



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

KEYLA MICHELLE GONÇALVES GUERRA

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: ESTUDO
DE CASO NUMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO

FORTALEZA – CE

2008

KEYLA MICHELLE GONÇALVES GUERRA

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: ESTUDO DE
CASO NUMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação do Centro de Treinamento e Desenvolvimento - CETREDE vinculado a Universidade Federal do Ceará – UFC como requisito à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Dr. Prof. Marcos Antônio Martins Lima.

FORTALEZA – CE

2008

FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Data da aprovação ____/____/____

Keyla Michelle Gonçalves Guerra
Aluna

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima
Orientador

Conceito _____

Prof. Dr. Odilardo Viana de Avelar Júnior
Coordenador do Curso

Dedico este trabalho aqueles que acreditam em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força, as pessoas da minha família que sempre acreditaram e incentivaram em especial a minha filha Maria Eduarda pela compreensão e contribuição, aos amigos nos momentos em que estive ausente, pois estava dedicando-me a este projeto e à conclusão do meu curso.

Ao professor Marcos Lima que contribuiu para minha formação e aos colegas de sala que agregaram valor através da troca de experiências.

RESUMO

Com a crescente competitividade e as novas exigências do mercado, as empresas devem ter diferenciais competitivos para garantir a satisfação de seus clientes. No caso do segmento corporativo estas exigências são ainda maiores e o atendimento a elas é de fundamental importância para a manutenção da carteira de clientes. O presente trabalho tem como objeto avaliar a gestão da qualidade em serviços de telecomunicações, utilizando a Oi Participações como instrumento de estudo. O objetivo desse material é identificar como a empresa vem atuando na melhoria de processos de forma a contribuir nos fatores de qualidade percebidos por seus clientes. Com base em consultas às obras que inferem ao assunto e aos documentos que permeiam o sistema gestão da empresa, que será fundamentado os aspectos apresentados, de forma a traçar um paralelo entre o estudo de caso e fundamentos de autores. Como ponto de partida será realizado definições contextualizadas para o método PDCA, com os objetivos de manter e melhorar, o que por sua vez, indica que o objetivo subsequente é sem dúvida a identificação das medidas preventivas e de melhoria adotadas, acerca dos pontos críticos pré-estabelecidos. Em seguida teremos o estudo demonstrando as aplicações e definições necessárias ao entendimento do método PDCA, suas etapas e aplicabilidades. Outros pontos importantes também são acrescidos ao entendimento do proposto estudo, a saber, das relações entre o gerenciamento pelas diretrizes e gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. E, por fim, um breve histórico sobre a organização, a diretoria de serviço à cliente, e o desfecho do presente estudo se dará na apresentação do prêmio obtido e exploração da ferramenta seis sigma, precursora dos times de otimização de processos, ou programa TOP, um diferencial de gestão adotada pela Oi Participações desde 2003.

Palavras Chave: Gestão, Qualidade e Serviço.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Você conhece o método de controle PDCA?.....	45
Gráfico 2 – Você percebe a aplicabilidade deste método em sua área de atuação?	45
Gráfico 3 – Quais das ferramentas abaixo você conhece?	46
Gráfico 4 – Quais delas você utiliza?	47
Gráfico 5 – Você acredita que a utilização dessas ferramentas auxiliam na melhoria de sua rotina do dia-a-dia?.....	48
Gráfico 6 – O Índice Geral da Qualidade (IGQ) é difundido e aplicado em sua área de atuação?	49
Gráfico 7 – Enumere de 1 a 5 os fatores abaixo relacionados conforme o grau de importância estabelecido por você (como cliente) nos processos de compra ou aquisição de um serviço	50
Gráfico 8 – Quanto ao quesito qualidade, qual é na sua opinião (como cliente) o fator de maior importância?	51
Gráfico 9 – Ainda no quesito qualidade: como você classifica o atual nível de satisfação de clientes no mercado de telecomunicações?	52
Gráfico 10 – Você acredita que as empresas de telecomunicações têm se preocupado com a qualidade na prestação de seus serviços?	53

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de gerenciamento (Método PDCA)	15
Figura 2 - As melhores classificação das empresas por pontos obtidos	34
Figura 3 - Integrantes do programa TOP	38

SUMÁRIO

RESUMO	VI
LISTA DE GRÁFICOS	VII
LISTA DE FIGURAS	VII
1 INTRODUÇÃO	10
2 CONCEITO DO PDCA	13
2.1 Tipo de Metas	13
2.1.1 Metas para manter	13
2.1.2 Metas para melhorar	14
3 PDCA COMO FERREMENTA DE GESTÃO	15
4 QUALIDADE EM SERVIÇO	19
5 A RELAÇÃO ENTRE GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES E GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A-DIA	24
6 A FERRAMENTA SEIS SIGMA	26
7 A EMPRESA	29
7.1 Histórico da Empresa	29
7.2 Modelo de Gestão	32
7.3 Diretoria de Serviço a Cliente	33
7.3.1 As principais funções	33
7.4 O Prêmio	33
7.5 Programa TOP - Time de Otimização de Processos	35
7.5.1 Definição	36
7.5.2 Missão	36
7.5.3 Escopo de Trabalho de um TOP	37
7.5.4 Estrutura de Formação do TOP	37
7.5.5 Papel do Patrocinador	38
7.5.6 Dono do Processo	38
7.5.7 Gestor do Processo	39
7.5.8 Black Belts e Green Belts	40
7.5.9 Controlador do Processo	40
7.5.10 Ponto Focal do Processo	40

7.5.11 Facilitador	41
7.5.12 Demais Membros do Time	41
7.5.13 Rotina e Metodologia de Trabalho de um TOP	42
7.5.14 Capacitação	42
8 METODOLOGIA	43
8.1 Tipos de Pesquisa	43
8.2 Coleta de Dados	43
8.3 Tratamento dos Dados	43
8.4 Análise e Interpretação dos Resultados	44
9 CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

O setor de telecomunicações vem evoluindo rapidamente e a crescente competitividade faz com que as empresas busquem diferenciais competitivos para não perder os seus clientes e nem fatia no mercado. Visando a atender as expectativas diante de um cenário dinâmico e acelerado que caracteriza a própria globalização, observa-se o surgimento nas organizações, sobretudo no ramo de telecomunicações, e de novos conceitos como: necessidade de redução de custos, pesquisas constantes em tecnologia, valorização do capital humano e a idéia fixa de criar valor para o cliente. Dentre esses valores, um de maior peso é a qualidade na prestação de serviços. Essa é uma das premissas que incentivou as organizações a procurarem formas de se mensurar, direcionar e controlar os fatores que irão quantificar e qualificar a satisfação dos seus clientes.

Atualmente existe uma infinidade de técnicas para resolver todo tipo de problemas, escolher a mais adequada passou a ser o grande desafio. Mais de 90% dos problemas são repetitivos e quase sempre voltam com uma cara nova, ou em um lugar diferente. Apesar das medições, controles e indicadores, as decisões estão muito calcadas na subjetividade, devido principalmente aos escassos recursos humanos disponíveis, e ao elevado nível de incerteza conjuntural e mercadológica.

Ao contrário do fabricante de bens, que raramente pode ter contato visual com um cliente enquanto produz o bem em uma fábrica, as organizações prestadoras de serviço estão, muitas vezes, em contato direto e constante com os seus clientes. Desta forma, elas deverão construir suas operações e procedimentos, tendo em vista a presença física do cliente, ou seja, o foco é o cliente, a percepção que ele tem do serviço prestado e da organização prestadora. Essa interação entre cliente e organização tende a resultar em oportunidades de se obter ganhos ou perdas com relação à satisfação do cliente.

Desta forma, é certo afirmar que as empresas estão cada vez mais preocupadas com o seu futuro, que o atender bem e com qualidade, satisfazendo aos desejos dos

clientes tem sido o foco do negócio, capaz de perpetuar e render maiores e duradouros proventos.

Esta pesquisa visa destacar como o método de controle PDCA e as ferramentas de gestão são utilizadas para ampliar os níveis de qualidade na prestação de serviços. O setor de serviços exerce uma atual importância no mercado mundial, quer seja pela crescente contribuição na geração de empregos ou quer seja pela participação que ocupa na economia através do Produto Interno Bruto (PIB). Em países desenvolvidos ou em desenvolvimento, o setor vem ocupando posição de destaque na economia. É por esta, dentre outras razões que o presente estudo justifica-se no que se refere ao tema enunciado, pois objetiva apresentar quais métodos e ferramentas foram utilizadas para elevar seus níveis de qualidade na prestação de serviços em telecomunicações.

O objetivo geral da pesquisa é realizar o estudo do método PDCA de controle e das ferramentas de gestão utilizadas pela Oi Participações, para quantificar e qualificar os níveis de qualidade e a satisfação de seus clientes. Dos objetivos específicos: Demonstrar ao longo das etapas do método PDCA quais as ferramentas de gestão utilizadas pela empresa na melhoria de processos e da qualidade no atendimento e suporte a clientes. Demonstrar a relação entre a qualidade na prestação de serviços e satisfação de clientes.

A metodologia utilizada no embasamento teórico é a pesquisa bibliográfica, buscando a compreensão acerca da qualidade e do atendimento voltado ao segmento de telecomunicações. Para obter indicadores sobre foi criado um questionário destinado aos colaboradores, onde de forma simples e rápida é abordado questões acerca das ferramentas de gestão utilizada pela empresa e sobre qualidade do atendimento. Através dessa avaliação foi possível coletar dados quanto aos métodos utilizados no dia a dia, nas medições e na percepção dos seus colaboradores como cliente.

Este trabalho está distribuído em capítulos onde em primeiro plano explana questões teóricas sobre a ferramenta PDCA. Em seguida abordagens sobre o PDCA como ferramenta de gestão e qualidade em serviço.

No quinto capítulo é apresentada a relação entre gerenciamento pelas diretrizes e gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia e em seguida uma fundamentação sobre a ferramenta seis sigma.

