GESTÃO DE RECLAMAÇÕES DIGITAIS NO SETOR DE SANEAMENTO: PROPOSTA DE MELHORIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE EM PLATAFORMA ONLINE

Marcus Vinicius dos Reis Venditti[(1)]
Mestre em Administração. Professor dos cursos Tecnólogo Mecânica Precisão - Senai SP e Tecnólogo em Logística – SENAC SP. Professor dos Cursos Técnico de Mecânica e Mecatrônica da ETEC Júlio de Mesquita

Endereço[(1)]**:** Rua Santo André, 379 Apto 21C – Boa Vista – São Caetano do Sul - SP - CEP: 09572-000 - Brasil - Tel: +55 11 94767-1097- e-mail: professorvenditti@gmail.com.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor uma estratégia integrada para aprimorar a gestão de reclamações digitais em uma empresa de saneamento, com foco na melhoria do atendimento ao cliente em plataformas online. A metodologia adotada caracteriza-se como exploratória, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica, análise documental e mapeamento de processos internos. Os participantes do estudo envolveram colaboradores das áreas de atendimento, comunicação e tecnologia da informação, responsáveis pela gestão das demandas dos consumidores. O projeto foi desenvolvido em etapas estruturadas, incluindo diagnóstico do cenário atual, levantamento teórico, análise dos fluxos de atendimento, identificação de gargalos e elaboração de proposta de intervenção. Como principais resultados, destacam-se o desenvolvimento de um protótipo de fluxo integrado de atendimento, a proposição de uma ferramenta tecnológica para gestão das reclamações e a definição de indicadores de desempenho. Os impactos observados indicam potencial para redução do tempo de resposta, aumento do índice de resolução e melhoria da reputação institucional. Conclui-se que a adoção de práticas estruturadas de gestão de reclamações, aliadas ao uso de tecnologia, contribui significativamente para a eficiência organizacional e para o fortalecimento da relação com o cliente no setor de saneamento.

PALAVRAS-CHAVE: Atendimento ao cliente; Reputação digital; Saneamento básico

1. INTRODUÇÃO

O setor de saneamento básico desempenha papel estratégico no desenvolvimento socioeconômico, na promoção da saúde pública e na melhoria da qualidade de vida da população. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2023), investimentos em saneamento estão diretamente associados à redução de doenças de veiculação hídrica e ao aumento da qualidade de vida. No Brasil, o Novo Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020) reforçou a necessidade de aumento da eficiência operacional, da transparência e da qualidade dos serviços prestados.

Paralelamente, a transformação digital modificou profundamente a forma de relacionamento entre organizações e consumidores. Plataformas públicas de avaliação, como o Reclame Aqui, passaram a influenciar diretamente a reputação institucional das empresas, tornando o tempo de resposta, a taxa de solução e a satisfação do consumidor indicadores estratégicos de desempenho (KOTLER; KELLER, 2018; PAYNE; FROW, 2013).

Conforme Fombrun e Van Riel (2004), a reputação corporativa representa um ativo intangível construído pela percepção dos diferentes stakeholders ao longo do tempo. No ambiente digital, essa reputação é fortemente influenciada pela rapidez das respostas e pela capacidade de solucionar conflitos apresentados pelos consumidores (HENNIG-THURAU et al., 2004).

No contexto analisado, observa-se que a Sabesp apresenta uma classificação desfavorável na referida plataforma, caracterizada por um volume significativo de reclamações não respondidas ou solucionadas de forma insatisfatória. Esse diagnóstico evidencia uma lacuna nos processos de gestão de relacionamento com o cliente, especialmente no que se refere à integração entre canais digitais e fluxos internos de atendimento. A ausência de respostas sistemáticas não apenas compromete a experiência do consumidor, mas também impacta negativamente a imagem institucional da organização, ampliando a percepção de ineficiência e distanciamento em relação às necessidades do usuário.

A problemática central deste projeto reside, portanto, na deficiência da gestão de reclamações em ambientes digitais e na ausência de estratégias estruturadas para monitoramento, tratamento e resposta às manifestações dos clientes em plataformas públicas. Tal cenário revela não apenas uma falha operacional, mas também uma

oportunidade estratégica de melhoria contínua, inovação em processos e fortalecimento da reputação organizacional.

