



---

## Resolutividade no Primeiro Contato

**Gracyelle Prates Dias Araújo.** Graduada em Administração – Anhanguera. MBA em Gestão em Negócios e Serviços em Saúde – Senac Minas – Unidade Guajajaras. *E-mail:* [gracyelleprates@hotmail.com](mailto:gracyelleprates@hotmail.com)

**Victor Silva Corrêa.** Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG). *E-mail:* [victorsilvacorrea@yahoo.com.br](mailto:victorsilvacorrea@yahoo.com.br)

---

## RESUMO

Este caso de ensino apresenta dilemas em uma unidade de saúde no setor odontológico localizado em Belo Horizonte. A protagonista, Leandra, supervisora responsável pelo setor, tem vivenciado dificuldades e reclamações vindas dos clientes quando eles tentam contatar o profissional ou a unidade de saúde, visto que a ligação ou a mensagem caem diretamente no *call center*, setor não localizado dentro da unidade, resultando em demora tanto no repasse das solicitações quanto na resolução do problema, além de informações equivocadas, falta de respostas claras sobre sua condição de saúde e até mesmo dificuldades para agendar consultas e retornos. Com o recente crescimento do setor, a instituição enfrenta dificuldades em concentrar todos os atendimentos necessários por telefone para atender a demanda, ou seja, solicitações de pacientes já em tratamento, clientes interessados em conhecer os serviços ofertados ou que desejam agendar o início de um tratamento. As principais características do negócio são qualidade, facilidade na forma de pagamento e profissionais renomados. O caso permite debater o quanto o processo de simplificação do atendimento é fundamental para que os profissionais estejam cientes das barreiras e possam proporcionar mais satisfação nos serviços prestados. Este caso é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação nas disciplinas Planejamento Estratégico, Gestão da Comunicação e Gestão de Riscos e Qualidade.

**Palavras-chave:** Reclamações dos clientes. Atendimento. Qualidade dos serviços.

## INTRODUÇÃO

Naquele dia, completavam-se sete dias que Ana Lúcia havia realizado um tratamento endodôntico multirradicular no setor odontológico, em uma unidade de saúde na região leste de

Belo Horizonte. Como era de costume realizar suas consultas médicas na mesma unidade, a paciente sentia segurança e confiança na instituição.

- Boa tarde! Eu gostaria de deixar a minha reclamação e insatisfação com a instituição. Realizei um tratamento odontológico com vocês e, após o término da medicação receitada pela profissional, comecei a sentir dores e inchaço no local. Então, entrei em contato pelo telefone informado e caí no *call center*. Eu só precisava falar com a dentista para que ela pudesse me orientar melhor, mas, me informaram que a minha solicitação seria repassada para a unidade e eles teriam até 48 horas para dar retorno. Agora, me fala: como fico 48 horas com essa boca inchada e sentindo dor sem ao menos saber se isso é normal?! A unidade deveria ter um contato direto para os pacientes.

É importante salientar que quando um paciente enfrenta dificuldades para se comunicar com o profissional de saúde que o atende, podem surgir dúvidas e até dilemas, e ele só precisa de orientações e esclarecimentos para seguir seu tratamento da forma correta.

Hoje, a empresa se encontra diante de desafios típicos desse porte: a excelência no atendimento ao cliente durante e nos pós-atendimento. Tendo em vista o cenário, a problemática fica resumida na seguinte questão-problema: de que modo Leandra pode melhorar o seu processo de atendimento quando o paciente precisar contatar o profissional ou a unidade diretamente?

## **A ORIGEM**

Conforme dados institucionais, a empresa foi criada com o compromisso de que empresários comerciais colaborariam para o cenário social por meio de ações que beneficiassem empregados e seus familiares com melhores condições de vida e desenvolvimento. Com o passar do tempo, esse trabalho foi estendido a toda a população, como forma de cooperar com a sociedade e contribuir para a igualdade social.