No sétimo capítulo foi realizado um breve histórico sobre a empresa, seus procedimentos adotados e sobre o programa de time de otimização de processos TOP.

2 CONCEITO DO PDCA

O ciclo PDCA, foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 20, mas começou a ser conhecido como ciclo de Deming em 1950, por ter sido amplamente difundido por este. É uma técnica simples que visa ao controle do processo, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos.

O PDCA é aplicado, principalmente, nas normas de sistemas de gestão e deve ser utilizado (pelo menos na teoria) em qualquer empresa, de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento como: vendas, compras, engenharia, etc.

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checka-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

2.1 Tipos de Metas

No ciclo do PDCA existem dois tipos de metas, são elas: Metas para manter e Metas para melhorar;

2.1.1 Metas para Manter

O plano para se atingir a meta padrão é o Procedimento Operacional Padrão (POP). O conjunto de procedimentos operacionais padrão é o próprio planejamento operacional da empresa. O PDCA utilizado para atingir metas padrão, ou para manter os resultados num certo nível desejado, pode então ser chamado de SDCA (S de standard).

Um exemplo comum de metas para manter é atender ao telefone sempre antes do terceiro sinal. Estas metas podem também ser chamadas de “metas padrão”. Teríamos, então, qualidade padrão, custo padrão, prazo padrão, etc.

2.1.2 Metas para Melhorar

De modo a atingir novas metas ou novos resultados, a "maneira de trabalhar" deve ser modificada; por exemplo, uma ação possível seria modificar os Procedimentos Operacionais Padrão.

Dois exemplos práticos e comuns de metas para melhorar é reduzir o desperdício em 100 unidades para 90 unidades em um mês, ou aumentar a produtividade em 15% até dezembro.

3 PDCA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A sobrevivência das empresas depende de sua capacidade de atender as necessidades dos clientes. Para isso, elas devem ser capazes de promover mudanças rápidas em tempo adequado e necessitam de um sistema de gestão que as ajude a enfrentar os desafios que irão encontrar. Um exemplo de sistema de gestão, que poderá ser utilizado para defrontar esses desafios, é o PDCA com foco no Gerenciamento pelas Diretrizes.

O método PDCA de controle de processos ou sistemas é apresentado na Figura 2 a seguir, segundo Aguiar (2002, p. 23), é “utilizado para atingir as metas necessárias à sobrevivência das empresas”.



Figura 1 – Ciclo de Gerenciamento (Método PDCA)

Fonte: Campos (2007).

Constituído de quatro etapas: (1) planejamento; (2) execução; (3) verificação; e (4) ação.

Este método, por ser contínuo em sua aplicação, torna possível a visualização dos problemas a serem sanados e das ações e metas a serem cumpridas.

Na primeira etapa denominada PLAN (de planejamento), são definidas as metas de interesse e os planos traçados no intuito de se cumpri-las, sendo por meio das seguintes fases: identificação do problema, análise do fenômeno, análise do processo e estabelecimento do plano de ação.

Na segunda etapa: conhecida como DO (execução), os planos de ação são implementados. Para essa etapa Aguiar (2002, p. 25) salienta que:

Na etapa de execução (DO) desse gerenciamento, a preocupação é com o cumprimento dos POP. É por isso que, nesta etapa, são privilegiadas as atividades de treinamento no trabalho “on job training”, as atividades de supervisão e de auditoria para garantir que os Procedimentos Operacionais Padrão sejam seguidos corretamente.

Na etapa DO, é possível identificar atritos de gestão, sendo necessário rever as implicações práticas dos planos. Aguiar (2002, p. 25) menciona que “nessa etapa também são coletados dados que ajudam na avaliação dos processos, dos produtos, do cumprimento dos POP, enfim, de tudo aquilo que possibilite avaliar a efetividade dos POP durante a produção”.

Ainda nesse mesmo aspecto Aguiar (2002, p. 29) contextualiza no objetivo de trazer-nos entendimento do que são os POP mencionados ao longo do estudo:

No início das atividades de uma empresa, ou após terem sido realizadas melhorias e/ou avanços nos processos e produtos existentes, metas e procedimentos operacionais são implementados na planta operacional. A implementação dessas mudanças é feita por meio de padronizações.

Para Aguiar (2002) a sobrevivência das empresas depende da sua capacitação de entender as necessidades dos clientes. Para isso, elas devem ser capazes de promover mudanças rápidas, pois essas também ocorrem no mundo globalizado.

Nas afirmações do Aguiar (2002) o PDCA é utilizado para resolver qualquer problema e realizar qualquer gerenciamento, dependendo do foco/gerenciamento em que ele é utilizado, o giro do PDCA toma formatos diferentes, o que torna difícil mostrar a integração das ferramentas da qualidade sem uma utilização específica do PDCA.

Na prática, as organizações preocupam-se em definir metas que resultem de forma direta ou indireta na satisfação do cliente, como o próprio Aguiar (2002) menciona, a empresa no seu dia-a-dia, tem como uma de suas preocupações a produção de bens e serviços de acordo com as características da qualidade acertadas com seus clientes. Procurará obter com seus processos, produtos tão semelhantes quanto possível e com as características de qualidade desejadas. Ela deverá empenhar-se para obter previsibilidade em seus processos.

Na terceira etapa, denominada CHECK (verificação), é feita uma avaliação dos resultados obtidos na etapa DO em relação ao alcance das metas. E, para Aguiar (2002), nessa etapa de verificação (CHECK), os dados coletados na etapa anterior são analisados com o objetivo de se verificar a efetividade dos Procedimentos Operacionais Padrão. Neste estudo se não forem detectadas anomalias, a empresa continua com o seu procedimento normal de produção, seguindo os POP, ou caso contrário, passa-se para a próxima etapa para que sejam tomadas as ações corretivas.

Essa próxima etapa a qual Aguiar (2002) faz referência é a quarta e última do ciclo PDCA, conhecida como ACTION (ação), Aguiar (2002, p. 119) define: “o brainstorming e a técnica dos porquês são ferramentas da qualidade usadas para descobrir as causas de um problema utilizando o conhecimento das pessoas sobre o assunto em estudo”.

Outra ferramenta da qualidade também utilizada, porém não só como uma ferramenta da qualidade, mas também como ferramenta de trabalho, é o diagrama de causa e efeito. Segundo Aguiar (2002, p. 119): “o diagrama de causa e efeito é utilizado para dispor o relacionamento entre as causas e o efeito (problema)”. E prossegue

dizendo: “O brainstorming e a técnica dos porquês são utilizados para descobrir as causas de anomalias no processo”.

4 QUALIDADE EM SERVIÇO

O sucesso de diversas empresas é atribuído à qualidade excepcional de seus produtos e serviços prestados. Atualmente, os clientes não mais aceitam desempenho de qualidade média, e, se as empresas desejarem permanecer competindo e não apenas limitando-se a serem rentáveis, não terão escolha em adotar a administração da qualidade.

Desta forma, muitos executivos vêem a tarefa de melhorar a qualidade dos produtos e serviços como sua principal prioridade, adotando este tema inclusive como abordagem organizacional.

Segundo Kotler (1998, p. 64), “administração da qualidade total é uma abordagem organizacional ampla para melhoria contínua da qualidade de todos os seus processos, produtos e serviços”.

Há uma conexão direta entre qualidade de produto e serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa. Maiores níveis de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação do consumidor, embora implicando em preços maiores e, freqüentemente, custos menores. Assim os programas de melhoria da qualidade, normalmente, aumentam a rentabilidade. Mas exatamente o que é qualidade?

Ainda segundo Kotler (1998, p. 65), “qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”.

Esta é uma definição de qualidade centrada no consumidor. Podemos dizer que o vendedor entrega qualidade quando seu produto ou serviço atende ou excede as expectativas do consumidor.

No Brasil, assim como em muitos outros países, os consumidores acostumaram-se a conformar-se com serviços de baixa qualidade, tanto no setor público como no setor privado. Essa percepção, do ponto de vista do cliente, não raro significa

irritação, sensação de impotência e muitas vezes indignação. Do ponto de vista do prestador de serviços esclarecido, isto pode significar oportunidade. Oportunidade de gerenciar serviços de modo a diferenciar-se da concorrência em termos da qualidade do serviço prestado.

Para Giansi e Corrêa (1996, p. 196), “qualidade em serviço pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas do serviço prestado”.

O conceito de Qualidade Total contém alguns elementos que podem ser extremamente valiosos, se bem entendidos e aplicados com adequação. Tal conceito fundamenta-se em algumas considerações importantes.

Segundo Giansi e Corrêa (1996, p. 197):

Todos na organização têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente; Todos os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises; Todo esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade; Há sempre uma forma melhor de fazer as coisas; A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada no final.

Pesquisas empíricas confirmam que os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, comparam o que esperavam com o que receberam. Sempre que possível, o fornecedor de serviços deve procurar identificar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes para focalizar seus esforços. Deve também procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e sua visão de suas reais necessidades.

Segundo Giansi e Corrêa (1996, p. 82):

Quatro fatores podem influenciar as expectativas do cliente: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e a comunicação externa. O conhecimento prévio do serviço, através de experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço. As necessidades pessoais dos clientes, contudo, é que são os principais fatores formadores de suas expectativas, já que é visando atender a estas necessidades que os clientes procuram um serviço. Já a comunicação externa é proveniente do próprio fornecedor de serviços que pode influenciar as

expectativas dos clientes diretamente, através de comunicação e, indiretamente, influenciando a experiência do cliente e a comunicação boca a boca entre clientes.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor a expectativa dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes permite a gestão do processo de prestação do serviço desde o projeto até sua operação, e a partir de então é possível buscar um desempenho satisfatório.

Estes critérios de avaliação devem refletir nos fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade da prestação do serviço.

Outros critérios relevantes apontados por Gianesi e Corrêa (1996, p. 91), são: “consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, tangibilidade e custo”.

