



A Gestão da Comunicação no Atendimento ao Cliente

Communication Management in Customer Service

PEREIRA, Evaldo José¹; CUNHA, Pedro².

evaldo.gabetto@gmail.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br².

¹Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.

² Marketing, Mestre em administração Internacional, I'Universté D'Angers, França

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Comunicação

Atendimento

Gestão

Key word:

Communication

Service

Management

Resumo:

Em projetos onde exista a necessidade de atendimento ao cliente, o profissional que recebe a demanda deve entender qual a necessidade do mesmo, sua solicitação e registrar a conversa de maneira correta. Para isso, é de suma importância que haja boa comunicação em todas as fases, onde o fluxo de informação se dê da melhor forma. Portanto, cada pessoa envolvida no processo deve estar bem treinada, conhecendo as técnicas de gestão aplicadas, para que haja melhor eficiência e melhoria na qualidade do atendimento. A gestão da comunicação é uma delas. O presente artigo aborda essa temática, mostrando ferramentas que podem ser aplicadas e debatendo sua utilização em empresas que lidam com atendimento ao cliente diariamente. Além disso, ressalta como a qualidade deste serviço é importante. Através de documentos já utilizados para estes controles, além de softwares que facilitam o trabalho de registro da comunicação, levando em consideração as boas práticas do PMBOK/PMI o artigo apresenta e demonstra como esta prática fortalece esse tipo de gerenciamento fazendo com que a companhia possa adquirir excelência e assim conquistar e fidelizar seus clientes.

Abstract

In projects where there is a need for customer service, the professional receiving the request must understand the customer's needs, their request, and correctly record the conversation. Therefore, it is crucial to have good communication at all stages, ensuring the flow of information is optimal. Each person involved in the process must be well-trained, knowing the applied management techniques to improve efficiency and service quality. Communication management is one of them. This article addresses this topic, showing tools that can be applied and discussing their use in companies that deal with customer service daily. Additionally, it highlights the importance of the quality of this service. Through documents already used for these controls, as well as software that facilitates the work of recording communication, considering the best practices of PMBOK/PMI, the article presents and demonstrates how this practice strengthens this type of management, enabling the company to achieve excellence and thus acquire and retain customers.

1. Introdução

A comunicação desempenha um papel importante em diferentes campos. É essencial gerenciar projetos, atender às necessidades e expandir conhecimentos e habilidades. Em um ambiente profissional onde existe uma cadeia de informações, a comunicação correta facilita a troca de conhecimentos para reduzir problemas relacionados a esta prática.

Em um ambiente de projeto colaborativo, onde há muita interação entre as equipes, a comunicação eficaz traz benefícios que afetam diretamente o sucesso. Chaves et al. [1] os projetos são executados por pessoas que precisam se comunicar para entender como devem realizar as tarefas e atingir os objetivos definidos nos mesmos.

Conforme o PMI [2] e Moura [3] relata em pesquisa de 2008, a comunicação é um dos principais problemas no gerenciamento de projetos:

Tabela 1: Problemas em gestão de projetos

| Problema | 2008 (posição) | 2007 (posição) |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Não cumprimento de prazos | 62% (1º) | 66% (1º) |
| Mudanças constantes de escopo | 59% (2º) | 62% (3º) |
| Comunicação | 58% (3º) | 64% (2º) |
| Escopo não definido adequadamente | 53 % (4º) | 60% (4º) |

Fonte: Estudos de benchmarking PMI [2]

A gestão da comunicação é muito importante no projeto, pois as informações podem passar por diversos canais em várias etapas, incluindo a execução. Por meio do gerenciamento, é possível evitar ruídos que podem causar falhas e prejudicar o mesmo.

Ao longo dos anos, a necessidade de atender às necessidades dos clientes tem se demonstrado de extrema importância, o que mostra a contínua urgência de empresas de diferentes setores em estabelecer serviços de qualidade e ao mesmo tempo ouvir os consumidores.

Por exemplo, nas instituições financeiras, os serviços são conhecidos pela humanidade e diferenciação, por isso é necessário demonstrar a organização e solucionar os problemas levantados pelos consumidores. Existem várias formas de estabelecer esse

canal de comunicação, em alguns casos, é feito via telefone, *chat* ou *Whatsapp*, e todos os canais utilizam o aplicativo específico para estabelecimento do mesmo.

Estas organizações podem-se valer de um *software* que pode ser desenvolvido internamente, ou contratar um já desenvolvido para fazer esse gerenciamento. Muitas outras empresas, entretanto, optam por alternativas externas, que se mostram mais práticas e completas: integração de *e-mail*, serviços incorporados e gravação de chamados, o que gera ainda maior comodidade para clientes e operadores.

Esse tipo de aplicativo é denominado CRM (*Customer Relationship Management*), que significa gestão de relacionamento com o cliente, e traz inúmeros benefícios para empresas e consumidores, como os citados acima.

