A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL SOBRE A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DO PROCESSO DE SINISTROS MASSIFICADOS E SUA INFLUÊNCIA NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO

Nailton Santos Matos[1]

Elton Oliveira Silva[2]

RESUMO: Este artigo tem como objetivo entender se comunicação e o fluxo de informações entre os departamentos podem influenciar nos índices de atendimento e satisfação do cliente em relação à finalização de seu sinistro, segundo a perspectiva da empresa estuda. A abordagem metodológica escolhida foi o Estudo de Caso e dados foram coletados com 10 gestores de uma empresa especializada em gestão de sinistros massificados, através de um questionário com 10 perguntas fechadas. A pesquisa revelou que segundo a visão dos gestores, os problemas mais recorrentes que geram as trocas e reincidências são a baixa qualidade dos reparos e a insatisfação do segurado com o reparo realizado. Além do mais, verificou-se que a comunicação entre os departamentos possa ter influência direta nesses acontecimentos devido ao fato da pesquisa revelar que para a tomada de decisão, os gestores identificam informações imprecisas, com baixa qualidade e sem um tempo hábil para uma melhor análise e resolução do problema.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Gestão de Processos. Sinistros Massificados. Administração.

ABSTRACT: The objective of this article is to understand if communication and the information flow between departments can influence customer service and satisfaction indexes in relation to the finalization of their claims, according to the company's perspective. The methodological approach chosen was the Case Study and the data were collected with 10 managers of a company specialized in mass claims management, through a questionnaire with 10 closed questions. The research revealed that according to the managers' view, the most recurrent problems that cause the exchanges and recidivism are the poor quality of the repairs and the insured's dissatisfaction with the repair performed. Moreover, it was found that communication between departments may have a direct influence on these events due to the fact that the research reveals that for decision-making, managers identify inaccurate information, with poor quality and without a timely analysis and resolution of the problem.

Keywords: Organizational Communication. Process Management. Mass Claims. Administration.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é fundamental no cotidiano das pessoas, nas organizações e gestão dos processos administrativos, comunicacionais e de relacionamento. Além disso, Chiavenato (2014) afirmava que só pode-se dizer que houve efetivamente uma comunicação, se o que for transmitido, ao ser recepcionado, for claramente compreendido. Para Chiavenato (2014) uma

[1] Professor da Faculdade de Tecnologia de Barueri. Graduação em Letras, especialização em Gestão estratégica de Marketing, mestrado em Literatura e crítica literária e doutorado em Educação.
[2] Graduado em Administração.

comunicação na qual a mensagem é transmitida e compreendida facilmente, traz bons resultados ao processo em que está inserida e às relações humanas, mas quando a comunicação é difícil de ser compreendida, seja por falta de informação ou por ter sido transmitida por um canal que prejudicou sua compreensão, afeta os objetivos e resultados planejados. Cardoso (2006, p. 3) ressalta que entender essa interação complexa entre as pessoas e as informações, se torna cada vez mais importante atualmente, pois estamos inseridos em um ambiente de constantes mudanças e a organização que conseguir se adequar a elas, competitivamente estará em vantagem.

Entende-se, de maneira sucinta, que a Gestão de Sinistros massificados trata-se de um processo voltado ao reparo de aparelhos eletrônicos provenientes de seguros feitos no momento da compra. Todos os departamentos da empresa estão interligados no serviço que é prestado ao cliente, ou seja, comunicar é verbo padrão nesse processo, pois é tácita a necessidade básica de informações. Desde a entrada do produto no centro de reparos, com as reclamações do cliente e sua leiga solicitação do que deseja ser reparado, informações técnicas após a avaliação sobre o que e como reparar, informação das peças necessária para esse reparo, quantidades a serem compradas, gastos realizados no serviço, solicitações de locomoção do aparelho por logística, estoque e laboratório, até a expedição do produto reparado e finalizado, com a intenção de evitar ao máximo reincidências.

Além do fluxo de comunicação entre os departamentos, as diversas ferramentas e instrumentos de comunicação utilizados para que o atendimento seja finalizado dentro do prazo estabelecido e o cliente saia satisfeito com o serviço prestado, segundo Cardoso (2006, p.3) são importantes, pois são eles que auxiliam na sistematização do processo, nas tomadas de decisões e principalmente na interação do cliente e parceiros com o processo. Cardoso ainda salienta a ideia de que se os processos desenvolveram, a comunicação nas organizações necessita acompanhar tal evolução. A organização que não se atualizar e se munir dessas ferramentas, acabará ficando pra traz no mercado competitivo.

O principal deste trabalho é identificar se na visão da organização, a comunicação e o fluxo de informações entre os departamentos podem influenciar nos índices de atendimento - TAT (tempo de atendimento), qualidade dos reparos, quantidade de trocas e reincidências - e na satisfação do cliente em relação a seu atendimento.

Os objetivos específicos são identificar os problemas mais recorrentes que geram trocas e reincidências no processo de reparo e até que ponto, a falha de comunicação influenciou

para que o reparo não fosse concluído com êxito, resultando na reclamação, devolução do produto reparado ou solicitação de troca.