A flexibilidade significa a capacidade de variar e adaptar rapidamente às operações, em virtude de mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou nos recursos. Isto é, flexibilidade no processo de serviço, flexibilidade na data de fornecimento, flexibilidade nas operações e na recuperação de falhas.

A velocidade no atendimento refere-se a prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. O tempo que o cliente é colocado a esperar nas diversas fases da prestação do serviço é considerado um tempo perdido. O cliente deve ter facilidade ao entrar em contato com o fornecedor de serviços, seu acesso deve ser rápido e eficiente.

Já o custo do serviço é o critério que avalia quanto o cliente irá pagar por determinado serviço. É importante que o cliente não faça associação de preço com o nível de qualidade dos serviços por falta de informações sobre os mesmos. O cliente pode avaliar mal um serviço que tem preço baixo pela falta de melhores informações.

Estes são alguns dos principais critérios avaliados pelos clientes na aquisição de serviços, e que devem ser analisados e conhecidos pelas empresas de serviços a fim de potencializar sua atuação no mercado.

Para Gianesi e Corrêa (1996, p. 221):

Os fatores avaliados pelo cliente podem ter diferentes pesos. Entretanto, seja qual for o critério, o sistema de operações de serviços deve preocupar-se em ser capaz de medir seu desempenho em relação a eles. Nem todos são fáceis de medir. Nem todos permitem medidas objetivas. Nem todos são quantificáveis. Medir, entretanto, não significa necessariamente quantificar. Há formas de medir desempenho qualitativo, por exemplo, quanto à percepção do cliente quanto ao atendimento.

Os extremos desta percepção podem ser, por exemplo: “excelente” e “péssimo”, “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Alguns pontos intermediários podem ser definidos ou não.

O comportamento do cliente ou consumidor após a compra do serviço depende do seu grau de satisfação com o resultado, quanto mais satisfeito com o serviço estiver o consumidor, maior será a probabilidade de repetição da compra. Esta tese pode ser defendida com base no fator de o consumidor, como já discutido, perceber certo risco na compra de serviços, pela impossibilidade ou dificuldade de avaliá-lo antes da compra.

Assim, a experimentação de um serviço, acompanhada de satisfação com os resultados, reduz o risco percebido pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do serviço do mesmo fornecedor.

Por outro lado, é importante analisar as diversas ações que o consumidor pode tomar quando sente insatisfação após a compra de um produto ou serviço.

De acordo com Kotler (1998, p. 66):

Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa. A satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou

encantado.

Tomando por base essa afirmativa de Kotler (1998), é fácil perceber que as organizações visam à alta satisfação de seus clientes, isso porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a migrar quando surgir uma melhor oferta da concorrência. Por outro lado, os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional do cliente com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a fidelidade do cliente.

Para as organizações cujo foco é o cliente, a satisfação é tanto uma meta como uma missão. As organizações que atingem altas taxas de qualidade na prestação de seus serviços ou venda de seus produtos e, essa qualidade é percebida por seus clientes, elas estarão seguras de que seus mercados-alvos as reconhecem.

5 A RELAÇÃO ENTRE GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES E GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A-DIA

Depois de cumpridas as etapas do PDCA, é preciso refletir acerca dos resultados obtidos. Para Falconi (2004), esta reflexão significa analisar através de informações (fatos e dados) a diferença entre os resultados obtidos e o valor previsto no plano, identificar as causas que geram tal diferença e apresentar as contramedidas a essas causas.

Ainda nesse mesmo aspecto Falconi (2004) alerta que existem organizações que executam um planejamento esplêndido. Utilizam todo o tipo de recursos, tais como matrizes, diagramas, gráficos coloridos, etc. No entanto, não existe gerenciamento, as metas não são alcançadas na sua totalidade e nada acontece apesar disso.

Para Falconi (2004), o gerenciamento pelas diretrizes é centrado na concepção de que os resultados são conseguidos pela atuação criativa e dedicada das pessoas. É um sistema que focaliza o esforço de todos.

Porém, é preciso reconhecer que este esforço é substituído, às vezes pela resistência das pessoas a mudança. E resultados satisfatórios não são promovidos sem mudanças.

Outro fator motivador da mudança é o mercado, sobre tudo no setor de telecomunicações; observa-se a troca de tecnologias a uma velocidade surpreendente. Para Falconi (2004), o mercado impõe metas desafiadoras, de difícil atingimento. Se nada for feito no processo que gera o resultado, a meta não será atingida. Atingir estas metas implica conduzir mudanças rigorosas na organização.

Por outro lado, Falconi (2004), pondera que base do trabalho de uma empresa é o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Todo o faturamento da organização decorre do trabalho executado através desse gerenciamento.

Para compreender a relação entre essas duas ferramentas é preciso saber em que ponto uma depende da outra. Para Falconi (2004), essa linha tênue se resume ao entendimento de que dois tipos de gerenciamento se relacionam através da padronização.

Contudo, Falconi (2004) ressalta que o gerenciamento pelas diretrizes só se mostrará totalmente eficiente quando o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia estiver bem entendido e amplamente praticado.

Desta forma constata-se que é muito difícil conduzir as funções gerenciais de forma eficiente e eficaz, sem que as funções operacionais estejam em bom funcionamento. Em síntese, é esta a relação entre gerenciamento pelas diretrizes e gerenciamento do trabalho do dia-a-dia.

6 A FERRAMENTA SEIS SIGMA

A ferramenta de gestão Seis Sigma iniciou-se em 1987, conforme contextualiza Aguiar (2002, p. 201):

O programa Seis Sigma começou a ser difundido por volta de 1987 ao se fazerem conhecidos os resultados obtidos pela Motorola e, posteriormente, com a divulgação dos ganhos conseguidos pela General Electric (GE), AlliedSignal e outras empresas de porte. De maneira geral, as informações propagadas sobre o programa eram que essas empresas estavam conseguindo colocar os seus processos em nível de qualidade elevadíssimo, assim, elas alcançavam o nível de qualidade Seis Sigma (aproximadamente 3 não conformes/defeituosos por milhão de produtos produzidos, mesmo havendo em deslocamento da média do processo em relação ao valor nominal em 1,5 desvios padrão (sigma). Além disso esse programa proporcionava um grande retorno financeiro às empresas.

Desde então, o programa tem crescido e modificado o posicionamento das organizações no sentido de melhorar continuamente. É o que afirma Aguiar (2002, p. 203) “o programa Seis Sigma promove uma mudança na cultura de uma empresa, pois após a sua implantação, modifica o posicionamento da empresa em relação aos seus problemas e também a sua forma de identificá-los e tratá-los”.

Quanto a essas mudanças Aguiar (2002, p. 203) afirma que: “a atuação da empresa ficará voltada principalmente ao atendimento das necessidades dos clientes”. E prossegue dizendo:

As metas a serem alcançadas pela empresa devem ser definidas para atender às suas expectativas e entre elas se inclui como uma das principais, o atendimento às necessidades dos clientes, pois sem estes, a empresa não sobrevive. É, então necessário que a empresa tenha regularmente informações sobre a satisfação dos clientes, sobre seus produtos/serviços, sobre as tendências de mercado e sobre seus concorrentes para que possa definir adequadamente suas metas. Por isso, pesquisas que obtenham essas informações devem ser conduzidas periodicamente para que a empresa possa definir as metas que deverão ser alcançadas para garantir a sua sobrevivência. Toda meta ou projeto a ser desenvolvido deve trazer um retorno monetário mínimo.

Ainda nesse mesmo aspecto Aguiar (2002, p. 203) faz algumas ressalvas:

Observe que, não estão excluídas as metas de qualidade, pois toda meta de qualidade pode ser quantificada monetariamente de alguma forma. Todos os funcionários da empresa devem procurar aperfeiçoar-se, ao longo do tempo, na condução do seu trabalho, além de procurar eliminar operações que não agregam valor ao produto. O objetivo é produzir sem re-trabalho e com não conformidade zero o tempo todo.

É importante também entender um problema qualquer, como um problema de todos. Esse procedimento promove a interação entre os indivíduos no intuito de solucionar as questões. As pessoas envolvidas no processo tenderão a compreender que o problema, independente da zona e grau de impacto, é de todos.

Para Aguiar (2002), os problemas de um setor são também problemas dos outros setores, por isso, todos devem se interagir à medida da necessidade para se obter uma ajuda mútua na solução dos problemas.

Quanto à forma de se conduzir à solução para Aguiar (2002), a metodologia de solução de problemas definida pela empresa deve ser seguida por todos na solução daqueles. Essa padronização de metodologia mencionada por Aguiar deve ter embasamento a partir de fatos e dados e não somente em intuições e pressentimentos.

Esta é a inferência exposta por Aguiar (2002, p. 213) quando diz:

Como a utilização das ferramentas da qualidade é ensinada de forma integrada ao método de solução de problemas, não há sentido em desenvolver uma solução de um problema sem se basear no método e em fatos e dados, isto é, sem fazer as mensurações necessárias/exigidas em cada etapa do mercado. Desta forma, proposta de solução de um problema somente na “experiência pessoal” e na intuição, sem a devida confirmação das causas e da adequação da solução proposta, não tem mais espaço após a implementação do Programa Seis Sigma.

Após o processo de maturação e profundo conhecimento do programa Seis Sigma, as organizações fixam de forma continuada o objetivo de se tornarem melhores naquilo que fazem, e assim, avançam para o mercado com o intuito ainda mais desafiador: ser a melhor em determinado quesito; o que por sua vez as levarão para uma posição de destaque perante as demais. Ao ministrar treinamentos e vivenciar esta

mudança de cultura e posicionamento das organizações Aguiar (2002, p. 11) observou que:

O programa Seis Sigma da FDG é um programa de sucesso, que pode ser visualizado pelas mais de 40 empresas que aderiram ao programa, como Brasmotor, Belgo Mineira, Ambev, CST e Telemar. Neste programa já foram treinados mais de 2.000 candidatos a Greenbelts e Blackbelts e o citado programa está sendo aprimorado, ao longo do tempo, com o objetivo de sempre ser o melhor do mercado.