Devido às diferenças no registro das informações internas, existem diferenças na comunicação entre os diferentes departamentos, pelo que se faz notar que é necessário tratar esta questão. O objetivo é melhorar a colaboração entre departamentos, aumentando assim a taxa de sucesso e o nível de serviço de atendimento ao cliente.

O presente artigo irá abordar esse problema, mediante uma revisão bibliográfica, mostrando as principais ferramentas que podem ser aplicadas para este fim. Além disso, também irá enfatizar a importância da qualidade desse serviço para conquistar novos clientes e fidelizar os já existentes.

2. Referencial Teórico: A Gestão da Comunicação

Molena [4] diz que a importância da boa comunicação em um projeto é gerar motivação, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade e eficiência da gestão do projeto, além de ser geradora de vantagem competitiva e maximizar o potencial dos colaboradores.

No entanto, a importância da aplicação da comunicação na gestão de projetos reside na

adequação das metas e objetivos ao ambiente organizacional em que o projeto está inserido, bem como ao tipo ou natureza de cada projeto a ser desenvolvido.

Segundo Molena [4] e Keeling [5], o gerenciamento da comunicação do projeto é um campo do conhecimento que usa os processos necessários para garantir que as informações do mesmo sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e encaminhadas ao destino final de maneira oportuna e adequada. Ela indica como distribuir, revisar, atualizar e arquivar as informações do projeto; como as informações foram geradas, por quem, quando e para quem.

Já Martinelli [6] diz que na década de 1990, o governo promoveu vigorosamente a inovação tecnológica e o acesso a redes informáticas de domínio público, permitindo aos cidadãos interagirem com diversos prestadores de serviços públicos, criando assim novas oportunidades para o setor das comunicações. A administração pública vive um bom momento nesta época.

Para melhor atender às necessidades e interesses dos cidadãos e trazê-los para o domínio público, o governo enfrentou desafios de qualificação permanentes em termos de habilidades de negociação, coordenação de interesses, diversidade e gestão de conflitos, segundo Martinelli [6].

O ambiente de comunicação também mudou, por um lado a introdução de novas tecnologias proporcionou mais recursos, por outro lado, agilizou o processo e alterou a própria cultura tradicional de relacionamento entre as comunidades interna e externa da organização.

Suzuki [7], observou que como resultado, obtemos notícias através das redes de satélites e de computadores, da Internet e das intranets. A informação do nosso cotidiano expandiu e a autonomia dos cidadãos na comunicação aumenta dia a dia. A mídia e o mercado, tudo parecia indicar que a cultura da comunicação da sociedade contemporânea estava, e ainda está passando por uma grande transformação.

O desafio não para por aí, isso porque os gestores públicos costumam lidar com dois tipos de projetos: projetos de aquisição, como a construção de pontes, e projetos de desenvolvimento, como a redução do uso de drogas em áreas específicas.

Martinelli [6] acrescenta que cada um deles tem seu próprio gargalo, uma vez que os projetos públicos seguem um ritual único e às vezes perdem o ritmo. O gargalo do projeto de aquisição, por exemplo, está na própria legislação brasileira, que pode ser sufocada por meio da formulação de regras de licitações e contratos.

De acordo com Ahvener [8], a comunicação no que conhecemos hoje como “*business intelligence*” requer uma nova atitude. Empresas e entidades que venham a cooperar com importantes universidades e grupos de pesquisa brasileiros investirão no futuro para neles estabelecer novos paradigmas. As experiências destas instituições não serão descartadas, como todo campo científico; pelo contrário, servirá de base para investigação, pesquisa, sistematização, ação, Estratégia e canais de comunicação.

E segue neste caso, a gestão da comunicação na esfera pública pode ser explicada pela gestão dos conflitos, da diversidade e da cooperação, e pela gestão das relações entre as esferas pública e privada. No entanto, ao enfatizar o papel da comunicação, é importante eliminar a diferença entre comunicação governamental, comunicação política e comunicação pública, acrescenta Ahvener [8].

Link [9], conclui que, pode-se dizer que a comunicação governamental é realizada por um governo específico, voltado para a prestação de contas, incentivando a participação das pessoas nas políticas adotadas e reconhecendo as ações realizadas nos âmbitos político, econômico e social. A comunicação política ou marketing político é a forma de expressão mais comum nos últimos anos, carecendo da indispensável legitimidade de ser considerado público, respeitando o sentido estrito deste conceito e procurando

atingir a opinião pública, quase sempre através da publicidade.

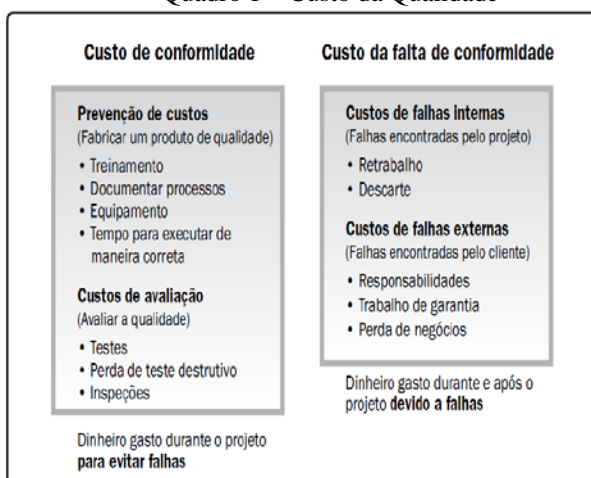
Quanto à comunicação pública, pelo contrário, é efetuada em locais públicos, sobre temas que envolvam interesse público e informação de caráter cívico, incluindo a prestação de contas, conclui Ashley [10].

