



APLICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA MELHORIA NO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SANEAMENTO BÁSICO EM MANAUS

TALITA MARQUES DE AZEVEDO
EMERSON WLADI PORTO SANTARÉM

RESUMO

O estudo aconteceu em uma empresa de saneamento básico de Manaus e surgiu por causa das reclamações relacionadas ao atendimento prestado aos clientes. Durante a pesquisa, foram feitas entrevistas, aplicação de questionários e análise de informações internas utilizadas pela empresa no dia a dia. No levantamento realizado, alguns problemas acabaram aparecendo com mais frequência, principalmente a demora no atendimento, dificuldades na comunicação entre setores e diferenças na forma como alguns serviços eram executados. Com as informações levantadas durante a pesquisa, foi possível entender melhor algumas dificuldades presentes na rotina da empresa, principalmente nos processos ligados ao atendimento ao cliente. A utilização das ferramentas ajudou na organização das informações observadas e auxiliou na construção das propostas apresentadas ao longo do estudo. Foi concluído que o sistema de gestão da qualidade favoreceu na melhoria dos processos do atendimento ao cliente, fortalecendo a eficiência operacional e melhorando cada dia mais a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Atendimento ao Cliente. Saneamento Básico. Melhoria de Processos.

APPLICATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM TO IMPROVE THE CUSTOMER SERVICE PROCESS: A CASE STUDY AT A BASIC SANITATION COMPANY IN MANAUS

ABSTRACT

This study was conducted at a basic sanitation company in Manaus and was prompted by complaints regarding customer service. The research involved interviews, questionnaires, and an analysis of internal data used in the company's daily operations. The survey revealed recurring issues, particularly delays in service delivery, communication difficulties between departments, and inconsistencies in how certain services were performed. The data gathered provided a better understanding of the challenges inherent in the company's routine, especially regarding customer service processes. The use of specific tools facilitated the organization of observed information and aided in the development of the proposals presented throughout the study. It was concluded that the quality management system contributed to improving customer service processes, thereby enhancing operational efficiency and steadily increasing customer satisfaction.

Keywords: Quality Management. Customer Service. Basic Sanitation. Process Improvement.



1. INTRODUÇÃO

A qualidade de serviço no atendimento ao cliente começou a ocupar uma posição estratégica dentro das empresas que realizam os serviços essenciais à população. No meio de saneamento básico sua eficiência no atendimento influencia diretamente nos clientes sobre a organização, já que os problemas que são relacionados ao abastecimento de água, manutenção e o suporte técnico exigem que as respostas sejam rápidas e eficazes. Neste caso, o sistema da qualidade surgiu como uma alternativa importante para poder padronizar os procedimentos, fazer redução de falhas e melhorar a satisfação dos clientes. Sua busca por maior eficiência operacional também contribui para fortalecer a imagem da empresa diante da população.

A empresa em destaque atua no ramo de saneamento básico onde a mesma é responsável por fazer os abastecimentos de água nos imóveis dos clientes, e é a responsável nos atendimentos de demanda dos clientes. Os principais serviços oferecidos pela empresa, estão os registros de reclamações na abertura dos serviços, do suporte ao consumidor e os acompanhamentos de ocorrências técnicas. Apesar de sua relevância nas atividades executadas ainda existem bastante reclamações relacionadas ao tempo de respostas e a comunicações com os clientes. Esses tipos de situações acabam gerando impactam qualidade percebida pelos clientes e exigem uma organização nos processos internos.

O sistema de gestão da qualidade foi usado para a melhoria no processo de atendimento ao cliente. O foco do objetivo do estudo é analisar as aplicações das ferramentas que estão sendo utilizados no processo de melhoria do atendimento ao cliente, para ajudar a identificar as falhas principais no atendimento onde irá ser avaliado e o que estar impactando na qualidade dos serviços que estão sendo executados. Onde irá também construir um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H que irá ser voltado para a melhoria dos processos do atendimento ao cliente, terá uma visão maior na eficiência operacional e satisfação dos clientes.

A abordagem da pesquisa mista terá um procedimento de qualitativos e quantitativos para analisar os problemas relacionados ao atendimento. Os dados serão coletados por meio de entrevistas, questionários e análise interna. Onde irá identificar as falhas e oportunidades de melhorias. As informações que irão ser levantadas terão o apoio das ferramentas gerenciais para identificar os problemas, definir as prioridades e elaborar uma ação corretas. Essas ferramentas irão permitir uma análise estruturada da realidade organizacional, o que possibilitará a construção da proposta de melhoria do estudo.

A fundamentação teórica ela estará sendo organizada por três capítulos. O primeiro irá ser abordado na gestão da qualidade total, onde destacará os conceitos relacionados à sua melhoria contínua, a padronização dos processos e o objetivo do foco da satisfação dos clientes. Já o segundo falará sobre o processo de atendimento ao cliente, enfatizará os fatores ligados a comunicação dos clientes, a eficiência, e a qualidade na prestação de serviços. Já o terceiro irá apresentar as explicações das ferramentas da qualidade que irá ser utilizada no estudo, irá evidenciar suas falhas, as análises de causas e os desenvolvimentos das propostas das melhorias que estão voltadas no atendimento ao cliente.