Além da associação do método de controle à ferramenta Seis Sigma, Aguiar (2002, p. 218) nos apresenta também o treinamento como peça importante ao processo de implantação do programa ao dizer:

É usual desenvolver o programa de treinamento em duas fases: na primeira fase, é desenvolvido o treinamento ao Programa Seis Sigma de melhorias de produtos, serviços e processos. Na segunda, é desenvolvido o treinamento para inovação.

O critério que definirá o foco do treinamento e suas abordagens é a função exercida das pessoas dentro da organização e os parâmetros de conhecimento que essas detêm dentro de sua área de atuação. Usualmente são realizados os seguintes tipos de treinamentos: Workshop para alta gerência; Workshop gerencial e Curso de formação de: Master Blackbelts; Blackbelts, Greenbelts e Whitebelts.

Segundo Aguiar (2002, p. 218):

Os treinamentos para blackbelts, greenbelts e whitebelts podem ser direcionados às áreas de atuação dos treinandos. Usualmente esses treinamentos são direcionados para dois tipos de áreas: Industrial e Administrativa (administração, vendas, entre outros). Já os cursos para formação de master blackbelts são direcionados para que o candidato tenha uma formação mais ampla, incluindo problemas nas duas áreas anteriormente citadas.

E, por fim, uma técnica que os envolvidos no programa deverão desenvolver e ou aperfeiçoar com a prática, é a capacidade de solução de problemas, o qual foi abordado em contextos anteriores. Com base nessa premissa é possível compreender que quanto maior as experiências das pessoas dentro das organizações melhores serão os resultados.

7 A EMPRESA

A Oi Participações é uma empresa multinacional de grande porte, que trabalha com tecnologia em constante evolução e em ritmo acelerado, pois o mercado que atua está sempre em mutação.

Neste capítulo iremos explorar um breve histórico sobre a empresa, como também a análise do modelo de gestão utilizado. Em seguida conheceremos a diretoria de serviços à cliente, dentre as suas principais funções, e a premiação recebida da revista exame, maiores e melhores 2007.

Para acompanhar estas mudanças e atingir a excelência na prestação de serviço, a empresa identifica a necessidade de analisar e alterar seu modelo de gestão através de reestruturações e redesenho de processos. Finalizaremos o capítulo avaliando de forma detalhada o programa otimização de processos, ou programa TOP. Este que tem a finalidade de adequar seus processos para melhor atender as demandas do mercado e de seus clientes.

7.1 Histórico da Empresa

Em 1998, o Ministério das Comunicações após a privatização da Telebrás, decidiu dividir a em doze companhias: três holdings das concessionárias regionais de telefonia fixa, uma holding da operadora de longa distância e oito holdings das concessionárias da telefonia móvel Banda A. Dessa fusão surgiu então a Telemar em abril de 1999 a maior delas, a Tele Norte Leste.

A maior empresa privada de telecomunicações do país e uma das maiores da América Latina, com mais de 18 milhões de terminais instalados, telefones residenciais e públicos que beneficiam as mais longínquas localidades. Com planta 98,5% digitalizada e cerca de R\$ 20 bilhões investidos no país, a empresa colabora para o bem-estar social de milhões de brasileiros.

Em 29 de julho de 1998, o Sistema Telebrás foi privatizado e 16 empresas de telecomunicações passaram a integrar uma única empresa: a Telemar. Foram agrupadas em cinco unidades regionais e iniciou-se um processo de integração e padronização de práticas operacionais e de construção de uma cultura organizacional única.

Única operadora de telecomunicações com 28,6 milhões de Clientes, 9,7 bilhões de receita e lucro recorde de 661 milhões de dólares, a Telemar Corporate tornou-se uma companhia global que oferecia ao mercado soluções integradas em telecomunicações aos segmentos: Varejo (pessoa física), Empresarial (pequenas e médias empresas), Corporativo (grandes empresas nacionais e multinacionais).

Em 2005 houve a pulverização da companhia, o que perpetuou na fusão de duas grandes empresas: A Telemar Corporate e a Oi Participações S/A, passou-se a partir de então a difundir apenas o nome Oi Participações S/A.

Do ponto de vista regulatório a mudança de marca impactou apenas o nome fantasia da companhia e seus serviços, sem qualquer implicação regulatória. Isso é não haverá qualquer alteração na razão social ou nas outorgas de operação.

A adoção da marca única para os serviços de telefonia fixa, móvel, internet e entretenimento, em substituição ao nome “Telemar” foi uma estratégia de marca para a Empresa com o objetivo de sustentar nossa estratégia de negócios adotada.

A imagem da Oi reflete um estilo de vida ligado à ousadia, inovação, confiabilidade e inteligência. As iniciativas da companhia são orientadas para o público jovem de espírito, aberto ao que é novo, saudável e desafiador. O slogan Simples assim resume a identidade da empresa.

O objetivo da companhia é oferecer o que há de mais moderno em telecomunicações e superar os níveis de exigência dos clientes e do mercado. A Oi investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários. Tudo para garantir o melhor atendimento a seus consumidores.

Atualmente a Oi é a maior companhia de telecomunicações do Brasil em faturamento e número de telefones instalados. Com controle 100% nacional, a empresa foi à primeira do país a oferecer serviços convergentes e integrados de telecomunicações. Suas ofertas abrangem telefonia fixa, telefonia móvel, comunicação de dados, internet e televisão por assinatura.

A empresa detém a concessão para operar em telefonia fixa local em 16 estados das regiões Norte, Nordeste e Sudeste e autorização para prestar serviços de mobilidade em 17 estados - os mesmos 16 com o acréscimo de São Paulo, para o qual arrematou licença em setembro de 2007, em leilão promovido pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

No ano passado, ao adquirir a operadora de TV por assinatura Way TV, a Oi tornou-se a primeira empresa quadri-play do Brasil, com ofertas convergentes de telefonia fixa, telefonia móvel, internet banda larga e transmissão de vídeo. A Way TV está presente nos municípios mineiros de Belo Horizonte, Poços de Caldas, Barbacena e Uberlândia. A Oi também atua com autorização em todo o território nacional na prestação de serviços de comunicação de dados, internet e longa distância, com o código 31.

No fim de setembro de 2007, a companhia tinha 30,6 milhões de usuários, dos quais 14,3 milhões em telefonia fixa, 14,9 milhões em telefonia móvel e 1,4 milhão na banda larga com o Oi Velox.

7.2 Modelo de Gestão

O estilo de gestão é um conjunto de atitudes que serve de orientação e apoio na busca por resultados da Companhia. Todas as iniciativas da Oi refletem o posicionamento de sua gestão, que é pautado na agilidade, na simplicidade e na leveza. Essas atitudes devem ser praticadas em todos os níveis da organização por meio do controle de metas, da implementação adequada dos processos e do controle de qualidade.

O modelo de gestão é suportado por quatro ferramentas principais. O GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes) planeja, acompanha e controla metas; O Seis Sigma realiza análise estatística; O Gerenciamento de Projetos promove integração, trabalho em equipe, monitoramento e controle; O BSC (Balanced Score Card) foca no longo prazo, na tradução e na comunicação da estratégia em todos os níveis.

A disseminação do estilo de gestão deve ser feita por todos os times da companhia, mas principalmente pelos gestores e facilitadores de gestão, que estão aptos a envolver seus grupos no jeito de fazer acontecer da Oi. Por meio de comunicação sistemática e simples, eventos de capacitação e contato presencial é possível conhecer esta cultura. O sistema prisma também é um aliado, pois permite o acesso de cada um às atividades designadas nos planos de ação, este que tem metodologia aplicada do PDCA, mas cabe a cada colaborador, ciente de sua contribuição para o todo, cooperar com os objetivos comuns a toda a empresa.

Esta forma de gestão agrega para a empresa os benefícios como suporte à estratégia, porque alinha todas as pessoas em torno de objetivos comuns; influência na qualidade, porque atrela procedimentos ao foco mercadológico; e aumento de conhecimento, porque promove e fortalece a cooperação entre as áreas.

7.3 Diretoria de Serviço a Cliente

Diante dos vários fatores competitivos desse mercado globalizado a Oi Participações S/A preocupada em melhor atender ao cliente cria em 2006 uma nova estrutura organizacional e operacional, a Diretoria de Serviços a Clientes (DSC), perfazendo diferenciações de atividades ligadas a serviços e as demais ligadas ao tratamento de contas, o que desencadeou na formação da Gerência de Serviços a Clientes (GSC).

A diretoria tem como objetivo atender as necessidades das grandes, médias e pequenas empresas, visando tornar a Unidade de Negócio Corporativa em uma referência em serviço e líder em comunicação de dados.

7.3.1 As Principais Funções

- 1) Desenvolver e implementar estratégia de atuação, no mercado para segmentos corporativos e empresariais.
- 2) Definir políticas para atividades de relacionamento com o cliente, vendas e atendimento.
- 3) Executar e gerenciar o programa de agentes autorizados.
- 4) Identificar oportunidades para ofertas de soluções customizadas para os diversos segmentos.
- 5) Implementar negócios junto a clientes empresariais e corporativos garantindo valor agregado e qualidades em serviços.

7.4 O Prêmio

Em agosto de 2007 a Oi foi eleita a maior operadora de telecomunicações do país, deixando para trás grandes concorrentes internacionais do setor. Este marco histórico foi divulgado no anuário da revista Exame, Maiores e Melhores 2007, que traz as 500 maiores empresas do Brasil. Foram mais de mais de 3.500 companhias.

Para elaborar o ranking, o critério de classificação utilizado foi: receita de vendas (faturamento bruto) e indicador da contribuição da empresa para a sociedade em termos de produtos e serviços oferecidos no ano anterior.

