

ANÁLISE DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS NA ÁREA DE ATENDIMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

CÁTIA FRÖHLICH

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

catiaf@unisinis.br

LENON PINHEIRO DA SILVA

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

lenonp@unisinis.br

RESUMO

A competitividade entre as organizações cresce em tamanha proporção, que se torna muito importante que as atividades principais e de apoio funcionem com alto nível de qualidade. Para as instituições de ensino superior esse cenário não é diferente, sendo fundamental para seu crescimento promover a entrega dos serviços com qualidade também nas atividades que vão além da sala de aula. O objetivo desse artigo foi analisar a ocorrência de falhas nos procedimentos de atendimento ao aluno, bem como o processo de recuperação dessas falhas. A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior privada do Rio Grande do Sul, onde foram analisados os dados do sistema de atendimento num período de um ano, assim como realizada entrevista com o gestor de atendimento. Os dados foram cruzados por tipo de falha, frequência, gravidade e ação de correção aplicada. Foi possível identificar a existência de alto número de falhas, porém após a implantação do sistema de auditorias, o volume de falhas teve sensível redução, assim como o aumento da velocidade na recuperação dos serviços e crescimento quanto à satisfação dos usuários atendidos. Esse estudo comprova a importância das atividades de atendimento, sendo que essas devem possuir tamanha atenção quanto à qualidade dos serviços e recuperação de falhas.

Palavras chave: Qualidade. Falhas. Satisfação. Recuperação de Serviços.

1. INTRODUÇÃO

No mundo competitivo em que vivemos atualmente, cabe às empresas e organizações buscarem meios de se diferenciarem de seus concorrentes, seja no que diz respeito aos seus produtos, ou então, aos serviços ofertados aos clientes. O mesmo se aplica às instituições de ensino que, diante do evidente crescimento da oferta de universidades e, conseqüentemente, um aumento considerável da oferta de vagas (MEC, 2016), também se depararam com um cenário de maior competitividade entre as instituições. E, diante disso, é fundamental que os serviços entregues, seja no que diz respeito ao ensino, como também no que tange aos serviços de apoio, sejam realizados com qualidade, buscando a satisfação de seus públicos. Para Chong e Ahmed (2014), um dos tripés da qualidade da educação superior são os serviços acessórios.

Como a formação acadêmica ocorre em médio e longo prazo, é muito comum que ocorram vários momentos onde acontecem entregas de serviços que vão além das atividades acadêmicas. Essas atividades de apoio também fazem parte da perspectiva de avaliação dos serviços pelos alunos e colaboram para a formação de opinião a respeito da instituição de ensino (FRÖHLICH, 2016). Falhas nos atendimentos devem ser tratadas de forma rigorosa, a fim de garantir o bom andamento das atividades principais e a fidelização dos clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2009). De acordo com Costa, Santana e Trigo (2015), falhas na qualidade poderão ocorrer, entretanto no momento em que são identificadas pelas organizações, elas devem ser rapidamente corrigidas e, principalmente, mapeadas as causas que originaram as falhas.

Na universidade onde ocorreu o estudo há diversos tipos de atendimentos que vão do presencial ao virtual para inúmeros assuntos. A universidade possui cerca de 25.000 alunos em diversos níveis de estudo, distribuídos entre graduação, extensão, especialização, mestrado e doutorado e a presente pesquisa teve como foco o setor que mais recebe contatos de todos os seus públicos, o Atendimento Acadêmico. Cabe salientar que, em meses de maior demanda, essa área da instituição pode atingir um número de 55.000 atendimentos, que estão relacionados a informações e solicitações dos mais diferentes processos, desde o ingresso do aluno, passando por sua vida acadêmica (situação curricular, emissão de documentos, matrícula etc.) até a sua colação de grau. Para atender a esse fluxo, conta atualmente com um quadro funcional de 85 colaboradores.

Sendo assim, a questão de pesquisa é como administrar as falhas que podem ocorrer em processos de grande complexidade, de forma a minimizar o impacto e buscar a satisfação dos alunos?