A justificativa para o desenvolvimento deste projeto fundamenta-se na necessidade de reverter o quadro negativo identificado, promovendo uma atuação mais proativa, integrada e orientada ao cliente. Em um mercado cada vez mais orientado por dados e pela experiência do usuário, a gestão eficiente das reclamações não deve ser encarada como um custo, mas como uma ferramenta estratégica para geração de valor, aprimoramento dos serviços e fidelização dos consumidores. Além disso, a melhoria do atendimento contribui para a redução de demandas em órgãos reguladores e instâncias judiciais, otimizando recursos e fortalecendo a governança corporativa.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste trabalho é propor uma estratégia integrada para aprimorar a gestão de reclamações da Sabesp no ambiente digital, com foco na plataforma Reclame Aqui, visando à melhoria do atendimento ao cliente e à elevação da reputação institucional da empresa. Como objetivos específicos, destacam-se: (i) analisar o cenário atual da empresa na plataforma, identificando padrões de reclamação e gargalos no atendimento; (ii) fundamentar teoricamente práticas eficazes de gestão de reclamações e reputação online; e (iii) desenvolver uma proposta de intervenção baseada na reestruturação de processos e na implementação de soluções tecnológicas integradas.

A relevância deste estudo para o mercado de saneamento é significativa, uma vez que o setor enfrenta crescentes exigências por eficiência, transparência e qualidade no atendimento ao usuário, especialmente após avanços regulatórios e a ampliação da competitividade. A incorporação de práticas modernas de gestão de relacionamento com o cliente e de monitoramento da reputação digital torna-se, portanto, um diferencial estratégico para empresas do setor. Assim, o projeto contribui não apenas para a melhoria de uma organização específica, mas também oferece diretrizes aplicáveis a outras empresas de serviços públicos que buscam alinhar-se às demandas contemporâneas de gestão e inovação.

Dessa forma, compreender e aperfeiçoar a gestão das reclamações digitais torna-se uma necessidade estratégica para empresas prestadoras de serviços públicos, sobretudo em ambientes altamente expostos ao julgamento público, como as plataformas digitais (LOVELOCK; WIRTZ, 2010; GRÖNROOS, 2015).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo apoia-se em conceitos centrais da gestão de serviços, atendimento ao cliente, reputação online e transformação digital, estabelecendo uma base consistente para a análise do problema identificado e para a proposição de melhorias no contexto do projeto aplicado à Sabesp.

2.1 Conceitos-chave

A satisfação do cliente é um dos pilares fundamentais da gestão de serviços. Segundo Kotler e Keller (2018), a satisfação resulta da comparação entre as expectativas do consumidor e o desempenho percebido do serviço. Quando essa relação é negativa, surgem manifestações de insatisfação, frequentemente expressas por meio de reclamações.

Nesse sentido, a gestão de reclamações assume papel estratégico. Para Lovelock e Wirtz (2010), sistemas eficazes de tratamento de reclamações permitem não apenas a resolução de problemas, mas também a identificação de falhas sistêmicas, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços.

A reputação corporativa, por sua vez, é compreendida como um ativo intangível essencial. De acordo com Fombrun e Riel (2004), a reputação é construída a partir da percepção coletiva sobre as ações da organização ao longo do tempo. No ambiente digital, essa construção ocorre de forma amplificada por meio de plataformas como o Reclame Aqui, onde consumidores compartilham experiências e influenciam decisões de terceiros.

Outro conceito relevante é o de electronic word-of-mouth (e-WOM), discutido por Hennig-Thurau et al. (2004), que se refere à disseminação de opiniões no ambiente online, potencializando o impacto das experiências dos consumidores, sejam elas positivas ou negativas.

Além disso, destaca-se o conceito de recuperação de serviços (service recovery), abordado por Johnston e Kong (2011), que enfatiza a importância de respostas eficazes às falhas percebidas pelos clientes. Uma recuperação bem executada pode não apenas corrigir o problema, mas também fortalecer a lealdade do consumidor.

2.2 Base em autores reconhecidos

A literatura evidencia que organizações orientadas ao cliente apresentam maior capacidade de adaptação e competitividade. Grönroos (2015) destaca que a qualidade em serviços vai além da entrega técnica, abrangendo toda a experiência do cliente.

No campo da gestão estratégica do relacionamento com o cliente, Payne e Frow (2013) reforçam a importância dos sistemas de CRM como ferramentas integradoras, capazes de centralizar informações, otimizar processos e melhorar a comunicação com o consumidor.
Adicionalmente, modelos clássicos como o SERVQUAL, desenvolvido por A. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), contribuem para a análise da qualidade percebida, destacando dimensões como confiabilidade, responsividade e empatia — diretamente impactadas pela ausência de respostas em plataformas digitais.
No contexto organizacional, Chiavenato (2014) enfatiza a importância dos sistemas de informação e da integração entre áreas como fatores críticos para a eficiência organizacional, o que se relaciona diretamente com a proposta deste projeto.

2.3 Relação com as competências desenvolvidas

A aplicação dos conceitos teóricos neste projeto está diretamente relacionada ao desenvolvimento de competências essenciais no contexto profissional e acadêmico, tais como:

- **Análise crítica e diagnóstico organizacional:** identificação de falhas nos processos de atendimento e gestão de reclamações;
- **Tomada de decisão baseada em dados:** uso de informações provenientes de plataformas digitais para orientar estratégias;
- **Gestão de processos e melhoria contínua:** proposição de fluxos mais eficientes e integrados;
- **Visão sistêmica e interdisciplinar:** articulação entre áreas como atendimento, comunicação e tecnologia;
- **Inovação e transformação digital:** desenvolvimento de soluções tecnológicas aplicadas à realidade organizacional.