2.1 A gestão da qualidade em projetos

O gerenciamento da qualidade nos projetos precisa observar uma série de medidas, para que o sucesso do plano aconteça a partir da observação de diferentes regras. Nesse sentido, é necessário entender a função de um projeto, ou seja, criar um produto ou serviço com início e fim claros, ao invés de uma rotina, que seja muito diferente das operações diárias / produção em massa, aonde não se saiba quando não é mais necessário, nem quando deixará de ser executado, diz Bonifácio [11].

Alguns projetos são mal executados, concluídos fora de prazo e caros, e esse desalinhamento é causado por erros de planejamento, estratégias incorretas definidas pela equipe de vendas, dentre outros. Quando você vende o produto errado ou deixa de cumprir o prazo apenas para ganhar o projeto, isso cria um grande problema que, pode afetar todas as etapas do mesmo, e isso pode ser fato gerador dos altos custos e não cumprimento de prazos, trazendo como consequência a falha em seu resultado final, acrescenta Bonifácio [11].

Quadro 1 – Custo da Qualidade



Fonte: PMI [2]

Segundo Ashley [10], a gestão da qualidade do projeto busca garantir que o mesmo atenda às necessidades dos clientes e envolva todas as atividades incluídas em seu ciclo de produção. A qualidade é definida pelo grau em que o projeto atende aos requisitos e está relacionado à conformidade e aplicabilidade de uso do cliente.

Já Kerzner [12], o processo de gestão da qualidade do projeto inclui todas as atividades da organização implementadora, que determinam as responsabilidades, objetivos e políticas da qualidade para que o projeto atenda às necessidades que promovam a sua realização. São implementados o sistema de gestão por meio de planejamento, garantia de qualidade e políticas, procedimentos e processos de controle de qualidade, e realização de atividades de melhoria contínua de processos do início ao fim, conforme apropriado.

O próprio Kerzner [12] acrescenta que, ao discutir a qualidade, é importante notar que o gerenciamento da qualidade do projeto deve focar no processo do projeto, no ciclo de produção e no produto ou serviço final.

Emmit [13], completa que cada organização enfrenta a difícil tarefa de executar projetos que atendam ou superem as expectativas do seu cliente. Quando se inicia um projeto, em seguida deve ser fazer se monitoramento e controle para que haja adequação com o que foi planejado. Muitos projetos foram concluídos fora do orçamento e prazos estabelecidos devido à falta de interação entre integrantes. Não atendendo a demanda e seus clientes.

Uma das razões para seu fracasso pode ser atribuída a processos descoordenados e ineficientes causados por uma série de problemas, como gerenciamento de projeto ruim, estimativa de custo com falhas, planejamento e programação de maneira incorreta, gerenciamento de demanda inadequado, planejamento de emergência ineficaz e muitos outros problemas.

Martinelli [6] reforça que para mudar as desvantagens da produção e execução de

múltiplos projetos, conforme mencionado acima, é necessário nortear os conceitos de gestão da qualidade e como a aplicação efetiva desses conceitos no ambiente corporativo se tornará um aspecto positivo. Para entender melhor o conceito de gerenciamento de qualidade de projeto, devemos primeiro entender separadamente o conceito de qualidade e projeto.

Quando falamos em qualidade, pensamos na origem espontânea e intrínseca de determinadas ações, reações ou formas de fazer algo, onde a execução de relacionamentos, produtos, serviços ou ações é importante para garantir a eficiência do que é fornecido aos clientes, Fornecedores, funcionários, etc., diz Heldman [14].

Essas métricas podem ser objetivas, como medidores, e / ou subjetivas, como boa qualidade. Qualidade é a soma das características do produto que permitem que um produto atenda ou supere as expectativas do cliente. Nível é a categoria ou classificação atribuída a entidades com a mesma finalidade funcional, mas com características diferentes. A baixa qualidade é sempre um problema, mas o baixo nível pode não ser.

Menezes [15] diz que a maioria das pessoas concorda em alguns aspectos-chave do conceito de qualidade: qualidade é algo com que estou satisfeito; está relacionada a um preço justo; está relacionada a um produto que funciona normalmente; está relacionada ao serviço prestado para superar as expectativas das pessoas que o usam e a normas e padrões de qualidade.

2.1.1 A garantia da qualidade na gestão de projetos

O sucesso da gestão de projetos de qualidade requer um processo de implementação prático, que conduza à inovação e modernização do processo de desempenho empresarial. Ações formuladas com o objetivo de inovação no setor têm proporcionado a formação de profissionais e a possibilidade de adaptação ao mercado e ao crescimento esperado do negócio, disse Heldman [14].