No decorrer dos últimos anos, a instituição precisou desenvolver algumas auditorias em processos críticos de atendimento, tendo em vista os impactos que estavam sendo vivenciados. Um grupo de funcionários foi constituído para que realizasse a identificação de falhas em 11 processos e, a partir disso, fazer os encaminhamentos necessários para correção e prevenção. Conforme colocam Poffo e Verdinelli (2017), a qualidade nos serviços prestados é um fator que deve ser controlado pelos gestores, de modo a conhecer a realidade dos clientes, pensar e repensar estratégias organizacionais que contribuam para que a instituição permaneça no mercado.

O objetivo desse estudo foi analisar a ocorrência de falhas nos processos de atendimento do referido setor, estruturando a sua relação com a satisfação dos alunos no período de um ano. A partir disso, considerando as variáveis mais relevantes no processo de

recuperação de serviços, identificar que ações são realizadas pela instituição em cada variável. Tendo em vista a representatividade do volume de interações e a diversidade de processos de atendimento aos alunos, entendeu-se a relevância desse estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico do presente artigo compreenderá um estudo sobre a qualidade nos serviços, a ocorrência de falhas e quais ações podem ser tomadas para a recuperação dos serviços.

2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Buscar a qualidade em serviços deve ser uma meta constante das organizações. Os usuários de serviços podem ter diferentes experiências e, a partir de cada uma delas, ter distintas percepções (CORRÊA; CAON, 2002). Por essa razão, as instituições precisam ter o constante objetivo de entregar os serviços com a qualidade esperada pelos clientes.

Um fato que fica cada vez mais evidente se refere ao aumento das exigências dos clientes em relação à qualidade. O mercado está exigindo padrões de atendimento cada vez mais elevados e os clientes sentem-se no direito de receber sempre o melhor e mais eficiente serviço (COBRA; RANGEL, 1992). Conforme Albrecht e Zemke (2002, p.68), a qualidade pode ser conceituada como o “indicador da extensão em que um objeto ou uma experiência atende a uma necessidade, resolve um problema ou cria valor para alguém”. Nas palavras de Len Berry (apud ALBRECHT; ZEMKE, 2002), a percepção dos consumidores quanto à qualidade dos serviços resulta da comparação entre as expectativas antes da prestação dos serviços e a experiência efetiva com os serviços. A avaliação da qualidade deriva do processo de prestação dos serviços e dos resultados alcançados com os serviços. Conhecer as expectativas dos clientes é um dos passos mais importantes para a execução de serviços de qualidade (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Entretanto, cabe ressaltar que a qualidade esperada pode variar para cada cliente. Conforme David Tan (1986, p. 224 apud HILL, 1995), a qualidade está na beleza dos olhos de quem vê, ou seja, tem diferente significado para diferentes pessoas. Esse conceito é reforçado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), ao enfatizar que as expectativas do cliente são pontos de referência que ele traz consigo e as suas percepções são subjetivas, dependendo do que ele presencia nas experiências do serviço.

Concordando com os conceitos pontuados por autores como Grönroos (1984), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) pontuam que a qualidade resulta de um processo em que os clientes comparam aquilo que perceberam na entrega do serviço com aquilo que esperavam e, dessa forma, definem que a qualidade é entendida como aquilo que atende ou excede às expectativas dos clientes.

Os estudos realizados por Parsu Parasuraman, Valarie Zeithaml e Leonard Berry (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014) enfatizam que os usuários julgam a qualidade em serviços com base em diversos fatores e, com base nesse levantamento, identificaram cinco dimensões como condutores da qualidade do serviço:

- Confiabilidade – habilidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa;

- Responsividade – disposição de ajudar os clientes e fornecer o serviço imediatamente;
- Segurança – conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança e certeza;
- Empatia – atenção individualizada dispensada aos clientes;
- Tangíveis – aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais impressos.

Sendo assim, a busca pela qualidade se tornou um fator essencial para o sucesso das empresas e as ações decorrentes de um planejamento adequado possibilita que as empresas reduzam os índices de erros, os retrabalhos e desperdícios, melhorem o desempenho das entregas e aumentem a satisfação dos clientes.

2.2 FALHAS EM SERVIÇOS

Por maior que seja o planejamento, o monitoramento e o controle de uma organização, as falhas podem ocorrer e por diversas razões. As falhas podem ter sua causa em um processo mal planejado, em uma comunicação desalinhada, a partir de uma desatenção do funcionário, dentre outras questões. Como colocam Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 416), “características distintivas de serviço, como desempenho em tempo real, envolvimento do cliente e pessoas como parte do produto, aumentam muito a probabilidade de falhas de serviço”. A forma como a empresa lida com os problemas e os resolve é que será determinante no processo de relacionamento com seus clientes. A falha do serviço é descrita por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 249) como “um desempenho de serviço que fica abaixo das expectativas de um cliente e que gera sua insatisfação”.