Ao pensar no quanto as organizações estão perdendo financeiramente ou até mesmo em suas relações públicas e a formação de sua imagem organizacional, entende-se a relevância para tal estudo. Conquistar a confiança de clientes e parceiros está cada vez mais difícil. Entender se há erros nos processos pode ser o primeiro passo para recuperar tal confiança e institucionaliza-los novamente.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Em um contexto onde a globalização gera grande competitividade nos mercados de produtos e serviços, é constante a necessidade da criação e evolução de ferramentas e técnicas de trabalho para o alcance eficiente e eficaz do potencial consumidor e posteriormente sua fidelização. Como salienta Novelli (2013) com a chegada das tecnologias, novas formas de se comunicar foram criadas. Formas com diferenciais interativos e instantâneos como a Internet principalmente, que possibilitou ao processo de comunicação uma considerável evolução para o contato em tempo real, encurtando distâncias e aumentando o número possível de interação, passando do “um para um” ao “muitos para muitos”. Com isso a gestão de informações e conhecimento, além da busca por entender a ligação entre organizações, sistemas e processos, informação e comunicação, como salienta Mesquita e Gonçalves (2007), adquire uma importância cada vez maior e decisiva para as Organizações.

Segundo a definição de Chiavenato (2000) a estrutura, as tarefas, as pessoas, a tecnologia e o ambiente, constituem as variáveis que serão estudadas e administradas em uma organização. Processo pode ser definido como o raciocínio e sequência coerente de fases, etapas ou estágios a serem percorridos para se chegar ao objetivo ou a um resultado esperado (D’AVILA, 2016). Os sistemas são repletos de normas e padrões que possibilitam e por vezes facilitam seu trabalho. Para o autor, o desenvolvimento organizacional de uma empresa pode ser atrapalhado ou interrompido se essa organização não possuir processos claramente sistematizados e padronizados. Sem isso, o fluxo de informações, vez ou outra se perde nessa mudança constante, o que aumenta o risco de uma troca de informações, divergências e consequentemente uma comunicação que não pode ser considerada efetivamente como tal, por não ter sido recepcionada e compreendida corretamente.

Para D'Avila (2016, p.5) "não interessa tão somente a fluidez com que a informação se desloca, mas o efeito que gera na recepção", ou seja, o fluxo de informações gerado pelas diversas atividades desse ambiente apenas se transformará efetivamente em um processo de comunicação se o que for transmitido, ao ser recepcionado, for claramente compreendido, transformando a mensagem comum a ambas as partes (CHIAVENATO, 2006).

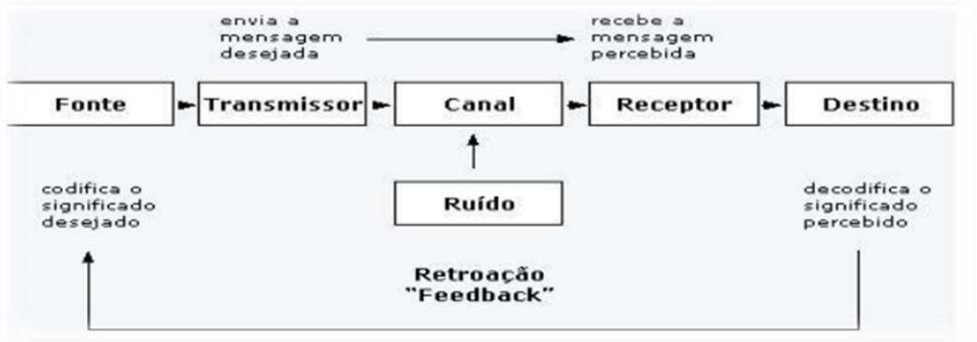
De igual modo Novelli *et al*. (2013, p. 23) salienta que "Comunicar é compartilhar significados mediante o intercâmbio de informação." Para o autor, é através das características entre elas, culturais e referenciais de comunicação do emissor e do receptor da mensagem, que o processo de comunicação se define.

Percebe-se então que a comunicação, ganha papel de destaque como ferramenta para a disseminação de informações, aplicação de conhecimento e alcance de objetivos. Mas segundo Mesquita e Gonçalves (2007), o gestor, focado na forma técnica de trabalho e no resultado que as ferramentas podem proporcionar, por diversos fatores não compreende como podem ser utilizadas especificamente. Fatores esses que podem influenciar na sua compreensão, utilização e enfatizado pelos autores, "essa incompreensão pode tomar dimensões preocupantes quando se trata de tecnologias com características capazes de influenciar a forma como os agentes comunicam e interagem". (MESQUITA e GONÇALVES, 2007, p. 1).

Essa interação constante e necessária, segundo Castells (*Apud* Novelli *et al*. 2013, p. 18), caracteriza a atual sociedade em que vivemos. Uma sociedade segundo o autor, baseada no "informacionalismo", com diversos tipos de atividades, onde todas essas atividades têm como base suas próprias informações e ao mesmo tempo toda essa rede de atividades interagindo constantemente, estão estruturadas sob um núcleo onde todas as informações são processadas. Para Castells, mesmo que alguém não esteja diretamente ligado a alguma atividade dessa rede, ou sociedade, está indiretamente sendo afetada por ela. Esse é o tipo humano, denominado por Chiavenato (2002, p. 58) como o "Homem Organizacional".