O tema abordado foi escolhido para a importância da melhoria do atendimento ao cliente nas empresas que prestam serviços para a população. Nas organizações do saneamento básico, nas falhas dos processos que geram insatisfações, o aumento das reclamações e dificuldades no relacionamento com os clientes. A estrutura deste cenário irá permitir compreender os fatores que irá comprometer a qualidade do atendimento e identificar as melhorias dos processos. O estudo irá contribuir para ampliar as discussões sobre a aplicação da gestão da qualidade nos serviços públicos e na utilidade coletiva

Este estudo irá apresentar uma relevância ao fazer abordagem sobre a melhoria no atendimento ao cliente em um setor que está ligado diretamente à B/ qualidade de vida da população. Esta pesquisa irá poder contribuir para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais, irá favorecer uma maior eficiência nos serviços que estão sendo prestados e fortalecer a relação da empresa com o cliente. Estes resultados poderão servir como uma referência para outras organizações do segmento, incentivar a adoção de práticas que estar voltada para a gestão da qualidade. Além do impacto organizacional, o estudo irá reforçar a importância nos processos mais eficientes nos serviços considerados essenciais para a população.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada atua no setor de saneamento básico e trabalha principalmente com o abastecimento de água em Manaus. O crescimento da cidade fez com que esse serviço passasse por várias mudanças nos últimos anos, principalmente para atender regiões que antes tinham acesso mais limitado. Por conta disso, a empresa acabou ampliando tanto a parte operacional quanto o atendimento aos consumidores. Hoje, além do fornecimento de água, também realiza serviços ligados a solicitações técnicas, negociação de contas e suporte ao público.

Grande parte dos atendimentos ainda acontece presencialmente. Isso é mais comum quando o cliente precisa resolver problemas relacionados a vazamentos, cobrança ou regularização cadastral. Mesmo existindo atendimento digital, muitas pessoas preferem procurar uma unidade física, principalmente nos períodos de maior movimento. Em alguns casos, o tempo de espera acaba aumentando justamente por causa da quantidade de demandas concentradas nos mesmos horários.

Atualmente, a empresa possui mais de 1.600 colaboradores atuando em diferentes áreas. Existem equipes responsáveis pelo atendimento ao cliente, manutenção das redes, fiscalização e suporte administrativo. Enquanto parte dos funcionários trabalha internamente, outros passam boa parte do dia em campo acompanhando ocorrências e serviços técnicos. Como o abastecimento não pode parar, a rotina de trabalho costuma ser intensa em determinados setores.

A sede administrativa fica localizada no bairro Aleixo, na Avenida André Araújo. Já o atendimento ao público acontece em vários pontos da cidade, principalmente nos PACs. Nessas unidades, a população consegue solicitar serviços, emitir contas e buscar orientações relacionadas ao abastecimento. Além disso, em algumas situações específicas, equipes da empresa também realizam ações em bairros da cidade para atender demandas acumuladas e aproximar os serviços da população.

Para utilizar os serviços presenciais, os clientes normalmente precisam realizar agendamento pelo site da empresa ou pelo atendimento disponível no WhatsApp. Mesmo com essas opções, muitas pessoas ainda preferem procurar as unidades físicas para resolver problemas relacionados às contas, vazamentos ou falta de abastecimento. Em alguns períodos do mês, principalmente próximos ao vencimento das faturas, o movimento costuma aumentar bastante nos pontos de atendimento. Isso acaba gerando filas e maior tempo de espera em algumas unidades.

Além do atendimento fixo, a empresa também realiza ações em bairros da cidade para atender comunidades com maior dificuldade de acesso aos serviços. Nessas ações, equipes fazem negociação de débitos, atualização cadastral e orientações relacionadas ao abastecimento. Em alguns casos, também são realizados atendimentos voltados para identificação de vazamentos

e acompanhamento de solicitações antigas. Esse tipo de atividade ajuda a aproximar a empresa da população e facilita o atendimento em áreas mais afastadas.

A empresa também faz campanhas de possíveis negociações para reduzir a quantidade de contas atrasadas. A empresa adota o serviço porta-a-porta para ver a condição financeira dos clientes para assim tentar uma facilidade de entrada e parcelas em até 80x sem juros no talão de água do cliente, vindo assim o desconto e mais o seu consumo e com tudo isso ainda existe reclamações relacionada ao atendimento devido a demora de ter um retorno das solicitações, causando assim um sobrecarregamento nos setores, interferindo na agilidade dos serviços prestados ao cliente.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão da Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total passou a ser mais utilizada pelas empresas como forma de melhorar os serviços e reduzir problemas nos processos internos. Segundo Maximiano (2021), a qualidade passou a fazer parte das atividades de toda a empresa, deixando de ser responsabilidade de apenas um setor específico. Em locais onde existe atendimento direto ao público, qualquer falha durante esse processo pode acabar gerando reclamações e insatisfação por parte dos clientes.

A melhoria contínua também faz parte desse processo. Para Slack et al. (2022), acompanhar as atividades da empresa ajuda na identificação de falhas que podem prejudicar os resultados. No saneamento básico, por exemplo, atrasos nos atendimentos e dificuldades na comunicação costumam gerar muitas reclamações dos usuários. Em alguns casos, problemas simples acabam demorando para serem resolvidos justamente por causa da falta de organização em determinadas etapas do atendimento.