O gerenciamento de projetos precisa primeiro acontecer em empresas que estão acostumadas a uma forma única de gerenciar e avaliar a qualidade dos serviços prestados, o mais importante é gerenciar a partir de uma perspectiva "tradicional", estratégia essa que não é adequada para os dias de hoje, acrescenta Link [9].

De acordo com Ahvener [8], as organizações precisam se reinventar sempre, principalmente em uma era em que a informação e as mídias sociais se tornaram cada vez mais um recurso na sociedade, permitindo a expressão de críticas e elogios aos serviços prestados pela empresa, portanto, precisam ser capazes de garantir a eficiência dos serviços prestados pelo atendimento e evitar transtornos desnecessários.

Nesse sentido, Menezes [15] diz que a gestão de projetos é um método inovador e inteligente de gestão baseado no trabalho em equipe e na participação de todas as pessoas relevantes, para que a organização possa se desenvolver como um todo, desde que suas ideias sejam devidamente trabalhadas e implementadas.

E continua que, todo o projeto é composto por várias áreas. Ou seja, a função de gestão da qualidade não se limita às tarefas responsáveis por garantir o desempenho desses processos. Qualidade é um conceito que envolve todos os envolvidos no processo. Portanto, a gestão da qualidade no projeto é considerada uma área chave para o sucesso nesta fase, acrescenta Menezes [15].

A integração é um dos aspectos "chave" na gestão da qualidade. Nesse processo, uma série de avaliações é elaborada para dar transparência ao ambiente de trabalho e ao processo que envolve o projeto. Quando as metas e objetivos estratégicos são determinados, essas atividades fazem parte do planejamento inicial do projeto. Além disso, a gestão da qualidade é realizada de vários ângulos.

Segundo Link [9], o primeiro ângulo é a sustentabilidade, que acontece quando nenhum risco é esquecido e as condições de

saúde e segurança são garantidas. O segundo é o controle, que pode ser monitorado em todas as etapas do projeto. Na gestão da qualidade baseada em avaliação, os riscos podem ser reduzidos e um alto nível de desempenho pode ser garantido.

A avaliação da qualidade é uma das principais tarefas do gerenciamento de projetos. Nessa etapa é onde os padrões de qualidade são estabelecidos e os procedimentos utilizados para garantir o desempenho e a confiabilidade do projeto de forma padronizada.

No entanto, pode criar constrangimentos de custos e de disponibilidade de recursos, incluindo técnicos, para a própria qualidade da produção. Concentre-se aqui algumas das questões abordadas na qualidade: Transparência, a qual é uma habilidade usada pelos profissionais de gestão da qualidade, sendo uma das práticas mais eficazes para manter a qualidade do projeto, promover o controle e ajudar a identificar os pontos fracos, de acordo com Emmitt [13].

Nesta atividade, os profissionais de gestão da qualidade podem analisar os dados agregados na pós-avaliação. Você também pode realizar um diagnóstico para identificar o problema e determinar as medidas necessárias para resolver o problema a fim de encontrar melhores resultados no futuro.

Acompanhar projetos é outra tarefa dos profissionais de qualidade. Tem como objetivo gerenciar requisitos relacionados a atividades, e insumos. Dessa forma, o custo pode ser mais bem determinado e a segurança de todos os envolvidos no processo pode ser garantida.

Conforme mencionado anteriormente, o especialista em qualidade gerencia sua equipe com sabedoria. Nesta atividade, você pode verificar as pessoas, analisar o trabalho de cada uma e identificar as áreas que precisam de ajustes ou melhorias. Além disso, é uma ferramenta que permite estabelecer as melhores práticas de gestão e desenvolvimento da qualidade.

O controle de qualidade pode ser feito de várias maneiras; devendo a empresa incorporar

algumas delas em sua vida diária. A revisão do projeto também pode ser realizada no plano para melhorar o desempenho do projeto, acrescenta Menezes [15].

3. A gestão da comunicação em demandas de atendimento ao cliente

3.1 Expectativas do cliente no atendimento

Quando os provedores de serviços e consumidores têm um relacionamento, eles têm certas expectativas de serviço, resolução de problemas e níveis de serviço.

De acordo com Kotler [16] e [17], o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que ajudam os clientes a entrar em contato com as pessoas certas na empresa para obter serviços, respostas e soluções de problemas de forma rápida e satisfatória. Portanto, é necessário que os garçons da empresa entendam os requisitos básicos de um bom atendimento.

A tabela a seguir mostra a necessidade de conhecimento do cliente:

Quadro 2 – Requisitos de um bom atendimento

| | |
|-----------------|--|
| Conhecer | Suas funções, a empresa, as normas e procedimentos |
| Ouvir | Para compreender o cliente e suas necessidades |
| Falar | Utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo |
| Perceber | O cliente na sua totalidade |

Fonte: Autor (2021)

A comunicação precisa ser sensível de maneiras diferentes para estabelecer um bom canal entre o emissor e o receptor. O remetente é a pessoa que enviou a mensagem e iniciará o processo na maioria dos casos.