Nos estudos conduzidos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011) são apresentados os *gaps* que possibilitam a identificação das falhas relacionadas à qualidade e permitem às empresas a sua correção. O *gap* ocorre quando há uma diferença entre a expectativa do cliente e a interpretação da empresa:

- *Gap 1 – gap do conhecimento* – diferença entre as expectativas do cliente para com o serviço e a compreensão que a empresa tem dessas expectativas.
- *Gap 2 – gap da política* – diferença entre as percepções da gerência sobre as expectativas dos clientes e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço.
- *Gap 3 – gap da entrega* – diferença entre os padrões de entrega especificados e o real desempenho da empresa.
- *Gap 4 – gap das comunicações* – diferença entre o que a empresa comunica e o que é de fato entregue.
- *Gap 5 – gap das percepções* – diferença entre o que é realmente entregue e o que os clientes percebem como recebido.
- *Gap 6 – gap da qualidade* – diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que foi entregue.

O modelo baseado em *gaps* funciona como base para as organizações melhorarem a qualidade dos serviços prestados, buscando se concentrar no cliente e o seu conhecimento sobre ele para estruturar sua estratégia de negócio e relacionamento (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Para Hoffman et al. (2009) é importante que as organizações assumam uma postura proativa, de forma a reduzir a ocorrência de falhas e possam equipar os funcionários com as ferramentas eficazes para o processo de recuperação, e assim, reparar a experiência do

serviço. Na visão de Sousa (2010), a proatividade na recuperação de serviços acontece antes mesmo que a falha ocorra.

Dessa forma, ao identificar falhas, as empresas precisam estruturar de que forma agir para eliminá-las, adotando ações que permitam uma rápida resposta a essas falhas.

2.3 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Em toda organização podem ocorrer fatos que podem causar impacto negativo em seus relacionamentos com os clientes. Porém, conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 421) reforçam “o verdadeiro teste do compromisso de uma empresa com a satisfação e a qualidade do serviço não está nas promessas da propaganda, mas em sua reação quando as coisas dão errado para o cliente”.

Buscar a solução dos problemas ocasionados por falhas na entrega dos serviços pode gerar um impacto positivo sobre a satisfação e a fidelidade do cliente (HOFFMAN et al. 2009; BATTAGLIA; BORCHARDT, 2010). E, além disso, ter um processo estruturado e documentado para recuperar os serviços pode contribuir com informações para a melhoria e aperfeiçoamento contínuo dos serviços ofertados.

Algumas estratégias de recuperação de serviços são apresentadas por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014):

- Encoraje e rastreie as reclamações – promover e acompanhar as reclamações através de pesquisas de satisfação, estudo de incidentes críticos ou outros métodos que facilitem e encorajem o cliente a reclamar, em caso de problemas.
- Atue com rapidez – se a empresa encoraja a reclamação, deve estar preparada para agir com rapidez na busca de soluções. Os funcionários precisam ser treinados e autorizados a resolver problemas no momento em que estes ocorrem.
- Forneça explicações adequadas – os clientes tentam entender os motivos para a ocorrência da falha e as explicações auxiliam a diminuir reações negativas e a mostrar respeito pelo cliente.
- Trate os clientes com justiça – os clientes esperam ser tratados de modo justo em termos dos resultados que recebem, do processo pelo qual ocorre a recuperação do serviço e do tratamento interpessoal dispensado pelos funcionários que tentam resolver a falha no serviço.
- Cultive os relacionamentos com os clientes – pesquisas indicam que os relacionamentos sólidos entre clientes e empresas auxiliam a protegê-las contra os efeitos negativos das falhas sobre a satisfação do cliente.
- Aprenda com as experiências de recuperação – ao rastrearem os esforços pela recuperação e solução dos serviços, as empresas têm a chance de identificar as fontes dos problemas e assim modificar os processos.
- Aprenda com a deserção dos clientes – pesquisas formais de mercado auxiliam a descobrir as razões que fazem os clientes deixar a prestadora e a prevenir falhas futuras.