Dados organizacionais mostram que ela sempre está sintonizada com o público, independentemente da idade ou de suas condições sociais, ofertando às suas demandas conforme as características de cada região. Além das unidades situadas nas principais cidades do Brasil, a empresa amplia o alcance de sua atuação por meio de carretas que circulam pelos municípios com serviços de saúde, oferecendo serviços odontológicos, oftalmológicos e saúde da mulher.

Dados mostram que toda atuação é pensada em prol da formação de cidadãos, ofertando projetos sociais, culturais, assistenciais, prezando a segurança, igualdade e qualidade no atendimento.

## **SAÚDE BUCAL**

O serviço de saúde bucal está presente na instituição há anos. Hoje, sua estrutura conta com uma rede de profissionais entre dentistas e técnicos de saúde bucal que atuam nas clínicas fixas e unidades móveis (carretas). O trabalho da equipe considera não somente aspectos clínicos, mas, também, informações específicas do paciente, como bem-estar, estética e melhores condições de vida. A partir disso, é sugerido ao paciente um conjunto de ações que promovam e possibilitam o diagnóstico precoce de problemas bucais e a identificação de seus fatores determinantes, garantindo um atendimento eficaz e assertivo.

São oferecidos tratamento e controle das doenças, tais como: profilaxia (limpeza), remoção de tártaro, restaurações, endodontia (tratamento de canal), extração dentária, reabilitação protética e, atualmente, oferta também a ortodontia (aparelho dentário), promovendo, ainda mais, um tratamento completo aos seus clientes.

## **UNIFICAÇÃO**

Em 2009 a instituição disponibilizava 4 unidades de atendimento odontológico, contendo, em cada unidade, 2 cirurgiões dentistas e um Técnico de Saúde Bucal (TSB). Três dessas unidades eram localizadas em Belo Horizonte e uma em Santa Luzia, na região metropolitana. Cada unidade era responsável por sua própria gestão no que se refere a atendimentos, agendamentos, confirmação de consultas, e cada unidade dispunha de um telefone para contato direto com os profissionais. Como essas unidades eram em locais estratégicos (regionais) e de fácil acesso, os pacientes tinham facilidade de ir pessoalmente sanar suas dúvidas ou realizar os seus agendamentos.

Todas as unidades tinham atendimentos básicos (clínica geral), e havia um profissional especializado em cada área, sendo: extração, prótese, endodontia e periodontia. Com isso, caso o paciente precisasse de algum atendimento específico, ele tinha essa facilidade e comodidade dentro da mesma instituição. O próprio profissional entrava em contato com o especialista e já direcionava o paciente com a data e horário agendados, ou seja, o cliente tinha a facilidade de transitar de uma unidade para a outra, sem delongas. Esses direcionamentos eram realizados internamente e a unidade encaminhava por malote o prontuário e todas as informações necessárias para a continuidade do tratamento.

No ano 2016, a instituição comunicou a construção de uma nova unidade, a primeira unidade de saúde em Minas Gerais, onde se concentrariam todos os serviços (vacinas, consultas médicas, fisioterapia e atendimentos odontológicos); ou seja, eles iriam unificar e alocar todos os profissionais de saúde em um mesmo local. Esse comunicado gerou grandes especulações, ansiedades e até desconforto entre as unidades, mas, o grande impacto ainda estava por vir. Já era tradicional esses atendimentos odontológicos espalhados pelas unidades e tanto os profissionais quanto os pacientes já tinham anos de convivência; com o passar dos anos, eles criaram vínculos e uma confiança mútua, ou seja, já tinham toda uma rotina, padrões, preferências e culturas centralizadoras e personalizadas.

No ano de 2018 a instituição vira a chave e apresenta sua nova unidade “a galinha dos ovos de ouro”, localizada no bairro São Francisco, em Belo Horizonte. Só se ouvia falar nisso: quanto foi o investimento, projetos e sonhos que carregava aquela nova unidade. A notícia se espalhou pelos corredores e nas mídias sociais, mas, até então, o cliente não imaginava o que essa nova “galinha dos ovos de ouro” traria de impacto naquilo que foi construído com o passar dos anos. Logo, começaram alguns desligamentos, pois estamos falando de 8 dentistas e 4 TSBs, e aquela nova unidade só comportava 6 dentistas e 3 técnicas; o cliente, que já tinha seu dentista “favorito”, começa a sentir os primeiros impactos da nova “Era”. Enfim, chegou o grande dia, todos são convidados para a inauguração da unidade. Foi apresentada uma estrutura com 8 andares, salas equipadas, mobiliário moderno, ambiente climatizado, andares separados por especialidade.