Outro aspecto importante está relacionado à padronização dos processos. Segundo Corrêa e Corrêa (2021), empresas que trabalham com procedimentos mais organizados conseguem reduzir parte dos erros durante a execução das atividades. Isso também facilita o trabalho das equipes e evita informações diferentes para o mesmo tipo de solicitação. Em ambientes com grande volume de atendimentos, a ausência desse controle costuma gerar retrabalho e demora nas respostas aos clientes.

A participação dos colaboradores também interfere bastante nos resultados da empresa. Para Lacombe (2021), equipes mais preparadas tendem a desenvolver suas atividades com mais segurança e organização. No atendimento ao público, os funcionários representam o contato direto entre empresa e consumidor. Por esse motivo, dificuldades na comunicação ou falta de preparo acabam afetando a experiência do cliente durante o atendimento.

Outro ponto presente na Gestão da Qualidade Total está ligado ao acompanhamento das informações da empresa. Segundo Stevenson (2021), os indicadores ajudam a identificar quais processos apresentam mais dificuldades. Esses dados estão relacionados as reclamações, as solicitações pendentes, e no tempo de espera que permite acompanhar as situações que acontecem com bastante frequência dentro dos atendimentos realizados pela empresa. Além das melhorias dos processos internos, a gestão da qualidade também influencia bastante na relação da empresa com os clientes. De acordo com Sobral e Peci (2021), a maioria das empresas que fazem os maiores investimentos em organizações e melhorias nos serviços

construam-se a confiança dos clientes. A maioria dos casos, a satisfação dos clientes não estar relacionado somente na solução do problema e sim como ele estar sendo recepcionado.

3.2 Processo de atendimento ao cliente

O atendimento ao cliente envolve diferentes atividades relacionadas ao suporte oferecido pela empresa aos usuários. Segundo Kotler e Keller (2021), o atendimento tem relação direta com a maneira como os clientes enxergam a empresa. No setor de saneamento básico, boa parte das solicitações envolve problemas que acabam interferindo na rotina das pessoas, principalmente situações relacionadas à falta de água, vazamentos e cobranças. Por isso, quando o atendimento demora ou as informações não chegam de forma clara, as reclamações costumam aumentar.

A rapidez no retorno também interfere bastante na satisfação dos clientes. De acordo com Las Casas (2022), quando uma solicitação demora muito para ser resolvida, a tendência é aumentar a insatisfação dos usuários. Em serviços de saneamento, muitas pessoas procuram atendimento esperando uma solução rápida para problemas que acabam afetando diretamente o dia a dia dentro de casa. Em alguns casos, mesmo quando o problema é resolvido depois, a demora no processo acaba deixando uma imagem negativa do atendimento realizado.

Outro ponto importante está relacionado à comunicação entre empresa e cliente. Segundo Chiavenato (2021), informações pouco claras costumam gerar dúvidas e dificuldades durante o atendimento. Isso acontece principalmente quando o usuário não consegue acompanhar corretamente a situação da solicitação realizada. Em muitos casos, a falta de informações acaba aumentando o número de reclamações e retornos ao atendimento.

O uso de canais digitais também mudou bastante a forma como as empresas realizam atendimento ao público. Para Cobra (2021), ferramentas como aplicativos, sites e atendimento por mensagens passaram a fazer parte da rotina das organizações. Isso acabou facilitando parte dos serviços oferecidos aos clientes, principalmente em situações mais simples. Mesmo assim, muitos problemas ainda dependem da organização interna da empresa e da rapidez das equipes responsáveis pelo atendimento.

A satisfação dos clientes não depende apenas da solução do problema apresentado. Segundo Lovelock e Wirtz (2022), o cliente leva em consideração a forma como ele estar sendo atendido durante o procedimento. No tempo de espera, nas dificuldades para ter as informações e na demora de ter as resposta acabam pesando bastante na opinião dos clientes sobre o serviço que estar sendo prestado. Na maioria dos casos o problema principal nem estar em somente nas solicitações realizadas, mas a dificuldade estar sendo enfrentada durante o próprio atendimento.

Outro aspecto importante está ligado ao acompanhamento das informações relacionadas ao atendimento. Segundo Paladini (2021), acompanhar informações relacionadas às reclamações e solicitações ajuda a empresa a perceber problemas que aparecem com frequência na rotina dos atendimentos. Esses dados também ajudam a identificar quais setores apresentam mais dificuldades no processo de atendimento ao público.

3.3 Ferramentas da Qualidade

As ferramentas da qualidade começaram a ser usadas com mais frequência nas empresas porque ajudam a organizar melhor o dia a dia e também a entender alguns problemas que acabam aparecendo na rotina. Carpinetti (2023) comenta que essas ferramentas ajudam no



acompanhamento das informações e facilitam a visualização de falhas nos processos. Em setores de atendimento, por exemplo, muitos problemas acabam se repetindo. Em áreas de atendimento isso fica ainda mais evidente. Não é raro acontecer reclamação por demora, dificuldade de entender o que foi passado ao cliente ou até situações em que o mesmo problema precisa ser resolvido mais de uma vez. Por isso, neste trabalho foram escolhidas as ferramentas SWOT, Matriz GUT, Gráfico de Pareto, Diagrama de Ishikawa e 5W2H para ajudar na análise desses pontos.