Battaglia e Borchardt (2010) sinalizam no Quadro 1 importantes variáveis que devem ser consideradas no processo de recuperação do serviço, tendo como base o estudo de importantes autores desse tema.

Quadro 1 - Síntese das variáveis de pesquisa

Variáveis	Síntese	Autores
Atendimento	Relaciona-se com o modo como ocorre a interface entre o prestador de serviço e o cliente em serviços de baixo, médio ou alto grau de contato do cliente com o pessoal da linha de frente.	Fitzsimmons J. e Fitzsimmons M. (2005), Lovelock e Wright (2004)
Relacionamento	Refere-se ao papel e atitude do pessoal da linha de frente durante os encontros de serviços.	Bateson e Hoffman (2001)
Satisfação	A satisfação dos clientes é decorrente da comparação entre o serviço previsto e o serviço percebido.	Zeithaml e Bitner (2003), Glynn et al. (2003)
Reclamação	Refere-se à comunicação expressa de uma insatisfação. Ter um canal de reclamação possibilita resolver problemas percebidos pelos clientes e melhorar processos internos.	Zeithaml e Bitner (2003), Bateson e Hoffman (2001)
Recuperação	Consiste em solucionar efetivamente as falhas, percebidas ou não pelos clientes.	Bateson e Hoffman (2001)
Melhorias	Refere-se ao gerenciamento da qualidade total do serviço tendo como prioridade evitar que falhas ocorram; sugere-se usar as informações sobre as falhas para alavancar as melhorias.	Johnston e Michel (2008)

Fonte: Battaglia; Borchardt, 2010.

Este trabalho levará como base para análise as variáveis apresentadas no Quadro 1.

3. METODOLOGIA

A pesquisa utilizou mais de uma fonte de evidências, o que contribuiu para a triangulação dos dados. O estudo foi realizado a partir da análise documental de dados da instituição, além de informações coletadas junto ao gestor da área sobre como ocorrem os processos relacionados a essa pesquisa. Segundo Gil (1999), a pesquisa documental vale-se de materiais que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Para Cellard (2008), a análise documental permite analisar o processo de maturação ou de evolução de indivíduos.

Os documentos analisados contemplam:

- dados das pesquisas de satisfação conduzidas pela área de atendimento com o público de alunos;
- dados das auditorias realizadas, identificando-se a quantidade de falhas encontradas.

A entrevista com o gestor da área permitiu um amplo conhecimento sobre os fluxos dos processos, o que contribuiu para a análise dos dados. Conforme Roesch (1999), as entrevistas semiestruturadas permitem ao entrevistador entender e captar as perspectivas dos participantes, não havendo predeterminação de categorias.

Os dados coletados referem-se ao período de um ano, de Janeiro a Dezembro de 2017, possibilitando assim, a identificação de possíveis sazonalidades. Foi realizado o cruzamento de dados com o objetivo de explorar a relação entre falhas e procedimentos de recuperação, bem como a efetividade dos levantamentos e procedimentos adotados.

4. RESULTADOS

A área de atendimento da instituição estudada apresenta um cenário de complexidade de processos, o que resulta em muitos processos que a equipe precisa conhecer, com procedimentos diferenciados. Aliado a isso, possui uma quantidade elevada de funcionários, que precisam ter total domínio das informações. Um fator que influencia e precisa ser considerado como crítico para a área é que, em períodos de matrículas, quando há um aumento na demanda, funcionários de outras áreas da instituição são convocados para apoiar a área de atendimento, reforçando a quantidade de pessoas para conseguir dar conta da quantidade de atendimentos. Entretanto, cabe salientar que atuar com pessoas que não possuem vivência e domínio dos processos, impacta na condução dos atendimentos e nos resultados apresentados.

Tendo em vista a constante preocupação com os serviços prestados e a partir de alguns dados coletados através de *feedbacks* e pesquisas de satisfação com os usuários, a área de atendimento identificou a necessidade de rastrear as falhas de atendimento e de processos, sistematizando o registro e a resolução, de modo a extrair informações que possibilitem: capacitações e treinamentos à equipe de atendimento; revisão das informações disponibilizadas nas ferramentas de consulta; revisão de processos visando a implementação de melhorias; *feedbacks* constantes à equipe de atendimento, buscando a redução das falhas.