O impacto foi muito positivo, os clientes sentiram de imediato um grande pertencimento àquele novo espaço, pois não existia, até então, uma estrutura como aquela. No entanto, ainda não se pensava no transporte que precisariam para chegar ao local, nem na falta de flexibilidade e facilidade no ir e vir, e até mesmo como seria a comunicação com aquela nova unidade.

O projeto começou a rodar e logo iniciam os atendimentos. Os clientes começam a procurar os serviços, o que gerou muitas ligações, pois, nessa transição, surgiam dúvidas e questionamentos. Como de costume, o cliente continuava a ligar no número de telefone que sempre ligou, afinal, todos ainda estavam passando pela fase de adaptação. Porém, o que não se esperava, é que essa ligação cairia direto em uma central de atendimento. Vieram os primeiros impactos no atendimento, os clientes não estavam acostumados a ficar aguardando na linha ouvindo mensagens para depois ser atendidos; eles já não identificavam a voz da atendente como de costume. Tudo isso gerou muitas reclamações. A insatisfação aumentava cada vez mais, pois muitos dos atendentes eram novatos e não sabiam como estava sendo aquele novo fluxo; muitos não sabiam o nome ou especialidade dos dentistas, e ao final da ligação,

ainda informavam ao cliente que a solicitação estava sendo encaminhada para a unidade, com prazo de retorno em até 72 horas, sendo 24 horas para repassar à unidade e a unidade mais 48 horas para finalizar a solicitação.

Era segunda-feira, 11 de dezembro de 2018, quando Luciana entrou em contato para agendar sua profilaxia anual como de costume.

- Boa tarde! Eu me chamo Rafaela. Em que posso te ajudar?

- Boa tarde! Meu nome é Luciana e preciso agendar uma limpeza. Faço anualmente com a Dra. Leandra, na unidade Floresta, e fiquei sabendo que lá não há mais atendimentos odontológicos. Preciso fazer antes do término das minhas férias.

- Ah sim, Luciana, vou precisar de alguns dados e logo em seguida encaminho a sua solicitação para a unidade e a responsável pelos agendamentos entrará em contato com você em até 48 horas.

- Como assim, Rafaela? A gente liga para vocês passarem a solicitação para outro lugar? Então, por que já não ligamos direto para a pessoa que agenda? Não é muito retrabalho?

- Então, senhora, sim! É isso mesmo, a unidade não tem um telefone para contato. O setor só tem uma auxiliar que faz esses agendamentos. Por isso, vocês ligam para a central e nós realizamos esse filtro de repassar às unidades responsáveis. Mas, não se preocupe, em breve ela entrará em contato para realizar o seu agendamento.

E essa era a informação para todos os clientes que desejassem agendar ou se comunicar como o setor odontológico da instituição.

## **REGULAMENTAÇÃO**

Lei do *Call Center* | Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008

Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC.

O atendimento na área da saúde, de preferência, deve trazer uma resolução imediata, como pressupõe o Decreto. Porém, nem sempre é isso o que acontece.

- Bom dia! O cliente Waldir Guimarães (CPF: 000.000.00-00) entrou em contato hoje (08/01/19) através do *Contact Center*, informando que já realizou procedimentos odontológicos na antiga unidade Floresta e gostaria que entrassem em contato para dar prosseguimento nos serviços odontológicos. No intuito de garantirmos a excelência de atendimento, encaminhamos

a solicitação acima para análise. Pedimos ao cliente o prazo de até 5 dias úteis para o retorno de sua solicitação. Rafaela

#### Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008 – CAPÍTULO I

“Art. 2º - Para os fins deste Decreto, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.” (BRASIL, 2008).

#### Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008 - CAPÍTULO II

“Art. 4º - O SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços. O tempo máximo de espera deve ser de 60 segundos.” (BRASIL, 2008).

#### Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008 - CAPÍTULO IV

“Art. 15 - Será permitido o acompanhamento, pelo consumidor, de todas as suas demandas por meio de registro numérico, que lhe será informado no início do atendimento. Para a segurança de ambos, registrado.” (BRASIL, 2008).

“§ 3º - É obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo.” (BRASIL, 2008).

#### Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008 - CAPÍTULO IV

“Art. 17 - As informações solicitadas pelo consumidor serão prestadas imediatamente; e suas reclamações, resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis a contar do registro.” (BRASIL, 2008).

- Boa tarde! A cliente Carmen Silva (CPF: 333.333.333-33) entrou em contato hoje (12/12/19) através do *Contact Center*, informando que realiza procedimentos odontológicos na unidade de saúde. A cliente informou que durante o mês de novembro de 2020 entrou em contato para dar prosseguimento ao tratamento odontológico, porém, até o momento, segundo ela, não houve nenhum contato. A cliente pede que entrem em contanto com urgência. No intuito de garantirmos a excelência de atendimento, encaminhamos a solicitação acima para análise. Pedimos ao cliente o prazo de até 5 dias úteis para o retorno de sua solicitação. Caio

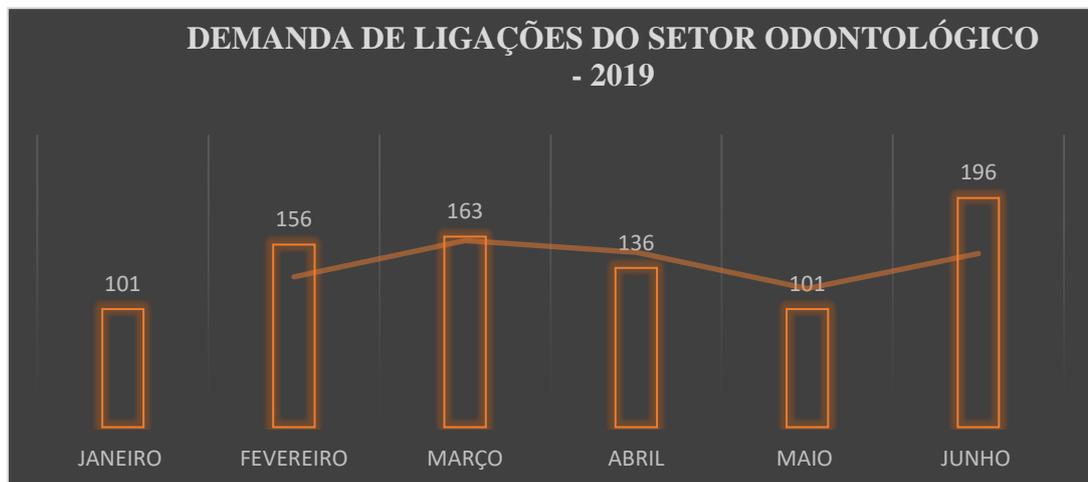
### **Acompanhamento Mensal**

Foi realizado um levantamento mensal. Afinal, ter dados precisos e atualizados sobre o número de ligações recebidas diariamente é fundamental para otimizar a eficiência operacional,

aprimorar a experiência do cliente e garantir que o *call center* esteja equipado para atender à demanda de maneira eficaz.

- Bom dia! A cliente Rosângela Diniz (CPF: 111.111.111-11) entrou em contato hoje (08/10/19) através do *Contact Center* informando que possui um agendamento odontológico marcado para hoje, porém não poderá comparecer devido um imprevisto. A cliente pede para entrarem em contato para remarcação da data. No intuito de garantirmos a excelência de atendimento, encaminhamos a solicitação acima para análise. Pedimos ao cliente o prazo de até 5 dias úteis para o retorno de sua solicitação. Carla