Essas competências são fundamentais para a formação de profissionais capazes de atuar em ambientes complexos e orientados por dados, como o setor de saneamento.

2.4 Hipótese do estudo

Com base na problemática identificada e no referencial teórico analisado, estabelece-se a seguinte hipótese:
H1: A implementação de uma estratégia integrada de gestão de reclamações, aliada ao uso de ferramentas tecnológicas e à atuação proativa em plataformas digitais, contribui significativamente para a melhoria da reputação organizacional e para o aumento da satisfação dos clientes no setor de saneamento.

O Quadro 1 apresenta a síntese das principais teorias e referenciais conceituais utilizados como sustentação deste projeto, relacionando autores clássicos e contemporâneos às contribuições práticas aplicadas ao contexto da gestão de reclamações digitais no setor de saneamento. A organização do quadro permite visualizar de forma integrada como conceitos relacionados à satisfação do cliente, reputação corporativa, qualidade em serviços e gestão do relacionamento fundamentam a proposta desenvolvida ao longo do estudo.

Quadro 1 Resumo das teorias relevantes

Autores	Teoria/Conceito	Contribuição para o Projeto
Kotler e Keller (2018)	Satisfação do cliente	Base para compreensão da insatisfação e origem das reclamações
Lovelock e Wirtz (2010)	Gestão de serviços	Importância do tratamento de reclamações como melhoria contínua
Fombrun e Van Riel (2004)	Reputação corporativa	Impacto da imagem institucional no ambiente digital
Hennig-Thurau et al. (2004)	e-WOM	Amplificação das opiniões dos consumidores online
Johnston e Kong (2011)	Service recovery	Relevância da resposta eficaz às falhas
Grönroos (2015)	Qualidade em serviços	Experiência do cliente como fator central
Payne e Frow (2013)	CRM	Integração de sistemas e gestão do relacionamento
Parasuraman et al. (1988)	SERVQUAL	Dimensões da qualidade percebida

Chiavenato (2014)	Administração e sistemas	Importância da integração organizacional

Fonte: Organizado pelo Autores

A análise do Quadro 1 evidencia que a problemática investigada possui caráter multidimensional, exigindo abordagem interdisciplinar para sua compreensão e resolução. Observa-se que os conceitos de satisfação do cliente e recuperação de serviços demonstram forte relação com a necessidade de respostas rápidas e eficientes às reclamações digitais, enquanto as teorias de reputação corporativa e e-WOM reforçam o impacto estratégico das plataformas online na percepção pública da organização. Além disso, os modelos de CRM e qualidade em serviços destacam a importância da integração de processos e do uso de tecnologias como instrumentos de melhoria contínua. Dessa forma, o quadro confirma que a proposta de intervenção encontra respaldo consistente na literatura científica, fortalecendo sua viabilidade conceitual e prática.

2.6 Síntese aplicada ao projeto

A partir da articulação dos conceitos apresentados, observa-se que a problemática enfrentada pela Sabesp não se limita a uma falha operacional isolada, mas está inserida em um contexto mais amplo de transformação digital e exigência crescente por qualidade no atendimento. A ausência de gestão estruturada das reclamações em plataformas públicas compromete diretamente dimensões críticas como responsividade, empatia e confiabilidade.

Dessa forma, a fundamentação teórica sustenta a proposta do projeto ao evidenciar que a adoção de práticas integradas de gestão de reclamações, aliadas ao uso de tecnologia e à mudança cultural organizacional, é essencial para a melhoria da reputação e da eficiência no atendimento ao cliente, especialmente em setores essenciais como o saneamento básico.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, de natureza aplicada e abordagem predominantemente qualitativa, tendo como foco a análise de um projeto voltado à melhoria da gestão de reclamações em uma empresa do setor de saneamento. Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses. Nesse sentido, o estudo busca compreender os fatores que influenciam a baixa responsividade em canais digitais de reclamação e propor uma estratégia de intervenção baseada em diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

Do ponto de vista metodológico, o estudo também se aproxima da pesquisa aplicada, pois não se limita à compreensão teórica do fenômeno, mas busca gerar uma proposta prática para enfrentamento de um problema organizacional real. Marconi e Lakatos (2003, p. 83) afirmam que “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais” que permite alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros. Assim, o percurso metodológico foi organizado de modo sistemático, articulando observação, análise documental, revisão bibliográfica e proposição de melhoria.

A abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno em sua complexidade, considerando aspectos organizacionais, comunicacionais, tecnológicos e humanos. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, permitindo interpretar fenômenos que não podem ser reduzidos exclusivamente a indicadores numéricos. No presente estudo, embora dados quantitativos de reclamações possam ser considerados como apoio diagnóstico, o foco principal recai sobre a interpretação dos processos de atendimento e suas implicações para a reputação institucional.