O processo de auditorias e as ações de qualificação de processos foram desenvolvidos e consolidados em anos anteriores (2015 e 2016), de forma que, conforme colocado pelo gestor da área, os resultados podem ser percebidos no decorrer do ano de 2017.

As falhas são identificadas, na maior parte das vezes, através de processos de auditoria, que estão apresentados no Quadro 2. Outra forma de se identificar falhas é através da sinalização do próprio aluno, da identificação de outra área em relação a um procedimento realizado de forma errada, ou então, através de Ouvidorias, que são conduzidas por área específica da instituição.

Quadro 2 - Auditoria de processos de atendimento

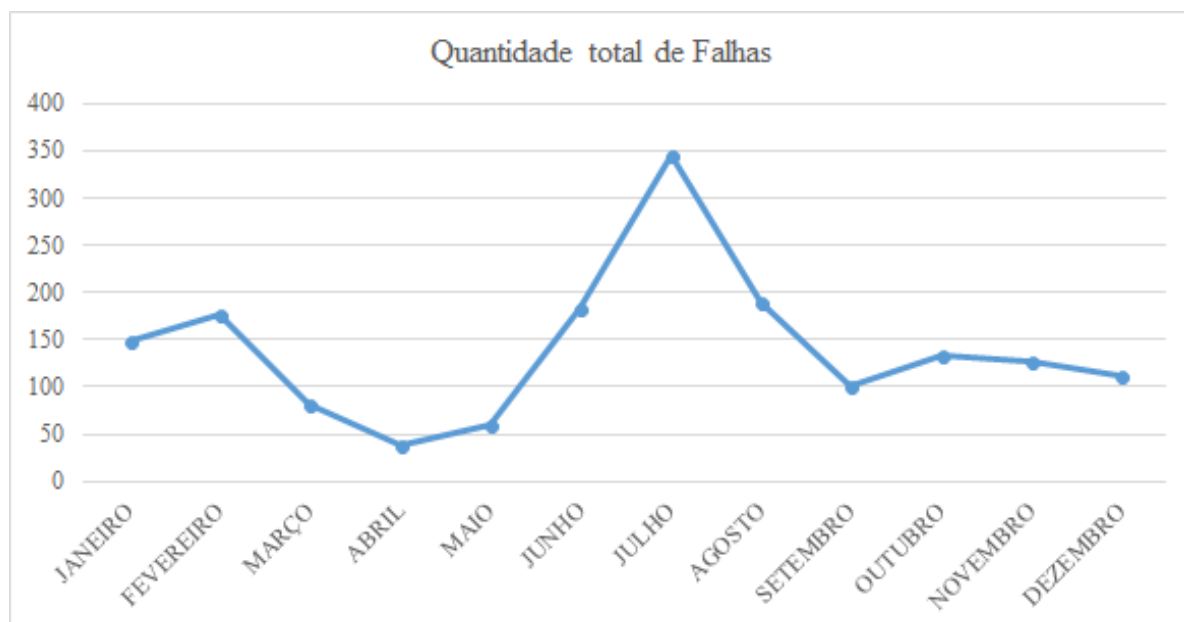
Processo		Objetivo	Periodicidade
1	Solicitações dos alunos - Gestão do Relacionamento com o Cliente	Rastrear existência de pedidos que estão "parados" (sem análise) devido a um direcionamento equivocado, ou então, solicitações que retornam devido à falta de informações para análise.	Semanal

2	Exame de Proficiência	Verificar se há alunos matriculados no exame de proficiência sem plano de pagamento registrado e verificar se o vínculo criado está correto.	Diariamente
3	Contrato Financeiro	Auditar se há alunos sem matrícula, porém com contrato financeiro lançado.	Semanal
4	Conflito de horário	Rastrear se há alunos matriculados em disciplinas que estejam em mesmo horário.	3x por semana
5	Contrato duplicado	Verificar se há alunos que estão com contrato financeiro duplicado, porém sem plano de pagamento associado.	Semanal
6	Ausência de matrícula	Identificar alunos que estão com status matriculado, porém sem matrícula em disciplinas.	Semanal
7	Matrícula sem plano de pagamento	Rastrear alunos que estão matriculados, porém sem plano de pagamento associado.	Diariamente
8	Reingresso	Identificar se os alunos que solicitaram reingresso foram registrados de forma correta no sistema. Uma ação equivocada pode comprometer o envio do material de matrícula, ou até mesmo, a liberação do aluno para matrícula.	3x por semana
9	Matriculados Campus/Polos Distintos	Auditar alunos vinculados a um campus / polo que estão matriculados em outro, o que não é permitido (a não ser com autorização prévia).	3x por semana
10	Disciplinas Correquisito	Verificar se alunos que devem cursar 2 disciplinas concomitantes de um curso específico estão realmente matriculados nas turmas corretas.	3x por semana
11	Cancelamento	As solicitações de cancelamento dos alunos devem obedecer às regras específicas de acordo com o período de solicitação. Essa auditoria visa verificar se o cancelamento foi registrado de forma correta pelo atendente.	Semanal