As melhores (Classificação das empresas por pontos obtidos)												
ORDEM 2006	PONTOS	EMPRESA/SEDE	VENDAS (em US\$ milhões)	LUCRO LÍQ. AJUSTADO (em US\$ milhões)	PATR. LÍQ. AJUSTADO (em US\$ milhões)	MARGEM DAS VENDAS (em %)	GIRO (em n.º índice)	RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO (em US\$ mil)	APLICAÇÃO NO IMOBILIZADO (em US\$ milhões)	NÚMERO DE EMPREGADOS	NEGÓC. EM BOLSA	CONTROLE
1	715	Telemar ¹⁴ RJ	9 752,0	660,7	5 692,5	6,8	0,81	699,0	755,4	7 098	Sim	Brasileiro
2	605	Telefônica ^{14,15} SP	9 656,7	1 292,2	5 112,0	13,4	1,12	707,6	766,5	7 454	Sim	Espanhol
3	570	A. Telecom ¹⁴ SP	298,5	18,5	104,2	6,2	1,31	285,0	39,7	454	Não	Espanhol
4	555	Brasil Telecom ¹⁴ DF	6 406,3	241,2	2 670,0	3,8	0,90	604,9	422,5	4 742	Sim	Brasileiro
5	515	Telemig Celular ¹⁴ MG	845,8	51,2	455,2	6,1	1,10	132,8	104,0	2 388	Sim	Brasileiro
6	395	OI ¹⁴ RJ	2 318,8	-106,4	3 666,3	-4,6	0,54	739,1	254,6	820	Não	Brasileiro
7	340	Americel ¹⁴ DF	593,3	2,8	436,2	0,5	0,95	NI	60,8	926	Não	Mexicano
8	285	TIM-NE ¹⁴ PE	1 920,3	59,8	1 093,7	3,1	0,87	NI	183,4	NI	Não	Italiano
9	280	CTBC Telecom ¹⁴ MG	459,0	6,9	132,0	1,5	1,08	368,8	371	635	Não	Brasileiro
10	270	Claro ¹⁴ SP	3 710,8	25,3	3 369,9	0,7	0,62	NI	1 314,6	NI	Não	Mexicano
11	255	Vivo ¹⁴ PR	2 348,1	-117,4	3 979,7	-5,0	0,31	NA	531,1	5 896	Não	Luso-esp.
12	245	Embratel ¹⁴ RJ	4 984,9	16,0	2 494,1	0,3	0,84	NI	524,2	6 794	Sim	Mexicano
13	185	TIM Celular ¹⁴ SP	4 844,9	-146,1	3 976,6	-3,0	0,78	NI	586,0	NI	Não	Italiano
14	160	Amazônia Celular ^{14,1} PA	336,7	-57,0	61,3	-16,9	1,10	60,0	20,6	814	Sim	Brasileiro
15	100	Telefônica Empresas ¹⁴ SP	339,9	-27,8	33,9	-8,2	3,95	NI	17,0	NI	Não	Espanhol

1. Vendas em milhões de reais. 2. Dados informados por meio de questionário. 3. Vendas estatísticas de demonstração contábil. 4. Vendas em moeda constante. 5. Controle acionário em maio/2007. 6. Informações ajustadas calculadas pela revista. 7. Data do balanço referente de 31/12/2006. B, B3+L5. Guia EXAME de Boa Governança Corporativa/Guia EXAME – As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar. * Não classificados. NI – Dados não informados. NA – Não aplicável. Este setor inclui: operadoras de telefonia fixa e móvel etc.

Figura 2 – As Melhores Classificação das Empresas por Pontos Obtidos
Fontes: Exame Melhores e Maiores (2007).

A escolha da Oi como melhor empresa de telecom foi baseada em números expressivos como 28,6 milhões de Clientes, 9,7 bilhões de receita e lucro recorde de 661 milhões de dólares. Nossa Empresa também se destacou nas categorias 500 maiores por vendas (6º e 59º lugar, Telemar e Oi respectivamente), 500 maiores receitas líquidas (8º lugar) e 500 empresas que mais criaram riquezas (4º lugar), entre outras.

Segundo Luiz Eduardo Falco, presidente da Empresa, “para alcançar esses indicadores, a Oi vem suando a camisa para mostrar que, mais do que produtos, vende serviço. Esse diferencial, a atitude de servir, é fruto da dedicação diária dos colaboradores, verdadeiros Embaixadores da Marca Oi” e, completa dizendo, “Esse prêmio é um marco de reconhecido prestígio e importância no cenário empresarial brasileiro, que só foi possível alcançar através do empenho e comprometimento dos Colaboradores. Nossos concorrentes são certamente muito capazes, têm escala global e sobretudo muito dinheiro. Falta-lhes todavia o mais importante: nosso jeito Oi de fazer as coisas. Nossa imaginação e nossa paixão podem nos levar a qualquer lugar que

desejamos. Por isso melhor do Brasil é só começo. Há muito mais por vir” (EXAME MELHORES E MAIORES , 2007).

7.5 Programa TOP - Time de Otimização de Processos

Desde 2003, a empresa vinha trabalhando na melhoria do desempenho de indicadores de sucesso. A experiência adquirida garantiu o aprimoramento do modelo e o alinhamento das atividades, além de agregar maior eficiência e foco em atributos da qualidade valorizados pelos clientes.

Buscando atingir metas e superar desafios através do trabalho em equipe, a Oi Participações criou em 2005 os Times de Otimização de Processos (TOP).

O Programa TOP é formado por equipes multifuncionais de alto desempenho, comprometidas com o propósito comum de melhoria dos processos críticos para a qualidade e satisfação dos clientes, onde se espera a utilização plena do potencial das pessoas envolvidas neste propósito.

Para viabilizar a obtenção destes objetivos, o Programa TOP propõe-se também a:

- 1) Aplicar métodos e ferramentas para análise, desenho/redesenho dos processos, solução dos problemas e estabilização dos processos.

- 2) Facilitar a troca de experiência através do compartilhamento de idéias e soluções, garantindo o foco no processo e a visualização de toda a sua cadeia de valor, do fornecedor ao cliente.

- 3) Capacitar líderes, facilitadores e demais membros do time, promovendo o aprendizado pessoal e o desenvolvimento profissional.

- 4) Acompanhar e divulgar o andamento dos trabalhos corporativamente, criando oportunidade de exposição das equipes na empresa.

- 5) A gestão do programa TOP é garantida através do acompanhamento dos trabalhos em reuniões sistemáticas com a liderança, da divulgação dos trabalhos e

resultados alcançados para toda a empresa, além de programa de reconhecimento. Uma grade de treinamentos para complementar a capacitação dos membros dos TOP's é outra ação importante na sustentação do programa.

7.5.1 Definição

Os TOP's são equipes multifuncionais formadas por colaboradores com o objetivo de trabalhar na melhoria dos processos que afetam o desempenho do resultado dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Conseqüentemente, afetam a visão da qualidade que o cliente tem da empresa.

Os colaboradores selecionados para participar de um TOP são representantes das diversas áreas responsáveis pelo(s) processo(s), sendo identificados pelos executivos responsáveis pelas áreas com o suporte da área de qualidade.

Novos times podem ser formados em decorrência do realinhamento, evolução e validação da rota da qualidade à percepção do cliente, por ocasião de revisão periódica da mesma, com base nas Pesquisas de Satisfação de Clientes.

Nem todas as oportunidades e problemas, necessariamente, são trabalhados por um TOP. Dependendo do grau de complexidade do desafio ou do problema podemos utilizar outro método e/ou ferramenta do nosso STG – Sistema Telemar de Gestão.

7.5.2 Missão

Contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico da empresa, por meio da padronização e da melhoria contínua dos processos críticos, visando garantir a satisfação de clientes internos e externos, através da utilização de metodologias adequadas, raciocínio sistêmico e ferramentas da qualidade para análise, prevenção e solução de problemas, com adoção de ações corretivas e preventivas, que melhorem e estabilizem os resultados.

7.5.3 Escopo de Trabalho de um TOP

O escopo e a abrangência de trabalho de um time de otimização de processos é:

- 1) Identificação de oportunidades de melhoria ou problemas críticos.
- 2) Desenho/Redesenho, otimização e operacionalização dos processos para obtenção de resultados superiores.
- 3) Elaboração e implementação de plano de ação.
- 4) Análise de desvios e anomalias.
- 5) Acompanhamento dos itens de verificação e itens de controle do processo sob sua gestão, para garantir a implementação do plano de ação e verificar se as ações implementadas levaram ao cumprimento das metas estabelecidas.

7.5.4 Estrutura de Formação do TOP

Em Times de alto desempenho a competência e a habilidade do grupo são maiores que a soma das competências e habilidades individuais. Em equipes produtivas cada membro sabe exatamente seu papel. Embora tenham pontos fortes, habilidades e funções próprias, eles precisam contribuir para o conjunto do grupo. As três habilidades fundamentais para o sucesso de um time são:

- 1) Domínio técnico do processo.
- 2) Talento para resolver problemas e capacidade de tomar decisões claras e sensatas.
- 3) Aptidão para o trabalho em grupo e habilidade em relações interpessoais.

A estrutura do TOP foi desenhada para otimizar o desempenho dos times, nela a definição clara de papéis e responsabilidades dos seus membros não é utilizada para valorizar a burocracia ou a hierarquia, mas como forma de organização. Abaixo obtemos através da Figura 3 a ilustração dos integrantes de um TOP: Patrocinador, Dono do Processo, Gestor do Processo (Líder), Black Belts ou Green Belts, Controlador do Processo, Ponto Focal do Processo, Facilitador e demais membros.