Do outro lado do canal está o receptor que é o destinatário da mensagem, devendo explicá-lo e colocar em prática os requisitos do Quadro 2 para prestar um bom serviço.

No processo de busca por serviços, diversos sentimentos atormentam os consumidores. Portanto, espera-se ter um canal estabelecido para trocar informações e entender as necessidades. Além disso, no caso de direitos claros, muitas informações são fornecidas por meio de meios de fiscalização (PROCON). Por isso, os clientes procuram um serviço de qualidade, onde obtêm o serviço certo.

De acordo com PMI [2]:

[...] todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante. A capacidade de fazer cada cliente se sentir especial e importante constitui o ponto crucial para estabelecer empatia.

Além de chamar a atenção no conteúdo pactuado, a parte de fazer com que o cliente se sinta importante é um dos pontos para estreitar o relacionamento com o mesmo.

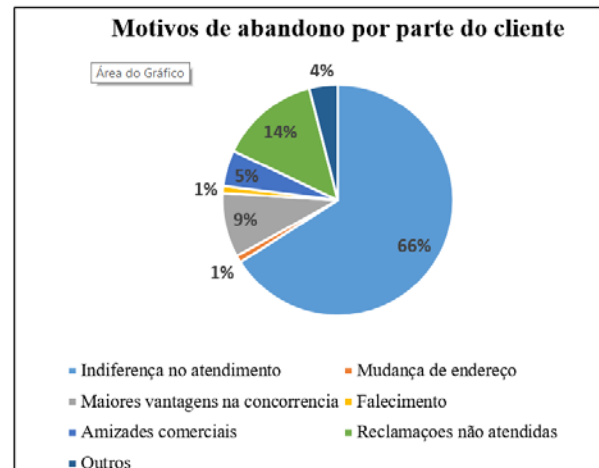
No mesmo contexto, há casos de falhas no atendimento e busca de melhorias para melhorar os indicadores de atendimento e satisfação.

3.1.1 Problemas no atendimento ao cliente

De acordo com Pietro [18], a excelência em serviços se concentra no atendimento ao cliente. O serviço de excelência ao cliente é um conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização orientada para o mercado que visa identificar as necessidades dos clientes, procurar corresponder às suas expectativas e criar ou aumentar a sua satisfação.

Segundo Da Silva [19], uma das empresas líderes no mercado de soluções de atendimento ao cliente, 61% dos consumidores afirmam que obter um bom serviço é mais importante do que o preço ou a qualidade do produto. Para 96% das pessoas, o serviço é essencial para a fidelidade à marca. Além disso, apenas 11% dos consumidores brasileiros disseram estar satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados.

Quadro 3: Motivos para perder clientes



Fonte: Adaptado Zendesk [19]

Kotler [17] diz que em um ambiente cada vez mais competitivo, pode-se perceber pelos dados acima que se destacam as empresas que prestam um bom suporte aos clientes, afirmando que entender as necessidades e desejos dos consumidores é um passo importante para satisfazê-los. Além disso, ele enfatizou que a empresa deve ser orientada para o cliente para vencer os concorrentes.

Por outro lado, a falta de qualidade do serviço levará à perda de clientes em 65% dos casos. Além dos prejuízos, segundo Kotler [16], as estatísticas mostram que mais de 90% dos clientes insatisfeitos com a empresa nunca mais a procurarão e ainda comentam suas experiências negativas no relacionamento com 10 a 17 pessoas.

As razões para a baixa qualidade são muitas e variadas. No quadro abaixo, alguns motivos são listados:

Quadro 4: Mau atendimento

| | |
|------------------------|---|
| Apatia | Atitude de pouco caso dos funcionários da empresa. |
| Dispensa | Procura livrar-se do cliente desprezando suas necessidades. |
| Condescendência | Tratasse o cliente como se ele não soubesse o que quer. |

| | |
|------------------------|--|
| Automatismo | Atendimento indiferente e/ou robotizado. |
| Passeio | Jogar o cliente de um departamento para o outro sem resolver o problema. |
| Frieza | Atender o cliente com indiferença, rispidez e sem se importar em ajudar. |
| Livro de regras | Colocar normas da empresa acima dos interesses do cliente. |

Fonte: Molena [4]

Conforme mencionado anteriormente, esse tipo de abordagem de serviço pode levar à perda de clientes no curto prazo e prejudicar o sucesso da empresa no longo prazo. Nesse sentido, muitas empresas questionam qual a melhor forma de atendimento e o que os clientes esperam no processo de contato.

3.2 Medidas a serem tomadas

É mais fácil agir e reduzir a situação que leva à qualidade insuficiente ao determinar os principais problemas que deixam os clientes insatisfeitos durante o período de serviço.