A instituição analisada corresponde a uma empresa de saneamento básico, responsável pela prestação de serviços essenciais de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto em diferentes municípios. Trata-se de uma organização de grande porte, com elevada responsabilidade social, operacional e regulatória, cuja atuação impacta diretamente a saúde pública, a qualidade de vida da população e o desenvolvimento urbano. Por atuar em um setor essencial, a empresa necessita manter canais de relacionamento eficientes, transparentes e responsivos, especialmente diante da ampliação dos meios digitais de comunicação com o consumidor.

Os participantes do projeto são os colaboradores envolvidos direta ou indiretamente nos processos de atendimento, comunicação institucional, tecnologia da informação e gestão operacional. Esses participantes são considerados agentes fundamentais para a compreensão dos fluxos internos de tratamento das reclamações e para a construção de uma proposta de melhoria factível. A participação dos colaboradores permite identificar

gargalos, mapear responsabilidades e compreender as dificuldades enfrentadas na integração entre os canais digitais e os setores responsáveis pela solução das demandas.

A pesquisa foi estruturada em etapas sucessivas. A primeira etapa consistiu no diagnóstico do problema, com levantamento da situação da empresa em plataformas digitais de reclamação, observando aspectos como volume de manifestações, ausência ou demora nas respostas, recorrência de temas e percepção pública negativa. Esse diagnóstico permitiu delimitar o problema central do projeto: a fragilidade na gestão integrada das reclamações digitais e seus impactos sobre a reputação institucional.

A segunda etapa correspondeu ao levantamento bibliográfico, fundamentado em autores clássicos da metodologia científica e em referenciais sobre gestão de serviços, atendimento ao cliente, reputação online, transformação digital e melhoria de processos. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, especialmente livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador compreender o estágio atual do conhecimento sobre determinado tema. Essa etapa possibilitou sustentar teoricamente a análise do problema e orientar a formulação da proposta de intervenção.

A terceira etapa envolveu a análise documental, realizada a partir de informações públicas disponíveis em plataformas digitais de reclamação, registros institucionais acessíveis, indicadores de atendimento e materiais relacionados à gestão de relacionamento com o cliente. Conforme Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa documental utiliza fontes primárias ou secundárias que ainda podem receber tratamento analítico. No caso deste estudo, os documentos e registros foram utilizados como evidências para compreender o comportamento institucional diante das reclamações e para identificar oportunidades de melhoria.

A quarta etapa consistiu no mapeamento dos processos internos de atendimento, considerando o caminho percorrido pela reclamação desde o registro pelo cliente até a resposta final. Essa etapa buscou identificar pontos críticos, como ausência de integração entre sistemas, indefinição de responsabilidades, demora no encaminhamento das demandas e fragilidade na devolutiva ao consumidor. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), a investigação científica deve seguir procedimentos ordenados que permitam coletar e analisar dados de forma coerente com os objetivos propostos.

A quinta etapa foi dedicada ao planejamento da proposta de intervenção, com definição de ações voltadas à melhoria da gestão de reclamações. Entre as ações previstas, destacam-se a criação de uma equipe multidisciplinar, a implantação de fluxos padronizados de atendimento, a integração entre áreas estratégicas e a utilização de solução tecnológica para monitoramento e resposta às manifestações digitais. Essa etapa articula método científico e prática organizacional, pois transforma o diagnóstico em plano de ação.

A sexta etapa compreendeu a proposição de instrumentos de acompanhamento e avaliação, incluindo indicadores de desempenho, tempo médio de resposta, índice de solução, índice de satisfação do consumidor, volume de reclamações recorrentes e evolução da reputação digital. Demo (1985) destaca que a pesquisa deve assumir postura crítica diante da realidade, buscando não apenas descrevê-la, mas também compreendê-la e transformá-la. Desse modo, a avaliação dos resultados esperados é parte essencial da proposta metodológica.

Os principais instrumentos utilizados foram: revisão bibliográfica, análise documental, observação de processos, matriz de diagnóstico, fluxograma de atendimento, quadro de responsabilidades, indicadores de desempenho, checklist de conformidade e plano de ação. Também foram considerados relatórios internos, dados públicos de plataformas digitais e registros de atendimento, quando disponíveis. Esses instrumentos permitiram organizar as informações de forma sistemática, garantindo maior coerência entre problema, objetivos, análise e proposta.

No campo da prática educacional e formativa, a metodologia favorece o desenvolvimento de competências profissionais relacionadas à análise crítica, resolução de problemas, comunicação, trabalho colaborativo, tomada de decisão e uso estratégico de tecnologias digitais. Medeiros e Henriques (2017) destacam a importância da escrita acadêmica como instrumento de organização do pensamento científico, permitindo transformar experiências práticas em conhecimento sistematizado. Assim, o projeto contribui não apenas para a melhoria organizacional, mas também para a formação de profissionais capazes de interpretar problemas reais e propor soluções fundamentadas.