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma das questões analisadas no estudo refere-se à quantidade total de falhas identificadas no decorrer do ano de 2017, conforme apresentado na Figura 1. De fato, os meses de alta demanda da universidade apresentam um percentual maior em termos de falhas, entretanto cabe ressaltar, principalmente no 2º semestre, que o movimento de acompanhamento e controle de falhas aliado aos *feedbacks* junto aos funcionários contribuíram para atendimentos mais qualificados, ou seja, reduzindo-se consideravelmente a quantidade de falhas. Enquanto em Julho, a instituição teve 0,57% de falhas sobre os atendimentos realizados, em Dezembro seu resultado foi de 0,38%. Os principais processos em que há falhas estão relacionados às auditorias das solicitações dos alunos – Gestão do Relacionamento com o Cliente e à matrícula sem plano de pagamento.

Figura 1 - Quantidade total de falhas



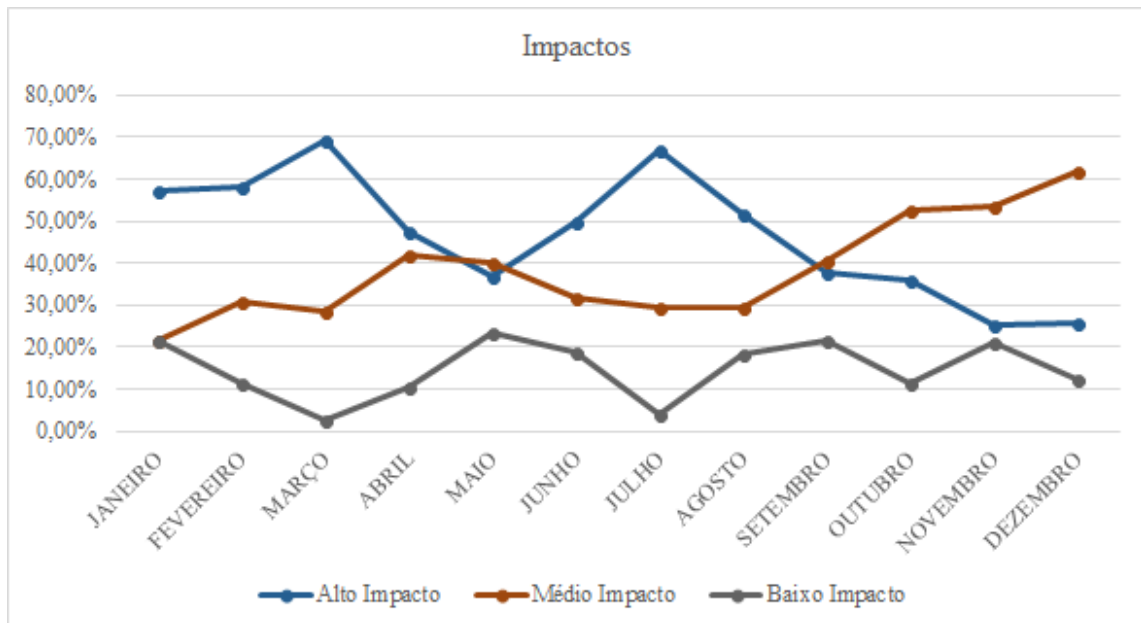
Fonte: Dados da pesquisa.

As falhas são identificadas e categorizadas em baixo, médio e alto impacto:

- Baixo impacto – São falhas que, em geral, não impactam no atendimento à necessidade do aluno e possuem características operacionais inadequadas.
- Médio impacto – São falhas que impactam em prazos (de condução de um pedido ou no fluxo de um processo). No entanto, não comprometem o atendimento da solicitação.
- Alto impacto – São falhas que geram ônus/perdas (financeiras ou acadêmicas) ao solicitante, falhas em que é necessária a realização de um novo contato junto ao aluno e falhas que geram risco de perda financeira ou processo judicial para a Universidade.