A SWOT entra como uma forma de olhar para dentro e para fora da empresa ao mesmo tempo. Oliveira (2023) aponta que ela ajuda a enxergar pontos fortes e também dificuldades que acabam influenciando os resultados. No atendimento ao cliente, isso aparece principalmente em questões de comunicação, atrasos em alguns serviços e situações que atrapalham o andamento normal dos atendimentos.

A Matriz GUT é utilizada para ajudar na definição dos problemas que precisam ser resolvidos com mais rapidez. Segundo Rodrigues (2022), essa ferramenta considera aspectos relacionados à gravidade do problema, urgência da situação e possibilidade de crescimento da dificuldade ao longo do tempo. Isso ajuda a empresa a não tentar resolver tudo ao mesmo tempo e permite direcionar maior atenção para os problemas que acabam causando mais impactos nos atendimentos.

O Gráfico de Pareto é utilizado para observar quais problemas aparecem com mais frequência dentro dos processos da organização. Segundo Werkema (2022), essa ferramenta auxilia na visualização das ocorrências que mais se repetem durante as atividades da empresa. O Gráfico de Pareto ajuda a perceber o que mais se repete nas reclamações e nos atendimentos do dia a dia. Na prática, ele mostra quais problemas aparecem com mais frequência e acabam pesando mais na rotina da empresa.

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como causa e efeito, entra para ajudar a organizar melhor os motivos que podem estar por trás dos problemas. Segundo Seleme e Stadler (2022), ele ajuda a separar essas possíveis causas, o que facilita entender o que realmente está influenciando as falhas dentro dos processos internos. No setor de atendimento, isso ajuda na observação de situações relacionadas à comunicação, equipes, procedimentos utilizados e organização das atividades realizadas diariamente.

O 5W2H é utilizado como ferramenta de planejamento para auxiliar na organização das ações de melhoria. Segundo Daychoum (2022), essa ferramenta ajuda na definição das atividades que serão executadas, dos responsáveis pelas ações e da forma como as melhorias serão desenvolvidas. Isso ajuda a empresa a acompanhar melhor as atividades propostas e manter maior organização durante a execução das ações voltadas ao atendimento ao cliente.

4. METODOLOGIA

A pesquisa terá um desenvolvimento com uma abordagem mista, com os dados qualitativos e quantitativos, para se entender melhor os problemas que estão ligados ao atendimento ao cliente em uma empresa de saneamento básico em Manaus. Segundo Creswell e Creswell (2021) comenta-se que essas combinações de métodos permitirão trabalhar com números e também com interpretações. Isso ajuda a olhar a situação por mais de um lado. Essas informações vão ser registradas por meio de questionários, entrevistas e análise de registros internos de atendimento. Onde as ferramentas irão entrar nesse estudo de caso. As ferramentas que irão ser



aplicadas nesse estudo será as ferramentas como SWOT, matriz GUT, gráfico de Pareto, diagrama de Ishikawa e 5W2H.

A SWOT entra primeiro para dar uma visão mais geral da empresa. Ajuda a perceber pontos fortes, dificuldades e também fatores externos que acabam influenciando o atendimento. Isso serve como base para entender o cenário antes de aprofundar a análise.

A matriz GUT será usada para organizar os problemas encontrados e entender o que precisa de atenção primeiro. Ela considera o impacto da situação, o quanto é urgente e a chance de piorar com o tempo, ajudando a definir prioridades.

O gráfico de Pareto ajuda a observar o que mais aparece nas reclamações e nos registros de atendimento. Ele mostra de forma mais clara quais problemas se repetem com mais frequência no dia a dia da empresa.

O diagrama de Ishikawa é usado para tentar entender as possíveis causas dos principais problemas. Ajuda a separar essas causas em grupos, facilitando a visualização do que pode estar influenciando as falhas no atendimento.

O 5W2H será aplicado no final para organizar as ações. Ajuda a definir o que será feito, quem vai executar, quando, como e com qual objetivo, deixando o plano de melhoria mais estruturado.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

A construção da proposta de melhoria começa com a aplicação da análise SWOT, usada como ferramenta de diagnóstico para entender o processo de atendimento ao cliente na organização. A ideia aqui é levantar o cenário real da empresa. Com a SWOT, são observadas forças e fraquezas internas, além de oportunidades e ameaças externas que acabam influenciando a qualidade dos serviços prestados. Nem tudo aparece de forma organizada na prática, então essa leitura ajuda a separar o que é estrutural do que vem de fora. Esse levantamento permite enxergar alguns pontos que estão ligados às falhas no atendimento, principalmente em situações envolvendo comunicação, agilidade e suporte ao usuário. Em alguns casos, esses problemas aparecem juntos. A partir disso, as próximas etapas do estudo conseguem ser melhor direcionadas. Não se trata só de listar problemas, mas de entender onde eles se repetem e como se conectam dentro do processo.