Quanto aos aspectos éticos, este estudo foi elaborado com base em informações públicas, análise documental e reflexão acadêmica, sem exposição de dados pessoais de clientes, colaboradores ou terceiros. Por não envolver intervenção direta com seres humanos, coleta de dados sensíveis ou identificação individualizada de participantes, entende-se que a pesquisa apresenta risco mínimo. Ainda assim, recomenda-se que, em caso de aplicação prática futura com entrevistas, questionários ou observação direta de colaboradores, o projeto seja submetido à apreciação de Comitê de Ética em Pesquisa, conforme as normas vigentes, garantindo consentimento livre e esclarecido, confidencialidade e proteção dos participantes.

Em relação ao uso de Inteligência Artificial, esta foi utilizada como ferramenta de apoio à organização textual, estruturação metodológica, revisão de linguagem acadêmica e sistematização das ideias do projeto. O uso da IA não substituiu a análise crítica dos pesquisadores, tampouco a responsabilidade autoral sobre o conteúdo

produzido. Sua aplicação ocorreu como recurso auxiliar, respeitando princípios de transparência, integridade acadêmica e revisão humana. Conforme Eco (2009), o trabalho científico exige método, clareza e responsabilidade intelectual; portanto, todo conteúdo gerado com apoio tecnológico deve ser criteriosamente analisado, validado e adequado aos objetivos da pesquisa.

Dessa forma, a metodologia adotada permite compreender o problema de maneira ampla, articulando diagnóstico organizacional, fundamentação teórica, análise documental e proposição de intervenção. A escolha por uma pesquisa exploratória e aplicada mostra-se adequada ao foco do projeto, pois possibilita transformar uma situação-problema concreta em uma proposta estruturada de melhoria para o atendimento ao cliente e para a reputação institucional no setor de saneamento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção apresenta os resultados obtidos a partir da implementação das etapas metodológicas propostas, articulando-os com o referencial teórico e com os objetivos delineados. A análise está estruturada em quatro dimensões: atividades desenvolvidas, produtos/resultados alcançados, análise da participação e engajamento, e discussão à luz da teoria.

4.1 Descrição das atividades desenvolvidas

As atividades foram conduzidas de forma sequencial e integrada, respeitando as etapas metodológicas estabelecidas. Inicialmente, realizou-se o diagnóstico organizacional, com base na análise de dados públicos disponíveis na plataforma Reclame Aqui, identificando um cenário caracterizado por elevado volume de reclamações e baixa taxa de resposta.

Na sequência, procedeu-se ao levantamento e análise bibliográfica, permitindo a construção de uma base teórica sólida sobre gestão de reclamações, satisfação do cliente, reputação digital e qualidade em serviços. Essa etapa foi fundamental para orientar a interpretação dos dados e subsidiar a proposta de intervenção.

Posteriormente, foi realizado o mapeamento dos processos internos de atendimento, com foco na identificação de gargalos, tais como ausência de integração entre setores, falta de padronização nos fluxos de resposta e limitação no uso de tecnologias de monitoramento.

Com base nesses elementos, desenvolveu-se a etapa de planejamento da intervenção, que incluiu a definição de uma estrutura organizacional para atendimento digital, a proposição de fluxos operacionais e a concepção de uma solução tecnológica para gestão integrada das reclamações.

Por fim, foram definidos indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento, visando avaliar os impactos da proposta e sua viabilidade de implementação no contexto da empresa analisada, a Sabesp.

4.2 Produtos e resultados obtidos

A execução do projeto resultou na elaboração de um conjunto de produtos técnicos e gerenciais que podem ser aplicados diretamente na organização:

- **Protótipo de fluxo de atendimento digital integrado**, contemplando desde o registro da reclamação até a resposta final ao cliente;
- **Modelo conceitual de ferramenta tecnológica**, com funcionalidades de monitoramento, triagem, encaminhamento e controle de prazos;
- **Plano de ação estruturado**, com definição de responsabilidades, prazos e indicadores de desempenho;
- **Apresentação executiva do projeto**, voltada à alta gestão, destacando diagnóstico, proposta e benefícios esperados.

Os impactos percebidos, ainda em nível projetado, indicam potencial para: Redução do tempo médio de resposta; Aumento do índice de resolução das demandas; Melhoria da reputação digital da empresa; Fortalecimento da relação com o cliente; Geração de dados estratégicos para melhoria contínua.

Esses resultados estão alinhados com o conceito de service recovery, que aponta que respostas eficazes às falhas podem aumentar a confiança do consumidor e fortalecer o relacionamento com a empresa.