Para entender esses conflitos no atendimento ao cliente, pode-se usar diferentes métodos para medir a satisfação do cliente. Nos sistemas de suporte, é comum realizar uma pesquisa ao final do atendimento para medir a felicidade do cliente e a oportunidade de relatar o que não é positivo no relacionamento.

Este tipo de consulta permite a melhoria contínua das fragilidades. Um exemplo é que, segundo Zendesk [19], 55% das pessoas reclamam do tempo de espera pelo atendimento. Para melhorar o sucesso da operação, toda a organização deve se empenhar, principalmente os profissionais que têm contato direto com os clientes. A seguir, são apresentadas algumas operações e melhorias decorrentes de sua aplicação.

- **Atendimento humanizado** - principal motivo das reclamações dos clientes,

indiferença e automação afetam diretamente a reputação da empresa. O desenvolvimento de serviços humanizados e a minimização da participação de robôs podem se tornar um divisor de águas para a percepção de qualidade dos consumidores;

- **CSAT** - sigla em inglês para *Customer Satisfaction Score*, o qual é um método de avaliação dos serviços que uma empresa oferece aos clientes. Os resultados mostram a satisfação dos mesmos, se suas expectativas são atendidas e onde podem ser melhoradas. Ao aplicar a pesquisa ao final do atendimento, é possível obter indicadores de pontos que precisam de melhorias e planejar ações para corrigi-los;

- **Treinamento** - Além de treinar pessoal qualificado, os funcionários também são treinados nas melhores práticas de serviço, o que pode melhorar a satisfação do cliente. O responsável pelo serviço deve estar sempre focado em conseguir atender a demanda da maneira mais simples e rápida, de forma a gerar uma boa percepção do cliente.

A implementação das medidas acima pode melhorar significativamente o nível de serviço. Para ter mais sucesso, pode-se vincular indicadores de serviço a bônus para permitir que os funcionários participem mais ativamente.

Ao utilizar ferramentas e trabalhar muito para melhorar os serviços, a empresa evita a perda de clientes e é notória por esse comportamento. Algumas organizações no mercado são conhecidas por sua diferenciação de serviços, ou seja, possuem importantes vantagens competitivas nesse aspecto.

3.3 O gerenciamento da comunicação com as partes interessadas

Para uma comunicação eficaz, os canais de comunicação devem ser bem estruturados. Um plano de comunicação bem pensado torna as informações mais claras, não lança dúvidas sobre as necessidades e promove a resolução de problemas.

Em projetos que envolvam gestão de comunicação, o plano de comunicação deve

ser seguido para garantir as obrigações com as partes relacionadas, manter o fluxo regular de informações garante o bom andamento das necessidades do cliente.

Em relação aos canais de comunicação, sua gestão é mais complicada, pois aumentam com o aumento do número de participantes, de acordo com a seguinte equação, onde n é o número de partes interessadas:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

Segundo Kerzner [12], a principal entrada de dados do planejamento da comunicação são os registros das partes relacionadas, bem como as estratégias de gestão, fatores de ambiente e ativos de processos organizacionais.

Portanto, aplicando a pesquisa aqui descrita, fica clara a importância de entender os clientes, determinar suas necessidades e expectativas e gerenciar seu impacto nos processos de atendimento, afetando diretamente o seu sucesso.

De acordo com PMI [2], no projeto de planejamento da comunicação, é determinada as necessidades de informação e comunicação das partes interessadas, por exemplo, quem precisa de quais informações, quando eles precisam, como e por quem. Embora todos os projetos exijam a troca de informações do projeto, os requisitos de informação e os métodos de entrega são bastante diferentes.

Um fator importante para o sucesso do projeto é determinar as necessidades de informação das partes interessadas e determinar os métodos apropriados para atender a essas necessidades.

Os clientes mencionados na pesquisa serão partes interessadas ativas porque se beneficiarão dos resultados positivos do projeto de intercâmbio.

3.4 Gestão da comunicação em atendimentos a cliente

Na gestão da comunicação, os processos necessários para o bom fluxo das informações dentro do projeto são detalhados, distribuídos,

armazenados e processados de forma correta para que possam ser utilizados no momento correto.

Nos requisitos de atendimento ao cliente, o serviço geralmente é realizado remotamente. Além disso, o destinatário da mensagem registra o serviço por meio do CRM (*Customer Relationship Management*), onde as informações são processadas para verificar possíveis atitudes e como solucionar o problema.

Durante o atendimento do CRM, o número de contato do cliente será cadastrado automaticamente, mas os dados de identidade (CPF/CNPJ ou código de registro da empresa) deverão ser confirmados para registro de contexto e histórico de atendimento.

Além disso, deve-se registrar todos os casos relatados pelo cliente, da forma mais detalhada possível, para evitar falhas de comunicação. Este relatório é baseado em alguns questionamentos levantados pela própria equipe e com base nos indicadores do plano de gestão da comunicação.

Essas perguntas são elaboradas para focar as necessidades do cliente e fornecer mais detalhes para o histórico. O objetivo do plano de comunicação é definir métodos para facilitar o registro de requisitos e ajudar na resolução de problemas.