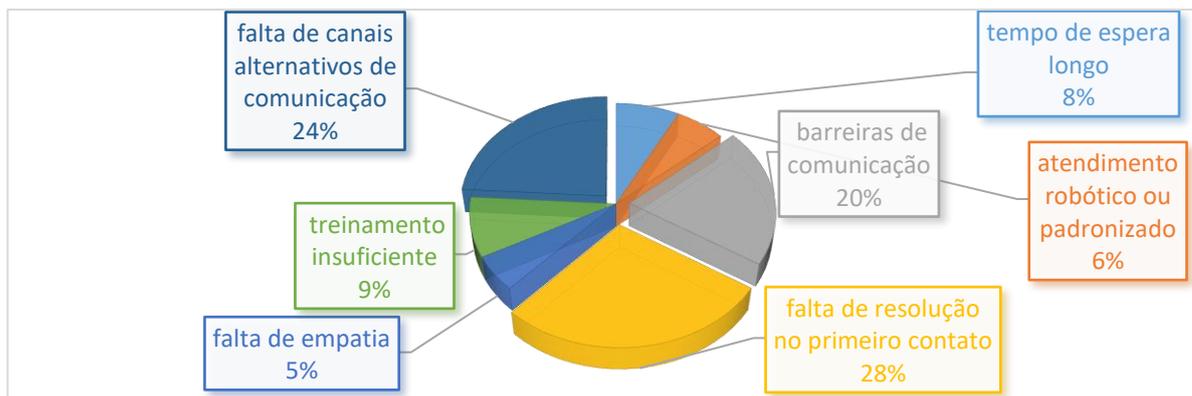
Gráfico 1: Demandas de ligação



Fonte: Sistema SGE, 2019.

Devido ao crescimento da insatisfação com o setor de *call center*, juntamente ao setor odontológico, a instituição desenvolveu uma pesquisa com 250 pacientes que utilizam o serviço, levantando os diversos fatores que poderiam impactar de forma negativa os processos naquele novo ano, sempre refletindo os desafios sistêmicos que as organizações enfrentam ao tentar fornecer um serviço eficiente e satisfatório. Foram colocados alguns motivos que poderiam contribuir para a insatisfação dos clientes em relação ao serviço: tempo de espera longo, atendimento robótico ou padronizado, barreiras de comunicação, falta de resolução no primeiro contato, falta de empatia, treinamento insuficiente e falta de canais alternativos de comunicação. E esses foram os dados levantados:

Gráfico 2: Motivos de insatisfação dos clientes



FONTE: Pesquisa de Satisfação – Central de Atendimento, 2019.

Segundo Kotler e Keller (2019, p. 141). “Empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los.”

## SITUAÇÃO-PROBLEMA

A instituição passou por um grande processo de mudança nos últimos tempos. Foram anos de trabalho com certa rotina, laços construídos ao longo do tempo e uma rede de apoio criada! Certas mudanças, muitas vezes, podem ser desafiadoras, independentemente do contexto em que ocorrem: seja um novo emprego, um ambiente de trabalho diferente, ou mudanças significativas na vida. A adaptação dentro desse contexto é um processo normal, que leva tempo para se ajustar; aceitar que mudanças são inevitáveis é o primeiro passo para enfrentar as dificuldades. E foi isso o que a supervisora Leandra fez. Entende-se que a gestão de conflitos é uma habilidade crucial para qualquer gestor, e nos últimos meses essa gestão vem sendo um grande desafio para todos, pois, cada situação de conflito é única, e é importante cada um adaptar suas abordagens com base nas circunstâncias específicas.

A supervisora vive uma situação em que alguns problemas não dependem somente dela para serem resolvidos; ela entende que alguns processos dentro da instituição são morosos, às vezes com pouco recurso de início, e, algumas vezes, ficam parados por processos burocráticos.

Mas, ela entende, também, que para entregar o melhor ao seu cliente, garantindo a sua satisfação por completo, é necessária uma mudança no processo de comunicação.

Segundo Kotler e Keller (2019, p. 155). “Por mais que as empresas se esforcem, é inevitável a perda de alguns clientes por se tornarem inativos ou por ‘abandonarem a relação’.” O desafio é reativá-los por meio de melhorias e na identificação de futuras barreiras.