Quadro 01. Análise SWOT

I N T E R N O	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Presença de diferentes canais de atendimento ao cliente	Demora na resolução das solicitações
	Atendimento presencial distribuído em vários pontos da cidade	Falhas na comunicação com os usuários
	Disponibilidade de atendimento digital via WhatsApp	Ausência de padronização em alguns processos de atendimento
	Equipe estruturada para atividades operacionais e comerciais	Alto volume de reclamações relacionadas ao atendimento
	Oferta de serviços itinerantes nos bairros	Dificuldade no acompanhamento das demandas dos clientes
E X T E R N O	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Crescimento do uso de canais digitais pela população	Crescimento das reclamações nas redes sociais
	Aumento da demanda por atendimento remoto e rápido	Insatisfação dos clientes com o tempo de resposta
	Avanço das tecnologias aplicadas ao atendimento ao cliente	Aumento da demanda por serviços de atendimento
	Maior valorização da qualidade no setor de serviços	Concorrência indireta relacionada à percepção de qualidade
	Possibilidade de integração entre canais digitais e atendimento presencial	Impactos negativos na imagem institucional da empresa

Fonte: Elaborado pelos autora, 2026

A análise SWOT mostrou alguns problemas que aparecem com frequência no atendimento ao cliente da empresa. Um dos mais percebidos foi a demora para resolver solicitações feitas pelos usuários. Em serviços de saneamento, isso costuma gerar reclamações rapidamente, principalmente quando envolve falta de água, vazamentos ou cobranças.

Durante a análise, também ficou evidente que muitos clientes saem do atendimento sem entender direito o prazo da solicitação ou o andamento do pedido realizado. Em alguns casos, a pessoa procura novamente o canal de atendimento apenas para tentar conseguir uma informação que já deveria ter sido passada antes.

Outro ponto observado envolve diferenças na forma como alguns atendimentos são realizados. Dependendo do setor ou do colaborador responsável, as orientações acabam mudando. Isso faz surgir situações de retrabalho e dúvidas durante o processo.

Também apareceram dificuldades no acompanhamento das demandas registradas pelos clientes. Algumas solicitações acabam demorando mais do que o esperado e certos problemas voltam a aparecer várias vezes durante a rotina dos atendimentos. A análise ajudou a perceber



que muitas dessas falhas estão ligadas à organização dos próprios processos internos da empresa.

Com base nessa priorização, a próxima ferramenta utilizada será o Gráfico de Pareto, que permitirá identificar a concentração das ocorrências relacionadas aos problemas mais frequentes no atendimento ao cliente, auxiliando na análise dos impactos e no direcionamento das ações de melhoria.

Quadro 02. Matriz G.U.T.

Lista de Problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Ausência de padronização nos procedimentos de atendimento	5	5	5	125	1º
Colaboradores sem treinamento contínuo em atendimento ao cliente	4	4	5	80	2º
Lentidão ou instabilidade nos sistemas de atendimento	4	4	4	64	3º
Falta de informações atualizadas para suporte aos clientes	3	4	4	48	4º
Alto volume de atendimentos nos horários de maior demanda	3	3	4	36	5º
Falta de indicadores para monitorar a qualidade do atendimento	4	5	5	100	6º

Fonte: Elaborado pelos autora., 2026

A aplicação da matriz GUT ajudou a mostrar quais problemas acabam trazendo mais impactos para o atendimento ao cliente dentro da empresa. Entre os pontos analisados, a falta de padronização nos procedimentos apareceu como uma das situações mais preocupantes. Quando não existe um padrão definido, alguns atendimentos acabam sendo realizados de maneiras diferentes, o que gera dúvidas, retrabalho e informações desencontradas para os usuários.

Outro problema que chamou atenção durante a análise foi a ausência de indicadores para acompanhar a qualidade do atendimento. Sem esse tipo de controle, fica mais difícil perceber quais falhas aparecem com frequência e quais setores apresentam mais dificuldades durante a rotina de trabalho.

A falta de treinamentos contínuos também apareceu entre os problemas com maior relevância. Em muitos casos, o colaborador precisa lidar com situações diferentes durante os atendimentos e nem sempre recebe preparação suficiente para isso. Esse tipo de dificuldade interfere nas informações passadas aos clientes e pode aumentar erros durante o processo.

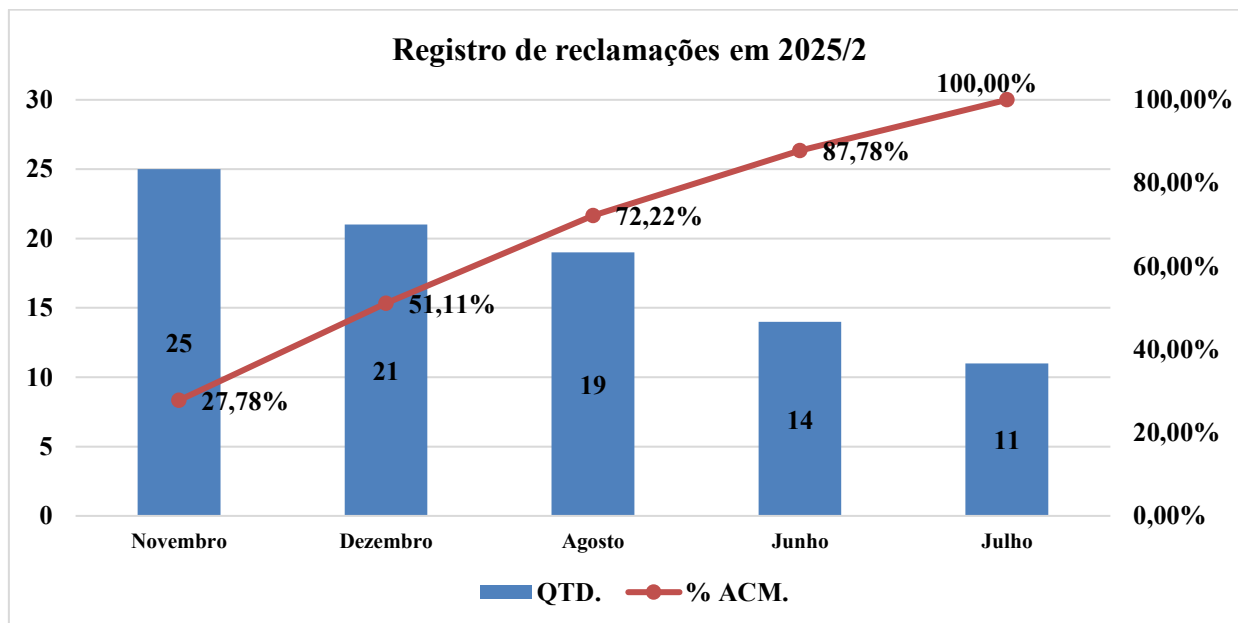
Também foram observados problemas ligados à lentidão dos sistemas utilizados pela empresa e à falta de atualização de algumas informações usadas nos atendimentos. Em determinados momentos, isso acaba deixando o processo mais demorado e dificulta a resolução das solicitações feitas pelos usuários.