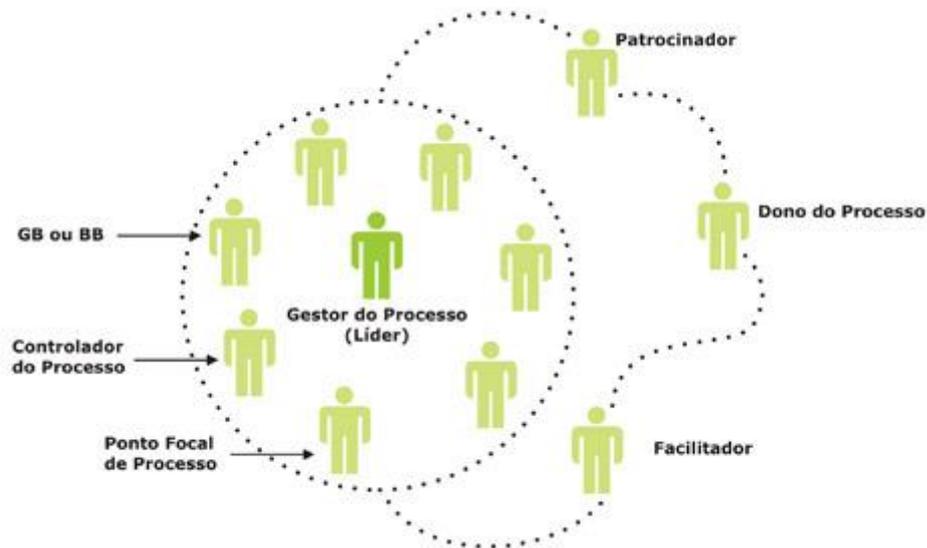


Figura 3 – Integrantes do Programa TOP
 Fonte: Interativa (2008).

É importante salientar que todo TOP exige a participação de um Controlador de Processo, um Ponto Focal de Processo e um Black Belt ou Green Belt.

7.5.5 Papel do Patrocinador

Dentre os painéis a serem desenhados pelo patrocinador, destacam-se:

- 1) É um Diretor/Superintendente da alta liderança.
- 2) Exerce o papel de patrocinador do time, promovendo-o dentro da empresa.
- 3) Responsável por avaliar estrategicamente o foco dos trabalhos do Time.
- 4) Defende perante a alta administração, as idéias e as ações propostas pelo Time.
- 5) Fornece recursos.
- 6) Reconhece os resultados alcançados.

7.5.6 Dono do Processo

É um Diretor. Elo de ligação entre o time e as áreas de interface na empresa, abrindo caminho nas áreas da empresa para facilitar ações que o time necessita implementar. Responsável pelo alinhamento do processo às diretrizes estratégicas da organização, estabelecendo metas e resultados esperados e analisando riscos envolvidos.

- 1) Oferece orientação para o estabelecimento de prioridades.
- 2) Apóia o time em qualquer problema ou decisão que esteja fora da alçada do líder do TOP.
- 3) Defende as idéias e ações propostas pelo Time.
- 4) Valida a indicação de formação de TOP.
- 5) Fornece recursos.
- 6) Reconhece os resultados alcançados.

7.5.7 Gestor do Processo

É um Gerente. Exerce o papel de líder do time. Abre caminho nas áreas da empresa para facilitar a implementação de ações definidas pelo time, mobilizando pessoas dentro e fora da equipe.

- 1) Responsável pela implementação e melhoria contínua do processo, desdobrando as metas em itens de controle e definindo ações de melhoria.
- 2) Responsável pelo dia-a-dia do planejamento e da execução do trabalho do Time.
- 3) Contribui com a liderança e as habilidades de gestão para coordenar, acompanhar e controlar os resultados e o andamento do Time.
- 4) Auxilia na escolha dos integrantes do Time.
- 5) Avalia impacto das ações propostas em outros processos e áreas.
- 6) Defende as soluções propostas e, se necessário, interfere nas ações do grupo.
- 7) Identifica e avalia necessidade de recursos.
- 8) Valoriza e incentiva o feedback.

7.5.8 Black Belts e Green Belts

É um Gerente. Exerce o papel de líder do time. Abre caminho nas áreas da empresa para facilitar a implementação de ações definidas pelo time, mobilizando pessoas dentro e fora da equipe.

- 1) Responsável pela implementação e melhoria contínua do processo, desdobrando as metas em itens de controle e definindo ações de melhoria.
- 2) Responsável pelo dia-a-dia do planejamento e da execução do trabalho do Time.
- 3) Contribui com a liderança e as habilidades de gestão para coordenar, acompanhar e controlar os resultados e o andamento do Time.
- 4) Auxilia na escolha dos integrantes do Time.
- 5) Avalia impacto das ações propostas em outros processos e áreas.
- 6) Defende as soluções propostas e, se necessário, interfere nas ações do grupo.
- 7) Identifica e avalia necessidade de recursos.
- 8) Valoriza e incentiva o feedback.

7.5.9 Controlador do Processo

É um representante da Matriz.

- 1) Atua em desenho/redesenho de processos, cadastro, distribuição e controle de revisões de padrões e documentos, com uso do SCP – Sistema de Controle de Processos.
- 2) Auxilia o time na avaliação e identificação de oportunidades de melhoria nos processos.

7.5.10 Ponto Focal do Processo

É um representante da Matriz ou da Geografia ou Unidades.

1) Responsável por operacionalizar a implementação do processo, auxiliando na elaboração de padrões e emitindo cópias controladas, atuando no desenho/redesenho de processos e diagnósticos de conformidade.

2) Responsável por auxiliar o time na identificação de oportunidades e na avaliação e implementação de melhorias nos processos.

3) Assegura que o time dá tratamento aos resultados do Autodiagnóstico e do diagnóstico de processo.

4) Identifica em campo fatores ou oportunidades de melhoria em processos e procedimentos, implementa em campo padrões de processo e garante a continuidade e o desdobramento dos trabalhos do time nas Geografias.

7.5.11 Facilitador

Atua como um Consultor Interno ou Externo.

1) Canal de ligação entre o time e a área Diretoria de Gestão e Qualidade.

2) Responsável por disseminar conceitos e metodologias que possam auxiliar o Time a alcançar os resultados de forma rápida e eficaz.

3) Dá suporte e alinhamento ao trabalho dos Times.

4) Assegura o senso e a sinergia de trabalho em equipe.

5) Media conflitos, suportando o grupo na busca de soluções.

6) Fornece Feedback e faz Coaching.

7) Compartilha a experiência do time com a equipe de facilitadores para melhoria dos trabalhos.

7.5.12 Demais Membros do Time

São Colaboradores selecionados para representar as áreas diretamente envolvidas nos processos que afetam os atributos da qualidade.

- 1) Identificam oportunidades ou problemas críticos.
- 2) Participam de desenho/redesenho, otimização e operacionalização dos processos.
- 3) Elaboram e implementam planos de ação.
- 4) Analisam desvios e anomalias.
- 5) Acompanham os itens de verificação e os itens de controle dos processos sob sua gestão, para garantir a implementação do plano de ação e verificar se as ações executadas levaram ao cumprimento das metas acordadas.

7.5.13 Rotina e Metodologia de Trabalho de um TOP

Metodologia de trabalho de um TOP: O TOP ao receber seu "desafio" tem disponíveis as seguintes metodologias para abordar a questão:

- 1) Análise e desenho / redesenho de processo.
- 2) Análise e solução de problemas através do método PDCA.
- 3) A ferramenta Seis Sigma.

7.5.14 Capacitação

O Programa TOP propõe a realização de workshops, reuniões sistemáticas com a liderança e treinamentos para a capacitação dos líderes, facilitadores e demais membros do time, a fim de preparar as pessoas envolvidas, na parte técnica ou comportamental e promover a cultura da melhoria contínua no grupo. Os membros do TOP receberão treinamentos considerados importantes dentro da grade de capacitação proposta, com a função de nivelar o entendimento do Programa TOP, desenvolver conceitos de trabalho em equipe e transmitir ferramentas, técnicas e metodologias que serão úteis no decorrer do trabalho.

8 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos será necessário o uso de instrumentos conforme descrito a seguir:

8.1 Tipos de Pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos foram utilizados instrumentos de pesquisa conforme descrito a seguir.

1) Exploratória: levantamento bibliográfico e questionário quantitativo com colaboradores da organização.

2) Explicativa: identificados os fatores que determinaram ou contribuíram para a ocorrência da problemática.

3) Bibliográfica: realizada pesquisa de obras e demais documentos científicos que abordam assuntos referentes ao método PDCA de controle e das ferramentas de gestão, onde se estendeu também a abordagem para a qualidade e satisfação de clientes esperada após aplicação dos mesmos.

4) Documental: realizou-se através da coleta de informações e dados contidos em documentos e publicações da organização, sendo internas ou de domínio público.

8.2 Coleta de Dados

Na coleta dos dados foram utilizados conteúdos da intranet da organização que fizeram inferência ao tema. Estes por sua vez foram usados como parâmetro para a elaboração da pesquisa de campo, por meio de questionário num total de 10 questões de múltipla escolha, sendo que 2 delas tiveram justificativa da resposta a fim de oferecer condições de interpretação às percepções de 50 colaboradores da gerência.

8.3 Tratamento dos Dados

Foi utilizada como critério a pesquisa quantitativa, em virtude de essa apontar os níveis de conhecimento dos colaboradores diante das ferramentas e métodos

adotados pelo sistema de gestão. Foi por meio dela que às respostas depois de tabuladas e quantificadas conduziram a uma interpretação dimensionada do tema com relação ao universo da pesquisa e para que não se perdesse a sua consistência foi estipulada uma coleta de curto período, do contrário, as respostas poderiam ser conflitantes com as coletadas algum tempo depois.