Entende-se que em uma Organização, a sociedade informacionalista de Castells pode ser comparada aos diversos departamentos, ou divisões claramente apresentadas em seu Organograma. O fato é que as empresas também possuem como base um centro processador de suas informações, alimentado pela rede de atividades e toda essa rede de atividades/departamentos está em uma constante geração e troca de informações, caracterizando assim o conceito base da comunicação (D'AVILA, 2016, p.5).

O processo de comunicação, segundo Chiavenato (2010) possui como elementos:



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 420.

A comunicação organizacional – também conhecida por Comunicação Empresarial - é um processo sistematizado e padronizado, baseado em planejamento e planos de ação, profissionalização e instrumentalização dos responsáveis pelo transito das informações (D'AVILA, 2016). Entende-se também como conceito valido para comunicação no âmbito empresarial, à interligação e união de todas as atividades comunicacionais de uma Empresa.

Verifica-se que o conceito dado à comunicação Organizacional, na Gestão de Sinistros Massificados pode ser mais bem compreendido ao imaginar um cenário simples como a solicitação de locomoção de um produto pela empresa. Sistematizar e padronizar essa locomoção pode evitar ruídos de comunicação e informações divergentes sobre a localização do produto na Assistência. Ao sistematizar o processo, uma simples consulta ao sistema virtual pode informar onde o produto se encontra.

Essa informação virtual só poderá estar correta se a instrumentalização e profissionalização da mão de obra tiverem sido feitas eficientemente, evitando inserir informações incorretas e se o processo, ao ser padronizado, criar um caminho específico para o transito e movimentação desse produto. Caminhos esses que só poderão existir mediante a um planejamento detalhado sobre as necessidades de um processo de Gestão para Sinistros e planos de ação para comprovar a eficiência e eficácia do que foi proposto.

Cada parte de um processo operacional - não apenas em relação à gestão de Sinistros Massificados - está cercado de informações que necessitam serem transmitidas entre as partes e mais ainda, serem totalmente compreendidas, pois segundo Novelli (2013), "o processo só efetiva-se a partir da circulação, onde ocorre a articulação, a compreensão ou não do significado e consequentemente, a construção de sentido em relação a mensagem recebida". Um erro na circulação da informação, um ruído no momento em que a mensagem é emitida, transmitida ou recebida, pode descaracterizar o processo de comunicação. Todas as partes de um processo estão sujeitas a esses ruídos. Cada parte possui um grau de relevância à ruídos

diferente das demais, em relação ao impacto final que essa parte tem no processo. Posteriormente, tais relevâncias serão mensuradas de acordo com os resultados esperado em relação aos obtidos naquele processo.

3 COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE PROCESSOS

3.1 Conceituando Comunicação Estratégica

A comunicação estratégica é resultado direto do pensamento estratégico dos profissionais de comunicação. Esse é um processo consciente e planejado, voltado à orientação e supervisão da comunicação que ocorre normalmente nas organizações, buscando direciona-la aos resultados propostos e efetivar os objetivos (MARCHIORI *et al.*, 2013).

Nesse sentido, Marchiori (2008) enfatiza que uma mudança de pensamentos e comportamentos mais especificamente, necessita ocorrer para que o processo de comunicação possa efetivamente ser estratégico. Dessa forma, relatar acontecimentos, decisões ou diretrizes apenas, não são comunicar de forma estratégica. A interação é a palavra chave nesse processo, pois segundo a autora, a comunicação estratégica tem o poder de motivar e incentivar a interação, resultando em maior nível de cooperação, participação nas discussões e tomadas de decisões por parte dos *stakeholders*. Segundo Marchiori (2013) comunicação estratégica "constrói significados, aumenta a confiança, cria a reputação e gerencia as relações simbólicas com os *stakeholders*, garantindo assim o suporte para o crescimento organizacional e a liberdade para atuar" (MARCHIORI *et. al*, 2013, p. 1055).

3.3 Comunicação Estratégica Na Gestão De Sinistros

As estratégias definidas pela alta administração, ao chegar ao nível tático, são traduzidas em ações que em curto prazo estipulam os objetivos e as táticas (STEYN, 2004 *apud* MARCHIORI *et. al.* 2013). É função das táticas escolhidas, determinar o nível operacional que a organização manterá, buscando elevar a produtividade e alcance dos resultados.

Esse planejamento estratégico, deve envolver uma comunicação clara com os técnicos responsáveis pelos reparos, esperando um *feedback* positivo. Além disso, a área de compras e o estoque deverão estar alinhados para que o plano estratégico traçado inicialmente seja efetuado com sucesso. O processo de comunicação se faz presente em todos esses pontos, sendo necessário informar à todos detalhadamente desse plano estratégico montado. Caso um

desvio de comunicação, um ruído interferindo a transferência de dados e informações, ou uma recepção sem retorno de *feedback* pode prejudicar o alcance dos resultados conforme esperado. Segundo Marchiori *et al.* (2013, p. 1064) "o relacionamento existente entre os indivíduos nas organizações faz da comunicação fundamental para o desenvolvimento dos processos organizacionais, sejam eles refletidos nas práticas táticas quanto estratégicas". A estratégia pode e deve ser utilizada no processo de comunicação de modo a trabalhar a interação dos colaboradores, já que eles são responsáveis pela efetividade do processo, e um ambiente saudável facilita a elaboração das tarefas. Com isso, Rosa e Landim (2009) salientam que "o processo de comunicação interna passa a ser algo prioritário, visto que, atualmente, não basta ter uma equipe altamente motivada, é preciso que haja uma boa comunicação e interação entre as pessoas".