O volume de atendimentos nos horários de maior movimento apresentou impacto menor quando comparado aos outros problemas analisados. Mesmo assim, a situação ainda influencia



a rotina da empresa, principalmente porque as outras falhas acabam ficando mais visíveis nesses períodos de maior demanda.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2026

A análise do gráfico de Pareto mostrou que algumas reclamações aparecem com mais frequência em determinados meses do segundo semestre de 2025. Entre os períodos analisados, novembro foi o que apresentou maior quantidade de registros feitos pelos clientes. Dezembro e agosto também tiveram números elevados quando comparados aos outros meses avaliados.

Os dados ajudam a perceber que parte dos problemas acaba se concentrando em poucos períodos. Em épocas de maior movimento, o atendimento parece encontrar mais dificuldade para acompanhar a demanda dos usuários.

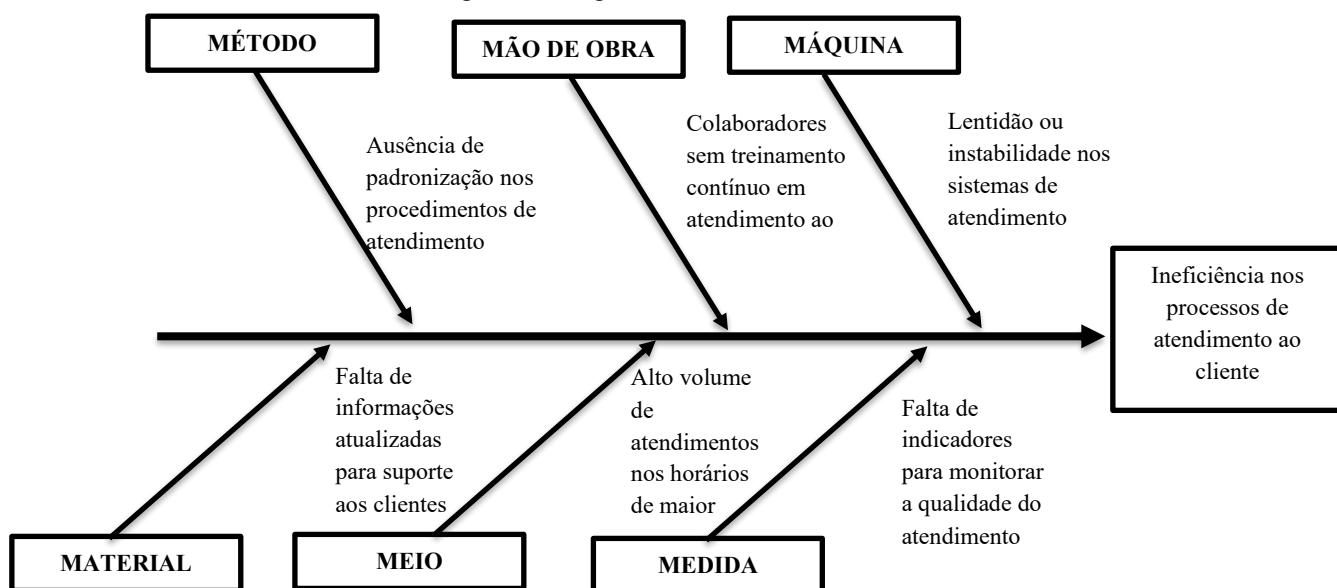
Nos meses com mais reclamações, situações envolvendo demora nas respostas apareceram várias vezes. Também foram observadas dificuldades ligadas ao retorno das solicitações e à comunicação com os clientes durante o atendimento.

Outra situação percebida foi a repetição de alguns problemas ao longo dos meses analisados. Mesmo quando o número de reclamações diminuía um pouco, certas falhas continuavam aparecendo nos registros feitos pelos usuários.

O gráfico de Pareto ajudou principalmente na visualização dos problemas que mais se repetem dentro do atendimento da empresa. Com isso, a pesquisa consegue direcionar melhor a análise para as situações que acabam causando mais impactos no serviço. Após essa etapa, o estudo passa para o uso do Diagrama de Ishikawa, buscando entender possíveis causas ligadas às falhas identificadas durante a análise das reclamações.