8.4 Análise e Interpretação dos Resultados

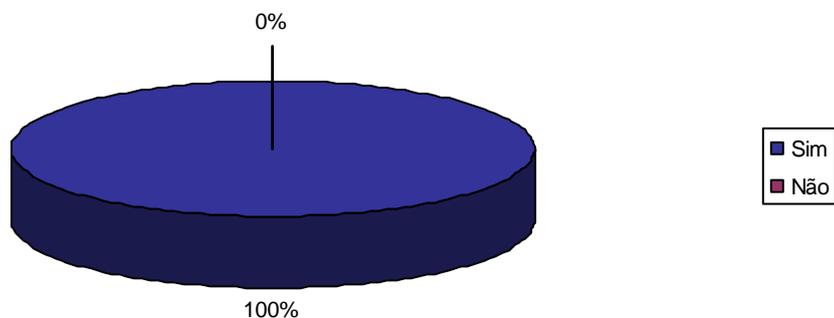
A análise e interpretação objetivaram identificar e explorar a percepção e conhecimento dos mesmos em relação aos objetivos propostos do tema.

Quanto à interpretação dos dados: depois de ordenados realizou-se a leitura quantitativa dos mesmos para posterior interpretação, para tanto foi utilizado o recurso de gráficos.

Apurou-se como dado inicial o resultado de 2,54 anos como a média de tempo (anos) dos colaboradores na organização. É importante ressaltar que esta média contabilizou o tempo de permanência em outras áreas para os casos em que isso ocorreu. A interpretação desse dado é simples: as equipes possuem colaboradores ainda em processo de aprendizado e crescimento, sendo que apenas um pequeno número possui um tempo superior à média.

As questões de 1 a 5 e seus gráficos respectivamente, relatam o conhecimento dos colaboradores quanto ao método PDCA e das ferramentas de gestão. Conseqüente a esse conhecimento foi observado a aplicabilidade em suas rotinas. Vejamos as interpretações:

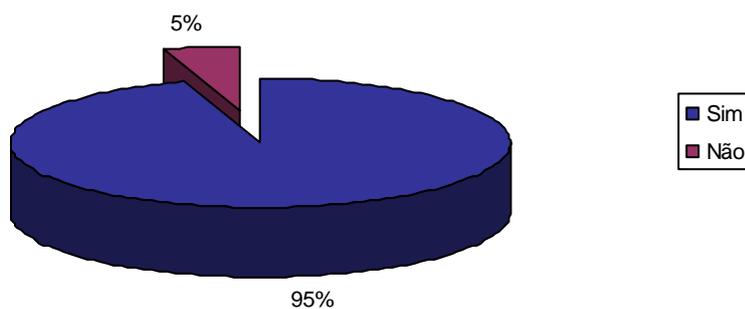
Gráfico 1 - Você conhece o método de controle PDCA?



Fontes: Dados da Pesquisa (2008).

Esta questão demonstra o conhecimento de 100% dos colaboradores abordados na pesquisa quanto ao método PDCA.

Gráfico 2 - Você percebe a aplicabilidade deste método em sua área de atuação?



Fontes: Dados da Pesquisa (2008).

Porém, constatou-se que nem todos que afirmaram conhecer a ferramenta percebem a aplicabilidade do método em sua área de atuação. Este é um dado preocupante, pois a percepção de falta de aplicabilidade do método não pode ser

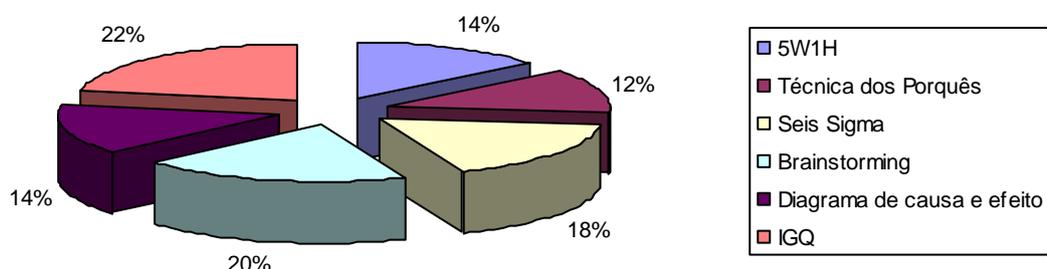
atribuída ao desconhecimento desses, mas por outro lado podem-se traçar um paralelo as advertências de Aguiar (2002, p. 25):

Na etapa de execução (DO) desse gerenciamento, a preocupação é como o cumprimento dos POP. É por isso que, nesta etapa, são privilegiadas as atividades de treinamento no trabalho “on job training”, as atividades de supervisão e de auditoria para garantir que os Procedimentos Operacionais Padrão sejam seguidos corretamente.

Essas advertências apresentadas indicam um provável descumprimento dos POP e é claro, nos incita a perceber uma falha de acompanhamento e auditagem dos mesmos, o que leva o descrédito por parte dos colaboradores quanto à aplicação do método. Este indicativo pode ser percebido também ao analisarmos os dados apurados na questão e gráfico 5. Nela obtivemos 100% de colaboradores que acreditaram que a utilização dessa ferramenta auxilia na melhoria da rotina do dia-a-dia.

Por outro lado observa-se que 95% dos colaboradores que percebem a aplicabilidade do método, atribuem à evolução de seus indicadores de qualidade e desempenho à utilização das etapas do método PDCA. Esta inferência é exposta por Aguiar (2002, p. 23) “utilizado para atingir as metas necessárias à sobrevivência das empresas”.

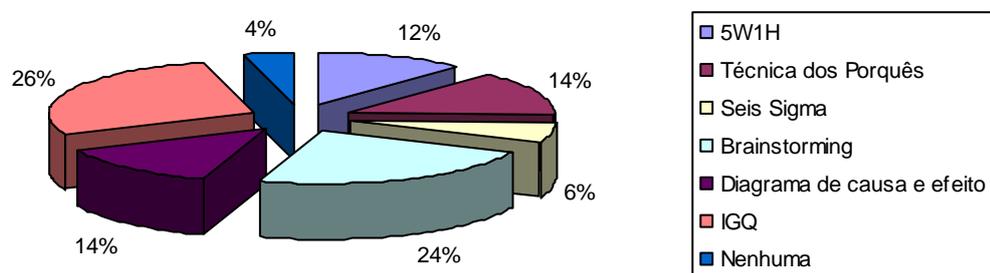
Gráfico 3 - Quais, das ferramentas abaixo, você conhece?



Fontes: Dados da Pesquisa (2008).

Diante dos dados, observa-se por parte dos colaboradores um conhecimento mais evidente das ferramentas: IGQ com 22%, Brainstorming com 20% e Seis Sigma com 18%.

Gráfico 4 - Quais delas você utiliza?

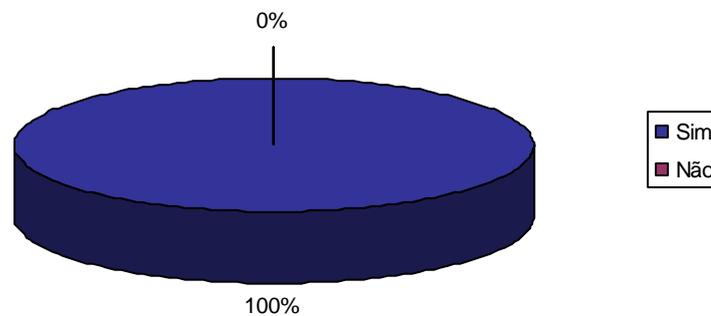


Fontes: Dados da Pesquisa (2008).

Quando comparamos às ferramentas que eles mais utilizam temos: IGQ com 26%, Brainstorming com 24%. Primeiro e segundo lugar novamente, o que confirma o conhecimento maior em virtude da utilização ser mais freqüente.

Contudo, é possível observar também que no geral o conhecimento das ferramentas está mais redistribuído do que a utilização, onde observamos algumas discrepâncias. A ferramenta Seis Sigma, por exemplo, teve o percentual de 18% quanto a conhecimento e 6% quanto à utilização. Esse fato pode ser explicado em virtude dos critérios estabelecidos no Programa TOP, que permite condições de utilização da ferramenta somente aos envolvidos no programa.

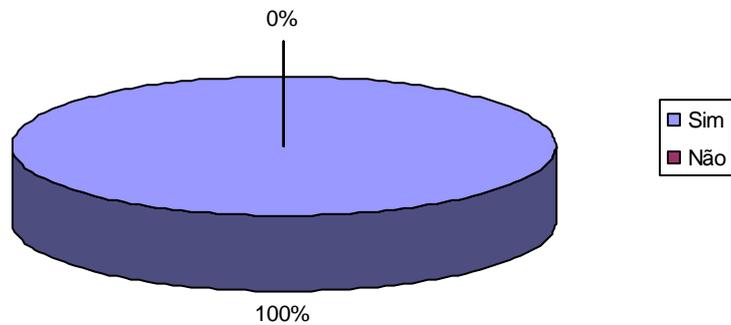
Gráfico 5 - Você acredita que a utilização dessas ferramentas auxiliam na melhoria de sua rotina do dia-a-dia?



Fontes: Dados da Pesquisa (2008).

Essa percepção que 100% colaboradores obtiveram de que as ferramentas auxiliam na melhoria da rotina do dia-a-dia é aprimorada com ressalvas de que o gerenciamento também deve ser melhorado. Para Falconi (2004) arrumar a casa significa essencialmente tomar providências para que as pessoas, ao exercerem as funções operacionais, sejam as melhores do mundo naquilo que fazem. Pois se a padronização fosse perfeita e se todos cumprissem os padrões, não haveria anomalias. Essencialmente, arrumar a casa significa melhorar o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.