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se trata de uma pesquisa aplicada, uma vez que as informações sobre a importância da comunicação nos processos gerenciais servirão de base para a análise dos dados obtidos por meio de questionário. Segundo Zanella (2007), a pesquisa aplicada tem como finalidade gerar soluções aos problemas humanos e entender como lidar com um problema.

Essa pesquisa caracteriza-se também como exploratória, de natureza quanti-qualitativa. Essa abordagem foi escolhida pelo fato de a comunicação ser um fator social. Sendo assim, não poderia ser analisada pura e simplesmente de maneira quantitativa. Os dados foram coletados e tabulados usando-se de ferramentas quantitativas, mas a análise se fez pelo método qualitativo buscando reter a perspectiva dos informantes sobre o assunto. O método quantitativo preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela. O qualitativo origina-se na antropologia e utiliza métodos indutivos, objetivando a descoberta, a identificação e a descrição detalhada e aprofundada (Zanella, 2007).

A abordagem metodológica escolhida para essa pesquisa foi o estudo de caso. Para Yin (2015, p. 3), "um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estiverem evidentes".

5 COLETA DE DADOS

O estudo foi realizado na empresa Xcia. A empresa está situada na cidade de Cotia-SP e foi escolhida por ser especializada na Gestão de pós venda, incluindo serviços de triagem, *refurbished*, logística reversa e assistência técnica autorizada para grandes redes varejistas. Gestores de sete setores, diretor de operações, diretor financeiro e o Chairman da empresa foram escolhidos para participar da pesquisa passando suas perspectivas, por serem os principais envolvidos e responsáveis pelo fluxo do processo.

A amostra para o levantamento de dados quantitativos e qualitativos da operação de numerário foi estruturada de forma a abranger todos os tipos de participantes da rede de atendimento e os diferentes macroprocessos envolvidos. A amostra advém da resposta de 10 responsáveis diretos pelas operações da empresa que presta serviços voltados a gestão de processos, especificamente gestão de pós venda e sinistros massificados. Foi realizado o estudo com os gestores de 7 setores: Laboratório de reparos I (um) e Laboratório de reparos avançados; Estoque, Compras, Sinistros Massificados, Triagem e Logística; o diretor de operações, diretor financeiro e o Chairman da empresa formaram o grupo de 10 entrevistados no estudo.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi o uso de questionário com a finalidade de identificar a percepção dos funcionários sobre a comunicação nos processos empresariais em uma empresa especializada em gestão de pós-venda.

Para a coleta dos dados, a metodologia utilizada se fez por um critério quantitativo, através de um questionário estruturado, contendo 10 questões fechadas, variadas entre escala (concordo totalmente a discordo totalmente) e classificação de importância (de 1º a 5º). Segundo Chear (2011, p. 65) essa é "uma técnica bastante viável e pertinente para ser empregada quando se trata de problemas cujos objetos de pesquisa correspondem a questões de cunho empírico, envolvendo opinião, percepção, posicionamento e preferências dos pesquisados". A ideia era através das questões, analisar a perspectiva dos informantes de como a comunicação está inserida e como vem sendo utilizada nesses processos.

O questionário foi montado através da ferramenta online disponibilizada pelo Google chamada "Google Formulários", possibilitando montar, editar e encaminhar o questionário aos informantes por E-mail, recebendo os resultados instantaneamente conforme fossem respondidos, visualizando através de gráficos individualmente ou um resumo geral das respostas.

Os dados numéricos dos gráficos disponibilizados automaticamente pela ferramenta, provenientes das respostas dos questionários, foram tabulados para iniciar a análise. A comunicação é um fato social e por isso essa análise não poderia ser mensurada simplesmente através de dados numéricos. Por esse motivo o procedimento de análise se fez por uma abordagem qualitativa, analisando através dos dados numéricos tabulados, as respostas fornecidas e as perspectivas dos entrevistados, formulando pressupostos para tais questionamentos. Essa abordagem é entendida por Trivinõs (1987) como aquela capaz de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes.

6 ANALISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta as características da amostra estudada e em seguida as respostas sobre a temática comunicação.

Participaram do estudo 10 profissionais, sendo a maioria (90%) homens. 80% dos entrevistados pertenciam à faixa etária de 30 e 50 anos e possuíam superior completo ou Pós-graduação (80%). Pressupõe-se que o conhecimento acadêmico obtido, os capacita como fontes relevantes para tal estudo de caso.

A primeira questão pretendia compreender se na visão dos entrevistados, a comunicação direta com o cliente é fator relevante para sua fidelização junto à empresa.

Tabela 1 - Importância da Comunicação para fidelização.