Figura 02. Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A ferramenta Diagrama de Ishikawa foi utilizada para identificar diferentes fatores que contribuí para a ineficiência nos processos de atendimento ao cliente dentro desta organização. A análise mostrou que o problema não está associado a uma única causa, mas em si no conjunto de falhas nos procedimentos, na falta de comunicação e na estrutura utilizada pela empresa. Tendo essa visão mais ampla para compreender que as dificuldades no atendimento resultaram na interação entre fatores operacionais humanos e tecnológicos exigindo uma ação integrada para a melhoria dos processos.

No eixo relacionado ao método, observou-se que a ausência de padronização nos procedimentos de atendimento interfere diretamente na qualidade dos serviços prestados. A inexistência de rotinas bem definidas faz com que determinadas solicitações sejam conduzidas de maneiras diferentes, aumentando a possibilidade de erros e retrabalho. Essa situação também compromete o tempo de resposta ao cliente, já que muitos processos acabam dependendo da interpretação individual dos colaboradores responsáveis pelo atendimento.

Os fatores ligados à mão de obra e à máquina também apresentaram forte influência sobre o problema analisado. A falta de treinamento contínuo reduz a capacidade das equipes em lidar com situações complexas e dificultando a padronização das informações repassadas aos clientes. Além disso, problemas relacionados à lentidão dos sistemas de atendimento impactaram diretamente na produtividade das equipes e aumentam o tempo necessário para concluir as solicitações de serviços. Essa limitação acaba prejudicando a experiência do cliente quanto ao desempenho operacional da empresa.

A análise ainda evidenciou problemas associados ao material, meio ambiente e medida, demonstrando que a falta de informações atualizadas, o elevado volume de atendimentos e a ausência de indicadores de desempenho dificultam o controle da qualidade no atendimento. Sem acompanhamento adequado dos resultados, a empresa encontra dificuldades para identificar falhas recorrentes e desenvolver melhorias mais assertivas. Esse conjunto de fatores reforça a necessidade de uma gestão mais estruturada e orientada ao monitoramento contínuo dos processos.



Com base nas causas identificadas pelo diagrama de Ishikawa, a próxima etapa do estudo utilizará a matriz GUT para priorizar os problemas encontrados, considerando os critérios de gravidade, urgência e tendência, permitindo direcionar as ações para os pontos que apresentam maior impacto no atendimento ao cliente.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Em base nos resultados mostrados pela MATRIZ G.T.U, o projeto de melhoria da proposta será estruturado pela ferramenta 5W2H, que irá direcionar e da prioridade para os três problemas: ausência na padronização dos processos de procedimentos para o atendimento, a falta de indicador para monitorar a qualidade no atendimento e a falta de treinamento contínuo dos colaboradores. A aplicação desta ferramenta irá permitir organizar a estrutura e as ações de forma mais clara e objetivas, para definir responsabilidades, prazos, métodos de execução e ter objetivos das atividades proposta. Esse direcionamento contribuirá para maior controle no desenvolvimento das melhorias, facilitando a implementação das ações voltadas ao fortalecimento da qualidade no atendimento ao cliente.

Quadro 04. 5W2H

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Ausência de padronização nos procedimentos de atendimento	Os processos são realizados de maneiras diferentes, gerando falhas e retrabalho no atendimento ao cliente.	Gestor do setor de atendimento	Início: 25/06/2026 Fim: 12/12/2026	Setor comercial	Elaborar um manual de atendimento contendo fluxos operacionais, etapas do processo, orientações de comunicação e procedimentos padronizados para cada tipo de solicitação realizada pelos clientes.	Sem valor financeiro diretamente agregado
Falta de indicadores para monitorar a qualidade do atendimento	A empresa não possui controle adequado sobre o desempenho e eficiência dos atendimentos realizados.	Supervisor da qualidade	Início: 25/06/2026 Fim: 12/12/2026	Setor comercial	Implantar planilhas e relatórios de acompanhamento contendo indicadores como tempo médio de atendimento, quantidade de reclamações, tempo de resolução das demandas e nível de satisfação dos usuários.	Sem valor financeiro diretamente agregado
Colaboradores sem treinamento contínuo em atendimento ao cliente	A ausência de capacitação compromete a comunicação e a resolução eficiente das solicitações dos usuários.	Gestor de Recursos Humanos	Início: 25/06/2026 Fim: 12/12/2026	Setor comercial	Desenvolver com capacitações mensal onde estar sendo simulados práticas, orientações sobre comunicações com os clientes, para a resolução de problemas e fazer a utilização correta dos sistemas de atendimento da empresa.	R\$ 6.000,00 de gastos financeiros com materiais e treinamento com equipes

Fonte: Elaborado pelos autora, 2026



O plano de ação foi organizado com apoio do 5W2H após a análise dos problemas encontrados no atendimento da empresa. Entre as situações que mais apareceram durante o estudo, a falta de padrão nos procedimentos acabou chamando bastante atenção, principalmente porque alguns atendimentos acontecem de maneiras diferentes dentro dos próprios setores. Uma das ações propostas envolve justamente a criação de orientações mais definidas para as etapas do atendimento. A intenção é reduzir dúvidas durante os procedimentos e evitar problemas que acabam gerando retrabalho na rotina das equipes.