Entretanto, em muitos casos, isso não é seguido na operação, resultando em falha de comunicação e perda de informações durante o processo. Para tanto, existem algumas formas de solucionar e melhorar a gestão.

3.4.1 A comunicação e o fluxo de informação

No processo interno de resolução de problemas e atendimento de demandas, as informações prestadas pelos clientes precisam ser preservadas e tratadas corretamente.

Numa perspectiva evolutiva de Dalbosco [20], a comunicação ajuda a organizar e estimular o fluxo de informação dentro da organização, e constitui a ferramenta básica para a geração de conhecimento e posterior uso estratégico.

A ausência de informação deve ser questionada e investigada para determinar se existem obstáculos e as razões para tal privação. Essas ausências devem ser minimizadas buscando novas informações, lendo o histórico ou retornando ao cliente para entender melhor a situação. Em alguns casos, pode ser necessário localizar a pessoa que está recebendo a mensagem e determinar o que está inserindo no registro.

Se houver informações, mas a redação não estiver clara, deve-se revisar o material e buscar atualizar o texto do relatório do cliente. É costume ter orientação sobre o uso de expressões e terminologia inadequadas, o que geralmente é feito por líderes da alta gerencia.

Por outro lado, quando há muita informação, padrões podem ser estabelecidos para numerar a importância do tratamento dos casos. Segundo Baudrillard [21], o excesso de informação "estrangula" a comunicação e dificulta o processo de diálogo, pois a disseminação de informações falsas leva à manipulação e à desmobilização social, impossibilitando a recuperação das informações e gerando conflitos.

Silva (2015) [22] afirma que, como mostra a pesquisa, a super regularização dos relatórios de monitoramento também indica que pode haver barreiras à comunicação. A insegurança do gerente de projetos ao finalizar o projeto aumenta a busca pela formalidade, o que pode representar uma potencial ameaça ao projeto, pois a simples entrega do relatório final não considera toda a complexidade e riqueza do produto final do projeto.

Segundo Fukuyama et al. (2016) [23], informações incompletas ou contrárias, informações em excesso, informações enganosas ou distorcidas também são consideradas falhas de comunicação, embora o estudo aponte a resistência dos funcionários ao status de projetos de comunicação. Segundo o autor, uma das barreiras de comunicação mais importantes é a falta de *feedback*, seguida de não saber ou não usar ferramentas de comunicação.

3.4.2 Melhorias no gerenciamento da comunicação

Conforme mencionado na introdução do artigo, o sistema CRM é uma ferramenta para gerenciar o relacionamento com o cliente. É aqui que os serviços de relatórios e a carteira de clientes são gerenciados. Em suma, ele gerencia as informações e descreve as informações veiculadas pelos consumidores.

No entanto, se não houver gerenciamento de comunicação, o *software* em si é inútil. Por isso, na gestão, existem alguns documentos e atitudes utilizados para padronizar e garantir a qualidade do serviço.

3.4.2.1 Matriz de Comunicação

A matriz de comunicação é uma ferramenta de gestão que dá suporte ao plano de comunicação. A matriz define quais documentos são necessários, quem deve relatar, quem recebe as informações, com que frequência e qual canal é utilizado. Deve ser fácil de entender e fornecer espaço de *feedback* para promover o sucesso do projeto.

3.4.2.2 Matriz de Responsabilidade

A Matriz de Responsabilidade (RACI) é uma ferramenta para gestores e na gestão da comunicação onde são demonstradas as responsabilidades de cada pessoa no fluxo de informações. Além disso, também pertence às atividades que todos realizam no projeto.

Segundo o PMI [2], a Matriz de Responsabilidade (MR) é uma tabela que mostra os recursos do projeto alocados para cada pacote de trabalho. É usado para descrever a conexão entre o pacote de trabalho ou atividade e os membros da equipe do projeto.

Para o PMI [2], em projetos maiores, o RM pode ser desenvolvido em vários níveis. Por exemplo, um RM de alto nível pode definir um grupo ou uma unidade da equipe do projeto responsável por cada componente da EAP, enquanto um RM de baixo nível é usado para especificar funções, responsabilidades e níveis de autoridade específicos dentro do grupo.

O formato de matriz exhibe todas as atividades associadas a uma pessoa e todas as pessoas associadas a uma atividade. Também garante que apenas uma pessoa seja responsável por cada tarefa para evitar confusão sobre quem é o responsável final ou quem está autorizado a gerenciar o trabalho, para que todos conheçam sua função.

4. Considerações Finais

Pode-se concluir, ao longo do artigo, que a falha de comunicação ou de gestão nesta área afetará diretamente as empresas privadas e públicas. Essa reflexão vem de conflitos, lacunas de informação e o impacto na execução do projeto. Além disso, as pessoas devem estar atentas não só à comunicação em si, mas também à sua qualidade.