Respostas	**Qtde.**	**%**
Concordo Totalmente	6	60%
Concordo Parcialmente	4	40%
TOTAL		**100%**

A pesquisa revelou que todos os entrevistados concordam que a comunicação é fator importante na fidelização do cliente. A maioria (60%) concordada totalmente com tal importância e mesmo que o restante dos entrevistados concorde parcialmente pressupõe-se que exista um consenso sobre o valor que a comunicação “empresa x cliente” tem na satisfação e fidelização deste. Salientado por Chiavenato (2014) uma boa comunicação traz bons resultados ao processo, logo a empresa ciente dessa importância – como revelam os

dados – pode se beneficiar do valor que seus colaboradores, na teoria, dão à comunicação voltada à fidelização e investir no desenvolvimento do seu marketing de relacionamento.

Já a segunda questão, buscava saber se a empresa preocupa-se em manter uma comunicação direta com seus clientes.

Tabela 2 - Preocupação da Empresa em estabelecer contato com cliente.

Respostas	**Qtde.**	**%**
Concordo Totalmente	5	50%
Concordo Parcialmente	5	50%
TOTAL		**100%**

Na tabela 2, a percepção dos gestores revela que a empresa preocupa-se em estabelecer esse contato. Mas considerando que 50% concordam parcialmente, conjectura-se que na visão deles essa preocupação pode ser aprofundada e desenvolvida. Segundo Chiavenato (2014) a comunicação é fundamental no cotidiano das pessoas, nas organizações e na gestão dos processos administrativos. Estar mais próximo ao seu cliente, mostrando que se importa com ele, deixando-o ciente do processo ao qual ele confiou seu produto, é ferramenta fundamental no relacionamento que a empresa pretende desenvolver para satisfazê-lo.

A questão 3, referia-se as ferramentas mais utilizadas na empresa para estabelecer contato com os clientes.

Tabela 3 – Instrumentos utilizados na comunicação.

Ferramenta	**Qtde.**
Telefone	9
E-mail	9
Aplicativos de Mensagem	4
Redes Sociais	3
Outros	1

Através dos dados obtidos, verificou-se que o telefone e e-mail, são os instrumentos mais utilizados nos processos da empresa. Pressupõe-se que para estabelecer o fluxo de comunicação internamente e manter as atividades exercidas na empresa, ambas as ferramentas são suficientes.

No entanto, se e empresa possui pretensões maiores de alcançar seus clientes e estabelecer uma relação com eles, poderia desenvolver o uso de novas ferramentas. Segundo Cardoso (2006) as ferramentas são importantes, pois eles auxiliam na sistematização do

processo, nas tomadas de decisões e principalmente na interação do cliente com o processo. Cardoso ainda salienta que se os processos desenvolveram, a comunicação nas organizações necessita acompanhar tal evolução. A organização que não se atualizar e se munir dessas ferramentas, acabará ficando pra traz no mercado competitivo.

A quarta questão procurava entender, segundo a perspectiva dos entrevistados, se na empresa a comunicação através das ferramentas disponíveis é clara e precisa, ou seja, baseado no conceito de comunicação de Chiavenato, se as informações além de recepcionadas também são compreendidas como se espera, em todas as ocasiões.

Tabela 4 - Comunicação clara e precisa em todas as ocasiões.

Respostas	**Qtde.**	**%**
Concordo Totalmente	-	0%
Concordo Parcialmente	6	60%
Não sei opinar	-	0%
Discordo Parcialmente	2	20%
Discordo Totalmente	2	20%
TOTAL		**100%**

Segundo os dados, 6 gestores concordam parcialmente com a precisão da comunicação interna, mas o mais preocupante é fato de 40% discordam com essa precisão. Pressupõe-se que no grande fluxo de comunicação entre os processos da empresa, a maioria (60%) consegue desenvolver uma comunicação parcialmente clara e precisa, mas quase 40% dos responsáveis, identificam que existam barreiras que dificultem essa comunicação. Para os objetivos da empresa, esse é um cenário preocupante.

A quinta questão, perguntava se na visão dos entrevistados, a comunicação entre os departamentos poderia influenciar a qualidade e até mesmo o tempo que se leva para concluir um reparo na assistência.

Tabela 5 - Influência da comunicação na qualidade e TAT.

Respostas	**Qtde.**	**%**
Concordo Totalmente	10	100%
Concordo Parcialmente	-	0%
TOTAL		**100%**

Todos os gestores concordam com a importância que a comunicação tem nos processos, sua influencia direta na qualidade e no tempo com que os atendimentos são finalizados.

Observando os dados das tabelas 4 e 5, pressupõe-se que na teoria, todos concordem com a importância da comunicação, mas na pratica, essa comunicação não é efetiva. O processo pode estar acontecendo dia após dia, mas visto que a comunicação não é clara e precisa em nenhuma parte do processo, sua eficiência e resultados em relação à qualidade e tempo de finalização do atendimento são prejudicados.

Pressupõe-se que tais resultados se deve a tomadas de decisões equivocadas e imprecisas, como apresenta os dados da questão 6, ao perguntar aos gestores se todas as informações necessárias para se tomar uma decisão, chegam com qualidade, no tempo hábil, claras e completas.