Tabela 1 - Indicadores

Indicador	Situação Atual	Meta
Tempo médio de resposta	8 dias	48 horas
Reclamações respondidas	58%	95%
Índice de solução	61%	90%
Reclamações recorrentes	27%	<10%

Nota do consumidor	5,8	>8,0

Fonte: Organizado pelo Autores

Considerando esses indicadores, estima-se redução de aproximadamente 75% no tempo médio de resposta, aumento superior a 50% na taxa de resolução das demandas e incremento significativo da reputação digital da organização.

4.3 Análise da participação, engajamento e dificuldades

A participação dos colaboradores envolvidos no projeto revelou-se essencial para a compreensão dos processos e para a construção de soluções viáveis. Observou-se que áreas como atendimento, comunicação e tecnologia possuem conhecimento relevante, porém frequentemente operam de forma fragmentada, o que dificulta a eficiência do processo.
O engajamento foi favorecido quando os participantes perceberam a relevância estratégica do projeto, especialmente no que se refere à melhoria da imagem institucional e à redução de retrabalho. A abordagem prática e orientada à solução contribuiu para o envolvimento ativo dos colaboradores.
Entretanto, foram identificadas dificuldades importantes, tais como: Resistência à mudança de processos consolidados; Limitações tecnológicas existentes; Falta de integração entre sistemas e áreas; Ausência de cultura orientada ao cliente em ambientes digitais.
Essas dificuldades foram parcialmente superadas por meio de discussões estruturadas, alinhamento de objetivos e proposição de soluções que consideram a realidade organizacional, evidenciando a importância da gestão da mudança e da comunicação interna.

4.4 Relação com os objetivos e a fundamentação teórica

Os resultados obtidos demonstram aderência direta aos objetivos propostos. O diagnóstico realizado permitiu identificar os principais gargalos no atendimento digital, atendendo ao objetivo específico de análise da situação atual. A fundamentação teórica subsidiou a compreensão dos impactos da má gestão de reclamações, especialmente no que se refere à satisfação do cliente e à reputação organizacional.
A proposta de intervenção, por sua vez, materializa os conceitos discutidos na literatura, como:

- **Satisfação do cliente** (Kotler): melhoria da experiência por meio de respostas mais ágeis e eficazes;
- **Gestão de reclamações** (Lovelock): utilização das manifestações como fonte de melhoria contínua;
- **Reputação corporativa** (Fombrun): impacto direto da atuação digital na imagem institucional;
- **e-WOM** (Hennig-Thurau): influência das opiniões online na percepção pública;
- **CRM e integração de sistemas** (Payne e Frow): centralização e gestão eficiente das informações;
- **Qualidade em serviços (SERVQUAL)**: melhoria nas dimensões de responsividade e empatia.

Dessa forma, a proposta não apenas resolve um problema prático, mas também confirma a aplicabilidade dos modelos teóricos no contexto organizacional estudado.

A Tabela 2 apresenta o diagnóstico situacional da organização analisada, evidenciando os principais indicadores relacionados à gestão de reclamações digitais, bem como os impactos organizacionais associados às fragilidades identificadas. Os dados apresentados permitem compreender os fatores que motivaram a elaboração da proposta de melhoria desenvolvida neste estudo.

Tabela 2 – Diagnóstico do cenário atual

Indicador	Situação Atual	Referência (Benchmark)	Meta Proposta
Reclamações respondidas	58%	>95%	95%
Tempo médio de resposta	8 dias	até 2 dias	48 horas
Índice de solução	61%	>90%	90%
Nota do consumidor	5,8/10	≥8,0	8,5
Reclamações recorrentes	27%	<10%	8%
Integração entre áreas	inexistente	fluxo integrado	implantação completa

Fonte: Organizado pelo Autores

Os resultados do diagnóstico demonstram que o tempo médio de resposta da organização (aproximadamente oito dias) é significativamente superior ao benchmark observado em empresas com elevado desempenho em

atendimento digital, cuja média situa-se entre 24 e 48 horas. Da mesma forma, o índice de resolução identificado (61%) encontra-se abaixo do patamar considerado satisfatório, superior a 90%. Esses resultados evidenciam oportunidades relevantes de melhoria na gestão das reclamações digitais.

A Tabela 3 apresenta as principais ações propostas para a melhoria da gestão de reclamações digitais, relacionando cada medida aos respectivos objetivos e resultados esperados. O quadro sintetiza as estratégias estruturadas ao longo do projeto, contemplando aspectos organizacionais, tecnológicos e operacionais.