Os resultados da categorização, apresentados na Figura 2, mostram uma evolução positiva frente aos movimentos que foram realizados no decorrer do ano. O ano iniciou com uma quantidade elevada de falhas de alto impacto, que são as que afetam mais a satisfação do aluno, porém a partir do mês de Setembro houve uma importante mudança nesse cenário.

Figura 2 - Impacto das falhas



Fonte: Dados da pesquisa

Um outro aspecto importante nessa análise era entender se realmente os esforços da instituição nos processos de atendimento estavam sendo sentidos pelos usuários através das pesquisas de satisfação conduzidos pela área. Conforme Wang et al. (2011) para cada nível ou gravidade das falhas em serviços é necessário esforço específico com a finalidade de atender com segurança a recuperação dos serviços, mas sem trazer ônus para a organização ou mesmo estressar o cliente com envolvimento desnecessários.

No decorrer do ano, cerca de 3.700 alunos participaram da pesquisa avaliando os serviços de atendimento prestados pela universidade. Os dados da instituição apresentam resultados positivos na avaliação do público. Enquanto no mês de Julho, o percentual de satisfação em relação ao atendimento prestado foi de 77%, nos meses de Outubro, Novembro e Dezembro, quando percebe-se a redução gradativa das falhas, o percentual de satisfação aumentou, apresentando 88%, 90% e 93%, respectivamente. Segundo Vásquez-Casielles, Álvarez e Martín (2010), o cliente que tem uma experiência positiva na recuperação de serviço acaba por mitigar os efeitos de recuperação de serviço inadequado, caso tenha ocorrido anteriormente.

O Quadro 3 apresenta as ações realizadas pela instituição a partir da análise de cada variável indicada por Battaglia e Borchardt (2010) no processo de recuperação de serviços.

Quadro 3 - Ações de Recuperação de Serviços

Variáveis	Ações
-----------	-------

Atendimento	Os funcionários passam por inúmeras capacitações no decorrer do ano, dentre elas, capacitações sobre os processos de atendimento.
Relacionamento	A cada semestre, os funcionários recebem orientações e treinamento que trata do comportamento, empatia e qualidade de atendimento, reforçando-se a importância da atenção, cordialidade ao aluno, bem como da resolutividade nos atendimentos.
Satisfação	A área de atendimento aplica mensalmente, durante 15 dias, pesquisas de satisfação com o público atendido, visando entender as necessidades, bem como promover ações de melhorias.
Reclamação	As reclamações são analisadas e os atendimentos são rastreados, a fim de buscar maior entendimento se ocorreu falha do atendente, falha do processo ou outra razão. As reclamações são priorizadas, para que o aluno receba o retorno brevemente.
Recuperação	Para as falhas que são identificadas, busca-se uma rápida solução, de modo a minimizar os impactos. Algumas falhas coletadas nas auditorias, o aluno não tem conhecimento que ocorreu, então não há a interação com o usuário, apenas o ajuste e o <i>feedback</i> ao funcionário. A instituição considera extremamente importante o processo de <i>feedback</i> à equipe de atendimento, para que tenham conhecimento das falhas, evitando-se, assim, novos erros e buscando a qualificação. As falhas de conhecimento dos alunos ou reclamações são conduzidas por profissionais mais experientes e qualificados que atuam no sentido de reverter a imagem negativa da instituição.
Melhorias	Todas as falhas encontradas são mapeadas, buscando-se identificar que melhorias podem ser promovidas no processo em que ocorreu a falha. Além disso, as capacitações são focadas nos processos mais críticos, ou seja, aqueles em que foram identificadas maior quantidade de falhas dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelos autores (adaptado de Battaglia e Borchardt, 2010).

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve o objetivo de analisar a ocorrência de falhas nos processos de atendimento ao aluno em uma universidade, tendo em vista a perspectiva de recuperação dos serviços e a busca pela satisfação dos alunos. Foi possível destacar a relevância dos serviços de atendimento, que fazem parte de um conjunto de serviços que uma instituição de ensino oferece, conforme ressalta Marques (2013). No decorrer de sua trajetória acadêmica, os alunos precisarão fazer uso de serviços que vão além do ensino em sala de aula, portanto garantir o pleno funcionamento dos processos é fundamental, sendo uma oportunidade para a universidade buscar a satisfação e a fidelização do aluno.