Tabela 6 – Qualidade das informações para a tomada de decisão.

Respostas	**Qtde.**	**%**
Concordo Totalmente	1	10%
Concordo Parcialmente	5	50%
Não sei opinar	1	10%
Discordo Parcialmente	3	30%
Discordo Totalmente	-	0%
TOTAL		**100%**

Ao analisar os dados da tabela 6, percebeu-se uma grande variação nas respostas dos gestores. Conforme os dados se apresentam, a maioria (60%) concorda total ou parcialmente que as informações chegam com qualidade e com tempo hábil para a sua tomada de decisão. 10% acreditam que até o momento, a maneira com que as informações chegam, tem atendido suas necessidades, mas 30% discordam parcialmente com a questão.

Pressupõe-se que em cada departamento as informações chegam com uma qualidade diferente. Isso pode ocorrer pela pouca competência do emissor, falta de conhecimento do receptor, ou o canal de transmissão não é o mais favorável para o tipo de mensagem e entre outros fatores. O Mais importante para a pesquisa é compreender que, pelo fato da comunicação não ser homogêneo por todo o processo, no ponto em que ela encontrar uma barreira, a partir daí, todo o fluxo restante da comunicação estará comprometido, possivelmente prejudicando o processo como um todo, pois segundo Novelli (2013), “o

processo só efetiva-se a partir da circulação, onde ocorre a articulação, a compreensão ou não do significado e consequentemente, a construção de sentido em relação à mensagem recebida".

Uma comunicação interna ou tomada de decisão imprecisa e equivocada resultará em um atendimento finalizado fora do prazo, abaixo da qualidade e consequentemente passível de devolução, pois não alcançou as expectativas do cliente e sua satisfação. Rosa e Landim (2009) salientam que o processo de comunicação interna passa a ser algo prioritário e que ter uma equipe motivada e teoricamente preparada não é o suficiente, é preciso que haja na pratica uma boa comunicação e interação entre as pessoas.

A empresa deve entender que, apenas saber que a comunicação interna é importante e que pode afetar nos resultados do processo não é o suficiente. É fundamental que ela identifique em cada etapa do processo o que obstrui a comunicação ser clara e precisa para melhorar a comunicação interna, tomadas de decisão mais eficientes e consequentemente os resultados que satisfaçam o cliente.

A sétima questão, possibilitou aos gestores escolher em uma escala de 1 a 5, os principais motivos que causam a finalização de um atendimento com troca ou ressarcimento. Onde ao pontuar com 1, significava o fator mais relevante e pontuar com 5, consequentemente, menor relevância.

Tabela 7 - Motivos para Troca e Ressarcimento

Posição	Respostas	Média
1º	Insatisfação do cliente com a baixa qualidade do 1º reparo.	2,0
2º	Reparo que ultrapasse o TAT em contrato.	3,1
3º	Falta de peça para a reposição.	3,0
4º	Defeitos intermitentes da Marca.	3,1
5º	Visível intenção do Segurado em obter um aparelho novo ou seu dinheiro de volta.	2,9

A tabela 7 apresenta um equilíbrio entre os fatores que na opinião dos gestores levam a troca ou ressarcimento. O fator com menor média e consequentemente o principal motivo para trocas e ressarcimentos, na perspectiva dos gestores é a insatisfação do cliente com o primeiro reparo, seguido pelo longo tempo de atendimento que ultrapassa o TAT estipulado em contrato.

Pode-se concluir através dos dados que existe uma relação entre as informações da tabela 6 e 7. Conforme Novelli (2013) afirmava, a eficiência do processo se justifica a partir da circulação, articulação e compreensão de significado, consequentemente construindo sentido para a mensagem recebida.

Se a comunicação não seguir um fluxo homogêneo e encontrar barreiras, não apenas a próxima etapa do processo, mas ele como um todo estará prejudicado. Ou seja, o tempo em que o produto permanece na assistência (TAT) aumenta, e pressupõe-se que para concluir no tempo esperado, a qualidade muita das vezes é deixada em segundo plano, causando a insatisfação do cliente com o reparo.

Esse é um equívoco que uma empresa que busca satisfazer seu cliente, jamais pode cometer. Trocas e ressarcimentos são despesas desnecessárias, visto que esse dinheiro poderia ser uma receita em longo prazo através de investimentos com melhorias para os departamentos. Novas ferramentas e sistemas de comunicação como salientados anteriormente por Cardoso (2006), ou treinamentos aos colaboradores e marketing de relacionamento são algumas das opções nas quais transformariam despesas com trocas e ressarcimentos em receitas com clientes e colaboradores satisfeitos.

A questão 8, pretendia identificar segundo a perspectiva dos gestores, quais os principais motivos que causam a reincidência de um atendimento.

Tabela 8 - Motivos para Reincidência

Posição	Respostas	Média
1º	Baixa qualidade do 1º reparo.	**2,3**
2º	Defeitos intermitentes da Marca.	2,8
3º	Mau uso – Atendimento em Garantia.	2,8
4º	Erro na avaliação do 1º atendimento.	3,2
5º	Reparo sem ligação com o defeito reclamada.	3,4

Na tabela 8, a baixa qualidade no primeiro reparo teve a média mais baixa, portanto é considerado o principal motivo para as reincidências segundo os gestores. Pressupõe-se que a baixa qualidade no reparo se dá pela qualidade das peças utilizadas em reparo, ou como abordado recentemente, para compensar o tempo perdido pelas barreiras e ruídos da comunicação ao longo do processo, o foco do reparo se torna expedir o mais rápido possível, deixando que o cuidado com a qualidade fique em segundo plano.