O plano também prevê um acompanhamento mais próximo da qualidade dos serviços realizados no atendimento ao cliente. Para isso, foram considerados indicadores ligados ao tempo de resposta, reclamações e situações que aparecem com frequência durante os atendimentos.

Outra medida proposta está relacionada aos treinamentos das equipes. Em alguns momentos, dificuldades no atendimento acabam surgindo pela falta de atualização dos colaboradores ou por diferenças nas informações repassadas aos usuários. As ações foram organizadas buscando melhorar a rotina do atendimento e diminuir falhas que continuam aparecendo nos serviços prestados pela empresa.

7.RESUTADOS ESPERADOS

Esperamos que a implementações das ações propostas contribuía para melhorar o processo de atendimento ao cliente, diminuindo as falhas operacionais e aumentar os serviços prestados pela empresa. Padronizar os procedimentos, tende a proporcionar a proporcionar uma uniformidade nas atividades que são realizadas pelo setor comercial, reduzindo os retrabalhos e inconsistências durante o atendimento ao cliente. Além disso, a implantação do indicador de desempenho, irá permitir acompanhar de forma mais precisa os resultados obtidos ajudando a facilitar a identificação dos problemas recorrentes e irá ajudar a contribuir para a tomada de de decisões mais rápidas e ser assertivos dentro das organizações

Outro resultado esperado está relacionado à melhoria da comunicação entre colaboradores e clientes, especialmente por meio das capacitações voltadas ao atendimento e utilização dos sistemas internos. Tendo equipes mais preparadas, pois a tendência é que as solicitações sejam feitas com mais clareza, agilidades e eficiência reduzindo assim os números de reclamações pelos clientes e ter um aumento maior de satisfações pelos clientes. De modo geral, espera-se que tenha as melhorias de propostas fortaleça a qualidade do atendimento ao cliente e que contribua para uma relação melhor entre a empresa e o cliente.

Também se espera que a empresa desenvolva maior capacidade de monitorar e corrigir falhas no atendimento de forma contínua, utilizando os indicadores de desempenho como apoio para a tomada de decisão. O acompanhamento mais eficiente das informações permitirá identificar períodos de maior demanda, dificuldades recorrentes e pontos críticos no processo de atendimento, favorecendo intervenções mais rápidas e organizadas. Com isso, a organização tende a alcançar maior estabilidade operacional, melhorar a experiência dos usuários e fortalecer a confiança da população nos serviços prestados.



8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver esse estudo foi possível analisar os principais problemas relacionado ao atendimento ao cliente em uma empresa de saneamento básico em Manaus, onde foi evidenciado fragilidades que atinge diretamente a qualidade do serviços prestados pela empresa de saneamento. Essas análises demonstram que os fatores como a ausência de padronização dos procedimentos, a falta de indicadores no desempenho e na deficiência da capacitação das equipes iram comprometer a eficiência operacional e dificultam a resolução nas demandas solicitadas pelos clientes. Este cenário irá reforçar a necessidade das melhorias voltadas a organização nos processos internos e no fortalecimento da gestão da qualidade

A utilização das ferramentas da qualidade contribuiu para identificar, priorizar e compreender as causas dos problemas presentes no atendimento ao cliente. A aplicação da análise SWOT, do diagrama de Ishikawa e da matriz GUT permitiu desenvolver um diagnóstico mais estruturado da realidade organizacional, facilitando a construção de propostas direcionadas aos pontos mais críticos. O planejamento das ações por meio da aplicação da ferramenta 5W2H, ajudou a organizar as melhorias práticas e objetivas, assim favorecendo a implementação das medidas propostas.

Desta forma conclui-se que a aplicação do sistema da gestão da qualidade onde pode contribuir gradativamente para a melhoria no processo de atendimento ao cliente. Realizou-se as práticas voltadas à padronização, monitoramento, e capacitação onde a tendência é fortalecer a eficiência dos serviços executados, e reduzir as falhas operacionais e aumentar a satisfação dos clientes. Além dos benéficos internos, as propostas de melhorias foram utilizadas para fortalecer a imagem da empresa e qualificar a sua relação com os clientes

Além destes impactos voltados para a melhoria operacional, o estudo evidência também a importância de ter um bom atendimento ao cliente. Este é um ponto estratégico dentro da empresa de saneamento. Essas ferramentas são essenciais para mostrar a qualidade do processo do serviço prestado no atendimento ao cliente, onde irá influenciar bastante na visão dos clientes sobre a eficiência e a credibilidade da empresa. Neste caso, a empresa ao fazer um investimento no setor da gestão da qualidade mostrará não somente suas melhorias nos processos internos, mas também a empresa demonstrará uma forma de fortalecer o relacionamento com os clientes.

REFERÊNCIAS

- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Barueri: Manole, 2021.
- COBRA, Marcos. Administração de marketing no Brasil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. Administração de produção e operações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- DAYCHOUM, Merhi. 40 ferramentas e técnicas de gerenciamento. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2022.



- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2021.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2023.
- PALADINI, Edson Pacheco. Gestão estratégica da qualidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius. Gestão da qualidade: teoria e prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2022.
- SELEME, Robson; STADLER, Humberto. Controle da qualidade: ferramentas essenciais. Curitiba: Intersaberes, 2022.
- SLACK, Nigel et al. Administração da produção. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- STEVENSON, William J. Administração das operações de produção. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2021.
- WERKEMA, Cristina. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte: Werkema Editora, 2022.