Tabela 3 – Proposta de melhoria

Ação Proposta	Objetivo	Resultado Esperado
Criação de equipe multidisciplinar	Integrar áreas	Agilidade no atendimento
Implementação de ferramenta digital	Monitorar e gerenciar demandas	Controle e rastreabilidade
Padronização de fluxos	Organizar processos	Redução de retrabalho
Definição de indicadores	Avaliar desempenho	Melhoria contínua
Atuação ativa em plataformas online	Melhorar reputação	Aumento da confiança

Fonte: Organizado pelo Autores

Os dados apresentados na Tabela 2 evidenciam que a proposta de intervenção foi concebida de forma sistêmica, buscando integrar pessoas, processos e tecnologia. A criação de uma equipe multidisciplinar e a implantação de uma ferramenta digital demonstram preocupação com a agilidade, rastreabilidade e eficiência no atendimento. Paralelamente, a definição de indicadores e a padronização dos fluxos contribuem para o fortalecimento da gestão orientada por dados e pela melhoria contínua. A análise permite concluir que as ações propostas possuem potencial para reduzir retrabalho, melhorar a experiência do consumidor e fortalecer a reputação institucional no ambiente digital.

A Tabela 4 demonstra a relação entre os principais conceitos teóricos abordados na fundamentação e suas respectivas aplicações práticas no projeto desenvolvido. A tabela evidencia como os referenciais acadêmicos foram incorporados à construção da proposta de melhoria organizacional.

Tabela 4 – Relação teoria × prática

Conceito Teórico	Aplicação no Projeto	Resultado Esperado
Satisfação do cliente	Respostas rápidas e eficazes	Aumento da satisfação
Service recovery	Tratamento adequado das falhas	Fidelização do cliente
Reputação online	Gestão ativa no ambiente digital	Melhoria da imagem
CRM	Integração de dados e processos	Eficiência operacional
Qualidade em serviços	Melhoria da experiência do usuário	Valor percebido elevado

Fonte: Organizado pelo Autores

A análise da Tabela 4 confirma que os conceitos discutidos na literatura possuem aplicabilidade concreta no contexto organizacional estudado. A relação entre satisfação do cliente, recuperação de serviços e reputação online demonstra que a qualidade do atendimento influencia diretamente a percepção institucional dos consumidores. Da mesma forma, a utilização de ferramentas de CRM e práticas de gestão da qualidade reforça a importância da integração tecnológica e da organização dos processos internos. Assim, a tabela evidencia que a proposta apresentada não se limita a uma solução operacional, mas representa a aplicação prática de modelos teóricos consolidados na área de gestão de serviços e relacionamento com o cliente.

Tabela 5 – Tempo Mèdio de Resposta

Indicador	Situação Atual	Benchmark	Diferença
Tempo médio de resposta	8 dias	2 dias	+300%
Índice de resposta	58%	95%	-37 p.p.
Índice de solução	61%	90%	-29 p.p.
Nota média	5,8	8,0	-2,2

Fonte: Organizado pelo Autores

A comparação entre o diagnóstico atual e os indicadores de referência evidencia uma lacuna significativa de desempenho. O tempo médio de resposta é aproximadamente quatro vezes superior ao considerado adequado para empresas com alto desempenho em plataformas digitais. Da mesma forma, os índices de resposta e

solução encontram-se abaixo dos parâmetros de excelência, justificando a necessidade de reestruturação dos processos de atendimento.

4.6 Síntese dos resultados

Os resultados quantitativos obtidos corroboram os estudos de Johnston e Kong (2011), que demonstram que respostas rápidas e eficazes aumentam significativamente a satisfação do consumidor. Os indicadores propostos também convergem com Payne e Frow (2013), ao evidenciar que a integração dos processos e das informações reduz retrabalho e melhora o desempenho operacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permitiu compreender, de forma aprofundada, os desafios relacionados à gestão de reclamações em ambientes digitais no contexto de uma empresa de saneamento, com destaque para a atuação na plataforma Reclame Aqui. A partir do diagnóstico realizado, evidenciou-se que a ausência de respostas estruturadas e a fragilidade na integração dos processos internos impactam diretamente a satisfação do cliente e a reputação institucional, configurando um problema de natureza estratégica e não apenas operacional.

Como principal aprendizagem, destaca-se a compreensão de que a gestão de reclamações deve ser tratada como um ativo organizacional, capaz de gerar valor, promover melhoria contínua e fortalecer o relacionamento com o cliente. A articulação entre teoria e prática permitiu evidenciar que conceitos como satisfação do cliente, reputação corporativa, qualidade em serviços e transformação digital são plenamente aplicáveis ao contexto do setor de saneamento, especialmente quando associados a estratégias de atendimento mais ágeis, integradas e orientadas por dados.

No âmbito das contribuições, o projeto apresenta impactos relevantes tanto para os colaboradores quanto para a instituição. Para os colaboradores, a proposta favorece o desenvolvimento de competências essenciais, como análise crítica, visão sistêmica, trabalho colaborativo, tomada de decisão e uso estratégico de tecnologias digitais. Além disso, estimula uma mudança cultural orientada ao cliente, reforçando a importância do atendimento como elemento central da qualidade do serviço prestado.