Um serviço de qualidade fortalece a relacionamento do cliente com a empresa. Quando os responsáveis pela gestão do processo demostram que entendem os motivos, torna a busca pela satisfação proveniente de um serviço de qualidade bem mais fácil, pois são eles que a partir dessa ciência, possibilitarão a empresa desenvolver mecanismos e soluções específicas para os problemas detectados.

A questão 9, procurava entender qual fator na visão da empresa é mais relevante em um atendimento, desde que o produto entra na assistência até sua saída. Onde ao pontuar com 1, significava o fator mais relevante e pontuar com 5, consequentemente, menor relevância.

Tabela 9 - Fator relevante para a Empresa nos atendimentos.

Posição	Respostas	Média
1º	Qualidade do reparo – Visando diminuir índices de Trocas e reincidências.	2,4
2º	Tempo de finalização do atendimento.	2,5
3º	Valor dos orçamentos.	2,8
4º	Qualidade no atendimento ao cliente – Visando a fidelização.	2,9
5º	Fornecimento constante de informações sobre o atendimento.	3,2

A média obtida pelas respostas na tabela 9 evidenciou que a qualidade dos reparos, seguida pelo tempo de finalização dos atendimentos são os fatores mais relevantes considerados pela empresa. Na teoria, a visão da Empresa está correta, pois estes são dois pontos extremamente importantes para se conquistar a satisfação de um cliente, visto que um serviço rápido e de qualidade é o objetivo de muitas empresas e o sonho de todo cliente.

Se importar com a comunicação interna e externa, almejar um serviço de qualidade e rápido são fatores que devem ser desenvolvidos no dia a dia prático do processo e não ficarem apenas na teoria ou politica de uma organização. A perspectiva dos gestores permite pressupor que a teoria não está sendo colocada em prática na empresa, visto que o fator "qualidade do reparo", considerado pela organização como o mais relevante em um atendimento, é exatamente o principal motivo de reclamações resultando em reincidências, trocas e ressarcimentos, como revelam as questões 7 e 8.

O cenário apresentado pela questão 9 se agrava ao perceber que o fator "qualidade no atendimento ao cliente" ficou na ultima posição, como o de menor relevância em relação os que foram apresentados.

A empresa deve manter o foco na qualidade, mas também trazer essa visão para a prática no dia a dia do processo e buscar desenvolver seu relacionamento com o cliente, como

uma das prioridades de cada atendimento. O que não pode acontecer é focar na agilidade do processo, deixando a qualidade e o cliente em segundo plano.

A 10º e última questão, pretendia entender se é visível aos gestores o comprometimento da empresa em buscar novas maneiras de desenvolver o processo de tomada de decisão, as ações corretivas e a comunicação interna constantemente.

Tabela 10 - Desenvolvimento e implantação de medidas corretivas e melhorias

Respostas	**Qtde.**	**%**
Concordo Totalmente	2	20%
Concordo Parcialmente	7	70%
Não sei opinar	1	10%
TOTAL		**100%**

Os dados obtidos na tabela 10 evidenciam que na perspectiva da maioria dos gestores (90%), a empresa vem buscando mecanismos para melhorar a comunicação interna o processo de tomada de decisão. Esse é um cenário muito positivo, pois além de vir ao encontro das necessidades apontadas nas questões anteriores, segundo Marchiori (2008) uma mudança de pensamentos (teoria) e mais especificamente de comportamentos (prática), necessita ocorrer para que o processo de comunicação possa efetivamente ser estratégico.

A criação e desenvolvimento de ferramenta para melhorar o processo, pode não ser tão ágeis quanto a empresa gostaria. Isso vai depender muito do capital tempo e dinheiro investidos. O importante é que a partir dessa perspectiva apresentada na tabela 10, os gestores se empenhem junto com a organização a transformar a teoria em prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa tinha como problema central identificar se a comunicação e o fluxo de informações entre os departamentos poderiam influenciar nos índices de atendimento: TAT, qualidade de reparo, quantidade de trocas e reincidências; e na satisfação do cliente em relação a seu atendimento.

O principal objetivo dessa pesquisa era identificar uma possível relação entre a comunicação na gestão de sinistros e a satisfação do cliente conforme a finalização do atendimento. Os objetivos específicos eram identificar os problemas mais recorrentes que geram trocas e reincidência no processo de reparo, e até que ponto a falha na comunicação

influenciou para que o reparo não fosse concluído com êxito, resultando na reclamação, reincidência do produto reparado ou solicitação de troca.

Como referencial de análise para o estudo, o conceito de comunicação utilizado foi o de Chiavenato (2014). Para ele, comunicação é o ato de tornar uma mensagem comum a todos, ou seja, a mensagem que foi transmitida pelo canal correto, deverá ser recebida e compreendida, pois só havendo a compreensão, tornando-a comum a todos, efetiva-se o processo de comunicação.