Três situações, contudo, mostram-se aparentemente mais eficientes de início. A primeira implica em fazer contato via *e-mail* para os clientes que já estão em tratamento, visto que o setor só dispõe de uma auxiliar de relacionamento que faz todo o processo interno, sendo: confirmação de consulta, agendamento e atendimento presencial, e retorno dos *e-mails* encaminhados pelo *call center*.

Era sexta-feira, 20 de dezembro de 2019, quando a equipe recebeu um convite para uma breve reunião sobre alguns alinhamentos e sugestões de melhorias para o ano de 2020.

- Meninas, boa tarde! Diante dos resultados da pesquisa sobre as reclamações recorrentes que temos recebido, sugiro, em primeira instância, criarmos um *e-mail* interno para os nossos clientes em tratamento. Como no *call center* entendemos que a demanda é grande e o prazo de retorno é maior (cinco dias), vamos informar aos nossos clientes que para qualquer problema, dúvida ou solicitação, eles deverão entrar em contato nesse *e-mail*, que será respondido até 3 dias úteis; é claro que vamos priorizar esses atendimentos.

- Leandra, você acha que vamos conseguir absorver esses dois fluxos? Pergunta Vitória.

- Então, meninas! Sabemos que o número de solicitações não será menor e, sim, teremos um meio a mais para falarmos com os nossos clientes. Afinal, grande parte dos questionamentos é que os clientes não conseguem falar no *call center* ou que o *call center* passa informações erradas. Então, com isso acho que vamos diminuir sim, as reclamações.

- Mas qual seria mesmo as melhores opções? Continua Leandra.

- A contratação de três auxiliares de relacionamento para tentarmos atender essa demanda de forma mais tranquila e assertiva, sendo: uma para receber diretamente o contato por telefone dos clientes, pelo menos em tratamento, e as outras duas no atendimento presencial e por *e-mail*, seja ele interno ou do *call center*. Mas, esbarramos nos processos que entram na parte de contratação, orçamento e gestão de risco, pois, não é certo que todas as reclamações possam ser solucionadas com essa dinâmica.

A outra opção implica em termos o nosso próprio *call center* aqui dentro da unidade; pegaríamos os colaboradores que já exercem essa função, porém aqui próximo de nós, podendo ter os nossos acessos, agilizando e finalizando o processo no primeiro contato. Mas, sabemos

que para isso acontecer, temos a gestão de projetos, orçamento e riscos. Diante disso meninas, precisamos pensar nesses processos de melhorias – complementa Leandra.

Concluindo, a gestão de conflitos entre pacientes e instituições é um desafio complexo, sendo crucial encontrar soluções que promovam o bem-estar de ambas as partes, afinal, um planejamento estratégico definido é fundamental em qualquer processo.

Nessa linha de pensamento, se você fosse o(a) gestor(a) dessa área, o que você faria a curto, médio e longo prazo? Você consegue visualizar alguma alternativa para esse conflito? O que você faria para obter êxito na resolutividade no primeiro contato?

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE – ANS. **Resoluções normativas**. Disponível em: [www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br). Acesso em: 15 dez. 2023.

EISNER, Michael. **O jeito Disney de encantar os clientes**: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. Disney Institute – Prefácio de Michael D. Eisner (Trad. Cristina Yamagami). São Paulo: Saraiva, 2011.

GRANATO, B.; DINIZ, P. A boa vendedora versus a boa colaboradora. **Casoteca** (acesso livre) - (ISSN: 2675-4703 - Qualis B3), v. 1, n. 1, 30 jan. 2020. Disponível em: <https://sescmg.com.br>. Acesso em: 21 nov. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Lane Kevin. **Administração de marketing**. (Trad. Sônia Midori Yamamoto). 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

Lei do *call center*. Decreto nº 6.523/08, de 31 de julho de 2008. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/93373/lei-do-call-center-decreto-6523-08>. Acesso em: 20 dez. 2023.

NPS, SGE, PLANNER; Documentos internos não disponíveis, 2019. Acesso em: 15 nov. 2023.

SESC MINAS. **Saúde**. Disponível em: <https://sescmg.com.br/> 2022 – Sesc Minas Gerais. Acesso em: 12 dez. 2023.