Além de bons relatórios de informações no contexto do tratamento das necessidades do cliente, também está claro que os parâmetros e métodos de como se comunicar precisam ser estabelecidos. Nesse caso, os líderes ou a gerência devem participar do desenvolvimento de ferramentas e padrões de serviço para produzir bons relatórios de serviço.

Para este tipo de gestão, são propostas duas ferramentas que podem ser utilizadas: a Matriz de Responsabilidade (RACI) e a Matriz de Comunicação. Se devidamente concebidos, juntamente com o plano de comunicação do projeto, irão promover sobremaneira a melhoria da comunicação.

Além disso, o *feedback* não deve ser descartado. As equipes envolvidas devem interagir para fornecer o mesmo de maneira estruturada para confirmar as mensagens recebidas e compreender o contexto do serviço. Além de ser importante para que o fluxo de informações siga o caminho correto, também pode melhorar a experiência do consumidor.

Portanto, usando esses comportamentos e métodos de gestão, haverá profissionais mais bem treinados e conhecedores ao longo do processo. Isso tem impacto direto na produtividade, reduzindo o retrabalho,

conforme mencionado acima, melhorando os níveis de serviço e gerando maior satisfação do cliente.

Em outras palavras, uma boa gestão da comunicação obviamente terá influências internas e externas em empresas de diferentes setores. A forma de comunicação com a equipe e as partes interessadas aumenta a colaboração e a integração. Como todos sabemos, serviços práticos e fáceis de usar resultarão em um maior comprometimento do cliente.

O ambiente do projeto é complexo e o fluxo de informações é grande e precisa ser tratado intensamente. Se feito corretamente e com o devido esforço, aumentará as chances de sucesso do projeto.

5. Referências

- [1] CHAVES, L.; SILVEIRA NETO, F. H.; PECH, G.; CARNEIRO, M. F. S. *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- [2] PMI. Project Management Institute. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 7ª Edição. Pennsylvania: 14 Campus Boulevard, 2021.
- [3] MOURA, K. *Os Ruídos da Comunicação – Parte 1 – As Falhas na Comunicação Interna com seus Stakeholders*. 2015. Disponível em: <https://zonacoletivablog.files.wordpress.com/2015/11/planejamento.jpg>. Acesso em 07 mai. 2021.
- [4] MOLENA, A. *Comunicação em Projetos: Um estudo de levantamento desse fator crítico de sucesso*. Gestão & Planejamento-G&P, v. 18, 2017.
- [5] KEELING, R. *Gestão de projetos*. Saraiva Educação SA, 2017.
- [6] MARTINELLI, D.P. *Negociação Empresarial Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica*. Barueri: Manole, 2012
- [7] SUZUKI, E. *Gestão da Comunicação na UnB (1985-2015)*. Editora Baraúna, 2017.

- [8] AHVENER, A. *A história do gerenciamento de projetos*. 2011. Disponível em: <http://www.gerenciarprojetos.com.br/index.php?lingua=1&pagina=home>. Acesso em 07 mai. 2021.
- [9] LINK, C.P et al. *Fatores críticos no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis*. Revista de Gestão e Projetos, v. 11, n. 2, p. 87-109, 2020.
- [10] ASHLEY, P.A et al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- [11] BONIFÁCIO, A. *Eficácia na gestão da qualidade em projetos de desenvolvimento de software*. TCC. Especialização em Gestão de Projetos. Mackenzie. SP.2013.
- [12] KERZNER, H. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004
- [13] EMMIT, S. *Managing Interdisciplinary Projects: a primer for architecture, engineering and construction*. London: Taylor and Francis, 2010.
- [14] HELDMAN, K. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- [15] MENEZES, L.C de M. *Gestão de projetos*. São Paulo Editora: Atlas S.A, 2009.
- [16] KOTLER, P; HAYES, T; BLOOM, P. *Marketing de Serviços profissionais*. 2. ed. São Paulo: manole, 2004.
- [17] KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- [18] PIETRO, A.B. *Atencion al cliente*. 3 ed. Madrid: Piramide, 2007
- [19] SILVA, D. *28 dados sobre atendimento ao cliente: entenda o impacto do setor na sua empresa*. 2020. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/dados-estatisticas-atendimento-cliente/>. Acesso em 07 mai. 2021.
- [20] DALBOSCO, V.; NAKAYAMA, M. K. e VARVAKIS, G. *A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões*. RGO - Revista Gestão Organizacional, 1(2), 119-131, 2008.
- [21] BAUDRILLARD, J. *A ilusão vital*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- [22] SILVA, M. A. C; REGO, M. L; FAILLACE JR, J. E. M. *É mais importante comunicar do que fazer: como é feita e percebida a comunicação nos projetos segundo o gerente de projetos brasileiro*. Revista de Gestão e Projetos, v. 6, n. 2, p. 16-26, 2015.
- [23] FUKUYAMA, D; LOPES, A. P. V. B; NADAE, J; CARVALHO, M. M. *Barreiras à comunicação e suas influências no desempenho de projeto*. Revista Mundo PM, ano 12, n. 67, p. 10-19, 2016.