O método de pesquisa utilizado foi o Estudo de Caso. O estudo foi realizado em uma Empresa de médio porte, especializada em serviços de Logística e Pós venda, incluindo gestão do processo de sinistros massificados, localizada em São Paulo. A amostra da pesquisa foram 10 gestores, cada um de uma parte responsável pelo processo de sinistros e a eles foi aplicado um questionário contendo 10 questões fechadas, buscando entender a perspectiva deles sobre a comunicação na empresa e sua relação com a satisfação do cliente.

O método de análise se deu através da tabulação dos dados. Conforme o conjunto de dados conjecturou-se um resultado para cada questão, formando um pressuposto de acordo com a perspectiva dos entrevistados para o ambiente estudado.

Conforme a análise dos dados pressupõe-se como resposta para o problema apresentado, que a comunicação entre os departamentos pode vir a influenciar os índices de atendimentos e como resultado, a satisfação do cliente. Verificou-se que segundo a visão dos gestores, os problemas mais recorrentes que geram as trocas e reincidências são a baixa qualidade e insatisfação do segurado com o reparo realizado. Além do mais, pressupõe-se que a comunicação entre os departamentos possa ter influência direta nesses acontecimentos devido ao fato da pesquisa identificar que para a tomada de decisão, os gestores identificam informações imprecisas, com baixa qualidade e sem um tempo hábil para uma melhor análise e resolução do problema.

Entender a importância da comunicação, quanto ela pode ser relevante em um processo, ou criar políticas e bases meramente teóricas, como pressupõe a pesquisa, não trazem resultados à empresa e não alcança a satisfação do cliente. Isso só é possível através de uma mudança de comportamento, transformando teoria em prática.

É comum encontrar estudos relacionados à comunicação organizacional, mas a gestão de sinistros massificados é uma área pouco estudada. Com isso o artigo ganha relevância com o objetivo de preencher essa lacuna e ao analisar os dados obtidos e os pressupostos formados, a empresa estudada tem a possibilidade de ponderar os resultados e havendo

concordância, criar mecanismos que desenvolvam os pontos fortes e reparem os pontos fracos identificados, como a gestão da comunicação entre os departamentos e a importância dada à comunicação com seu cliente.

Uma das limitações do estudo é o fato de os resultados obtidos serem válidos apenas para a Empresa estudada, já que o fenômeno estudado foi em relação às variáveis e fluxo de uma empresa especificamente. A análise qualitativa, em outro ambiente pode fornecer ao fenômeno dados diferentes. Outra limitação seria a formulação de pressupostos a partir da visão apenas de gestores e da empresa.

Como possíveis ferramentas para ampliação desta área de estudo, próximas pesquisas podem ser realizadas com outras empresas desse segmento, criando um comparativo de resultados. Próximas análises de satisfação poderiam ser feitas diretamente com os clientes dessa área, pois a opinião deles com uma perspectiva diferente de satisfação trariam resultados mais específicos, possibilitando também um comparativo com o conceito de satisfação formulado pela empresa.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 40, n. 6, p. 1123-1144, Nov./ Dez. 2006.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Revista Evidência**, v. 7, n. 7, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração dos Novos Tempos**. Ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria geral da Administração.** Ed. 6. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria geral da Administração.** Ed. 9. Rio de Janeiro: Campus. 2014.

D'AVILA, L. **A Gestão dos Processos de Comunicação e Relacionamentos Organizacionais**. Unisinos, disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT1/GT1_Lauro.pdf > Acesso em 29 mar. 2020.

MARCHIORI, M. GOUVEA, D. M. R. de. MORESCO, M. C. A Comunicação na construção dos Processos Estratégicos Organizacionais. **Teorias e Métodos de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Entre a tradição e a inovação.** Porto Alegre: Edipucrs, p. 1051-1068, 2013.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional:** um olhar sobre a organização. 2. ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2008.

MESQUITA, A; GONÇALVES, P. **O Sistema de Gestão de Processos de Negócios e o seu Impacto nas Organizações**. ISCAP / IPP. 2007.

NOVELLI, A. L.; MOURA, C. P. de. CURVELLO, J. J. A. **Teorias e Métodos de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**: Entre a tradição e a inovação**.** Porto Alegre: Edipucrs, 2013.

RAMPAZZO, L. Metodologia Científica: **Para Alunos dos cursos de Graduação e Pós-graduação**. 3ª ed. São Paulo: Loyola, p.58, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Pearson, cap. 8. 2012.

ROSA, A. S.; LANDIM D. C. B. Comunicação: A Ferramenta do Profissional. **Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão do UNIPAM** (ISSN 1806-6399) Patos de Minas: UNIPAM, (6): 141-155. 2009.

SASSO, T. C. L.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál**. Florianópolis v. 10. p. 37-45 2007.

SILVA, S.O. Pensamento sistêmico e Gestão por Processos: Uma Revisão Sistemática. **Revista Gestão e Conhecimento**, PUC Minas, ISSN 1808-6594. 2012.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman. p. 3. Tradução da 5ª ed: Cristhian Matheus Herrera. 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.