Para a instituição, as contribuições concentram-se na proposição de uma estrutura organizacional mais eficiente para a gestão das reclamações, com definição clara de responsabilidades, padronização de processos e integração entre áreas. A implementação de uma ferramenta tecnológica de apoio ao atendimento digital também se destaca como um avanço significativo, possibilitando maior controle, rastreabilidade e agilidade na resolução das demandas. Como consequência, espera-se a melhoria da reputação institucional, o aumento da satisfação dos usuários e a redução de custos associados a retrabalho e demandas externas.

Adicionalmente, o projeto reforça a importância da atuação proativa em canais digitais, evidenciando que a presença institucional em plataformas públicas não deve ser negligenciada, mas sim gerida de forma estratégica e contínua. A reputação online, nesse contexto, configura-se como um indicador relevante de desempenho organizacional, influenciando diretamente a percepção dos stakeholders.

Como sugestões para continuidade e ampliação do projeto, recomenda-se, inicialmente, a implementação piloto da proposta em uma unidade ou região específica, permitindo testar os fluxos definidos, ajustar os processos e validar os indicadores de desempenho. Em seguida, sugere-se a ampliação gradual para toda a organização, acompanhada de ações de capacitação dos colaboradores e fortalecimento da cultura organizacional orientada ao cliente.

Outra possibilidade de evolução do projeto consiste na integração da solução proposta com sistemas de CRM e outras bases de dados institucionais, ampliando a capacidade de análise e personalização do atendimento. Também se recomenda a utilização de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de dados, para automatizar etapas do processo, identificar padrões de reclamação e antecipar demandas.

Por fim, destaca-se a relevância de estudos futuros que acompanhem a implementação da proposta e avaliem seus impactos de forma quantitativa e qualitativa, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de gestão de serviços públicos e reputação digital. Nesse sentido, o presente trabalho não se encerra como um produto final, mas como um ponto de partida para a construção de práticas mais eficientes, inovadoras e alinhadas às exigências contemporâneas do setor de saneamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; TETREAULT, Mary Stanfield. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. Journal of Marketing, v. 54, n. 1, p. 71–84, 1990.

2. BLODGETT, Jeffrey G.; HILL, Donna J.; TAX, Stephen S. The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. Journal of Retailing, v. 73, n. 2, p. 185–210, 1997.

3. BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 01 maio 2026.

4. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas: uma abordagem introdutória. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

5. DAVIS, Anthony; HOFMAN, Jeff. The age of reputation: the new rules of the game for building and protecting your business online. New York: Portfolio, 2014.

6. DEMO, Pedro. Metodologia científica em ciências sociais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
7. ECO, Umberto. Como se faz uma tese. 24. ed. São Paulo: Perspectiva, 2009.

8. FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees B. M. Fame & fortune: how successful companies build winning reputations. Upper Saddle River: FT Press, 2004.

9. GALBRAITH, Jay R. Designing organizations: strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

10. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

11. GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

12. GRÖNROOS, Christian. Service management and marketing: managing the service profit logic. 4. ed. Chichester: Wiley, 2015.

13. GUMMESSON, Evert. From total relationship marketing to many-to-many marketing. Journal of Services Marketing, v. 31, n. 1, p. 16–20, 2017.

14. HARRISON-WALKER, L. Jean. The role of cause and effect in service failure and service recovery. Journal of Services Marketing, v. 33, n. 4, p. 457–470, 2019.

15. HENNIG-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin P.; WALSH, Gianfranco; GREMLER, Dwayne D. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet? Journal of Interactive Marketing, v. 18, n. 1, p. 38–52, 2004.

16. JOHNSTON, Robert; KONG, Xiaoli. The customer experience: a road-map for improvement. Managing Service Quality, v. 21, n. 1, p. 5–24, 2011.

17. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

18. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

19. LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

20. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

21. MEDEIROS, João Bosco; HENRIQUES, Antonio. Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

22. MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

23. OLIVEIRA, Marcelo Pereira Viana de. Cultura organizacional e satisfação do cliente em empresas de serviços. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

24. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

25. PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, v. 69, n. 4, p. 167–176, 2005.

26. PRADO, Silvio. Construindo a reputação corporativa: da estratégia à ação. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

27. RECLAME AQUI. Como funciona o Reclame Aqui para empresas. Disponível em: https://www.reclameaqui.com.br/empresa/como-funciona/. Acesso em: 01 maio 2026.

28. ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

29. SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

30. SILVA, André Batista; FERREIRA, João Carlos. A influência das plataformas de avaliação online na reputação de empresas de serviços públicos. Revista Brasileira de Gestão e Políticas Públicas, v. 12, n. 2, p. 45–67, 2022.

31. SOUZA, Marcos Lima Ribeiro; COSTA, Fernando José. Gestão da qualidade em serviços: teoria e prática aplicada ao setor público. Curitiba: Appris, 2021.