A pesquisa apresentou um conjunto de serviços de alto impacto, sendo que, na ocorrência de falhas, podem trazer riscos para o relacionamento com o aluno. No entanto, com um modelo consolidado de monitoramento de processos, visando a identificação das falhas, é possível atingir melhores resultados em relação à satisfação do aluno. Um exemplo é a criação de auditorias como ferramenta de qualidade, sendo um artefato que agrega valor para consolidar os processos de atividade fim e de apoio.

Outra perspectiva importante que a pesquisa retorna é com relação às equipes de linha de frente, que exercem um importante papel em todo esse processo, pois são eles que precisam estar constantemente em busca da qualidade do serviço. No caso da instituição analisada, são essas pessoas que também atuam no processo de recuperação. A qualificação desses profissionais deve ser constante, pois esse é um dos fatores que impactará diretamente nos resultados obtidos nas pesquisas com seus usuários. Conforme enfatizado por Costa, Santana e Trigo (2015), capacitar as equipes de linha de frente é uma ação estratégica das instituições, promovendo maior produtividade dos colaboradores e satisfação das pessoas que recebem o atendimento.

Nesse estudo ficou evidenciado que não se trata apenas de uma ação realizada, mas sim um conjunto de ações que permitiram alcançar os resultados esperados pela instituição e que devem ser constantemente monitorados. Correa e Caon (2002) destacam que a qualidade dos serviços deve ser um objetivo constante da instituição, já que cada entrega pode ter uma avaliação diferente, pois são muitas variáveis envolvidas, dentre elas, atendimentos conduzidos por pessoas distintas, processos diferenciados.

Um estudo complementar pode ser realizado, a fim de aprofundar a análise desse tema, envolvendo as percepções dos alunos em relação aos serviços prestados, bem como as falhas percebidas nos processos da instituição, e também, avaliar de que forma a tecnologia e os sistemas educacionais de gestão podem contribuir para a redução de falhas nos processos de atendimento.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Serviço ao Cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

BATTAGLIA, Daniel; BORCHARDT, Miriam. **Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações**. Produção, v. 20, n. 3, p. 455-470, 2010.

CELLARD, A. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHONG, Yit; AHMED, Pervays. **A phenomenology of university service quality experience: Uncovering the essence of meaning among business undergraduates in Malaysia**. International Journal of Educational Management. Vol. 28, N. 1, p. 36-52, 2014.

COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao Cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Ed. Marcos Cobra, 1992.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Ariana de S. C.; SANTANA, Lídia C.; TRIGO, Antônio C. **Qualidade do Atendimento ao Cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Vol 02, N. 2, p. 155-172, Jun. 2015.

FRÖHLICH, Cátia. **Fatores condicionantes à efetividade do uso de autoatendimento por alunos em uma universidade**. 2016. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção e Sistemas) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HILL, Frances M. **Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer**. Quality Assurance in Education, Vol. 3 Iss 3 p. 10-21, 1995.

HOFFMAN, K. Douglas et al. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel A. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARQUES, Pedro et al. **A methodology for product-service systems development**. Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems, p. 371-376, 2013.

MEC - Ministério da Educação. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação (2016)**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>> Acesso em: 04 jun. 2018.

POFFO, Gabriella D.; VERDINELLI, Miguel A. **Sistema de Avaliação da Qualidade dos Serviços das IES: Revisão dos modelos existentes**. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Mar Del Plata, Argentina, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181194>>

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUSA, P. **Highly Available Intrusion-Tolerant Services with Proactive-Reactive Recovery**. Parallel and Distributed Systems, IEEE Transactions on, Vol. 21, Issue 4, p. 452-465, 2010.

VÁSQUEZ-CASIELLES, Rodolfo; ÁLVAREZ, Leticia S.; MARTÍN, Ana Maria D. **Perceived justice of service recovery strategies: Impact on customer satisfaction and quality relationship**. Psychology & Marketing., Vol. 27, p. 487-509, 2010.

WANG, Yi-Shun et al. **The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing**. International Journal of Information Management. Volume 31, p. 350-359, 2011.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman., 2014.