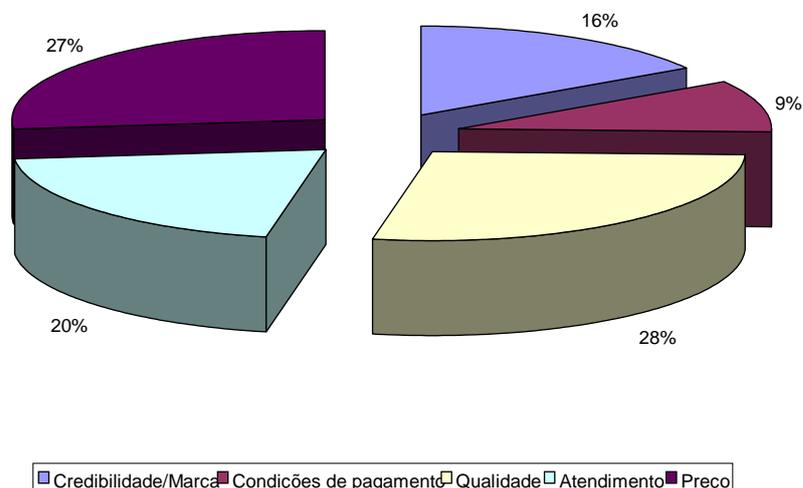
Gráfico 6 - O Índice Geral da Qualidade (IGQ) é difundido e aplicado em sua área de atuação?



Fontes: Dados da Pesquisa (2008).

As metas que compõem o Índice Geral de Qualidade (IGQ) da Oi Participações são bem definidas e claras. Os relatórios prévios de acompanhamento por sua vez são diários, o que traduz o resultado de 100% no que diz respeito à disseminação da ferramenta na gerência.

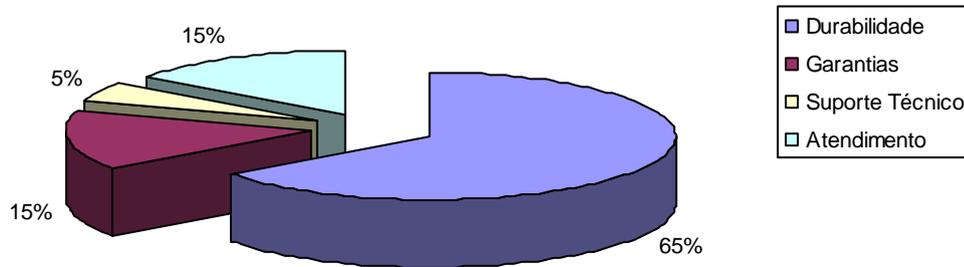
Gráfico 7 - Enumere de 1 a 5 os fatores abaixo relacionados conforme o grau de importância estabelecido por você (como cliente) nos processos de compra ou aquisição de um serviço.



Fontes: Dados da Pesquisa (2008)..

Os resultados apurados na questão e gráfico 7 indicam que os colaboradores enquanto clientes valorizam respectivamente os seguintes fatores: qualidade com 28% e logo em seguida, com 27% as condições de pagamento. Esse dado nos leva a explorar a idéia de que o cliente valoriza a qualidade, mas as condições de pagamento devem atender às suas condições. Logo depois temos os quesitos atendimento com 20%, credibilidade da marca com 16% e por último o preço. Estes dados por sua vez demonstram que o preço é levado em conta após várias avaliações do cliente. Para Giansesi e Corrêa (1996) os fatores avaliados pelo cliente podem ter diferentes pesos. Entretanto, seja qual for o critério, o sistema de operações de serviços deve preocupar-se em ser capaz de medir seu desempenho em relação a eles. Nem todos são fáceis de medir. Nem todos permitem medidas objetivas. Nem todos são quantificáveis. Medir, entretanto, não significa necessariamente quantificar. Há formas de medir desempenho qualitativo, por exemplo, quanto à percepção do cliente quanto ao atendi.

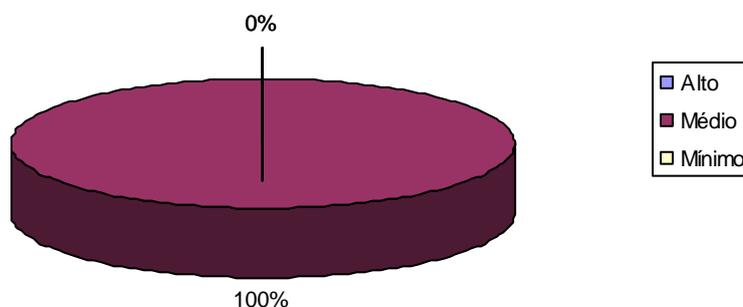
Gráfico 8 - Quanto ao quesito qualidade, qual é na sua opinião (como cliente) o fator de maior importância?



Fontes: Dados da Pesquisa (2008).

O gráfico 8 evidencia que os colaboradores da empresa enquanto clientes valorizam em primeiro lugar a durabilidade do produto, o qual apresentou o percentual de 65%. Seguidos do quesito garantias e atendimento com 15% cada um. O que este resultado incita é que a durabilidade do produto é primordial, porém se o mesmo apresentar problemas em meio ao percurso de utilização, o que conta é o atendimento e as garantias. Sabe-se que tudo de uma forma ou de outra é importante para o cliente, pois consolidam e caracterizam a qualidade percebida por ele.

Gráfico 9 - Ainda no quesito qualidade: como você classifica o atual nível de satisfação de clientes no mercado de telecomunicações?

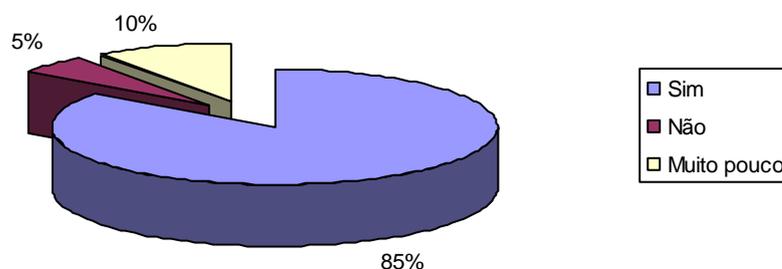


Fontes: Dados da Pesquisa (2008).

As questões e gráficos 9 e 10, respectivamente, objetivaram identificar a percepção dos colaboradores enquanto clientes no que se refere aos níveis de satisfação no mercado de telecomunicações e as considerações são as seguintes:

Quando falamos em nível de satisfação de clientes, percebe-se que 100% dos colaboradores enquanto prestadores de serviço reconhecem atender de forma mediana às expectativas dos clientes quanto ao quesito qualidade.

Gráfico 10 - Você acredita que as empresas de telecomunicações têm se preocupado com a qualidade na prestação de seus serviços?



Fontes: Dados da Pesquisa (2008).

Em outras palavras, pode-se dizer que o resultado demonstra que os colaboradores verificam a necessidade de trabalhar as vulnerabilidades da organização para torná-las potencialidades de reversão dos fatores que ainda não atendem plenamente a expectativa dos clientes. Para Giansi e Corrêa (1996), qualidade em serviço pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas do serviço prestado. O que também nos convida a refletir que se os pontos estão sendo trabalhados, mas ainda não refletem na percepção dos clientes, esses devem ser revistos utilizando as premissas do método PDCA até que seja alcançada a superação de suas expectativas. Esta é uma preocupação da organização e pode ser fundamentada com os resultados apurados no gráfico 10, que totalizou 85%.

9 CONCLUSÃO

A qualidade na prestação de serviços tornou-se vital para a sobrevivência das organizações, isso porque é fator evidente na percepção dos clientes. É imprescindível dizer que os atributos que compõem a qualidade são significativamente complexos quando falamos em métodos de controle e ferramentas de gestão, os quais irão lapidá-la e sustentá-la, até porque os fatores que caracterizam a qualidade são por vezes subjetivos.

Para explorar este cenário ao longo do estudo de caso, foi realizada uma análise sistemática do método PDCA em sua essência e funcionalidades. Vale ressaltar que o conhecimento de suas aplicabilidades foi de fundamental importância para contextualizar os problemas vivenciados pela Oi Participações. O conhecimento do método possibilitou a revisão de processos, propiciou a análise dos diversos fenômenos ocorrentes e, conseqüente elaboração de planos de ação no sentido de reversão e acompanhamento das melhorias.

O que se percebe a partir de então é que a Oi Participações, depois de trabalhar as etapas e tratar os atritos sofridos no giro PDCA, percebeu a importância em agregar adequadamente as ferramentas de gestão aos seus processos, de forma a projetar melhorias e manter os resultados conquistados.

Outro fator importante desencadeado pelo uso do método foi o estabelecimento das metas de forma a serem percebidas pelo cliente, ou seja, buscou a disseminar a cultura de que o foco é o cliente e que as ações devem estar voltadas a ele.

E, por fim, a Oi Participações percebeu-se o impacto positivo e transformador que o método PDCA e as ferramentas de gestão trouxeram para a organização. A partir daí visualizou de forma mais clara os seus objetivos e metas, e ainda pode compreender o real sentido de sua participação e contribuição no desdobramento das metas da organização.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Sílvio. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. 1º Edição, Volume 01, Belo Horizonte, DG, 2002.

ALMEIDA, Edson Pinto. A Melhor em Telecomunicações . **Revista Exame Melhores e Maiores**, São Paulo, v.34, n.15, p. 260-262, Ago. 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Ciclo de Gerenciamento (método PDCA)**. Minas Gerais, Disponível em < <http://www.indg.com.br/info/artigos/artigos.asp?id=14> > Acesso em: 05 dez. 2007.

_____. **Conceito e Ciclo do PDCA** - Disponível em < http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA> - Acesso em: 02 mar. 2008.

_____. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 8º Edição, Belo Horizonte, DG, 2002.

_____. **Gerenciamento pelas Diretrizes: O que todo membro da Alta Administração precisa saber para vencer os desafios do novo milênio**. 4ª Edição, Nova Lima, INDG, 2004.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. **Ciclo do PDCA** - Disponível em <http://paginas.terra.com.br/negocios/processos2002/ciclo_pdca.htm > - Acesso em: 02 mar. 2008.

GIANESI, Irineu G. N; CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 5ª edição, São Paulo, Prentice Hall, 1998.

INTERATIVA (intranet), **Diretoria de Serviço a Cliente**. Disponível em: < <http://interativa>> - Acesso em: 26 fev. 2008.

_____. **História da Empresa**. Disponível em: < <http://interativa> > - Acesso em: 26 fev. 2008.

_____. **Modelo de Gestão**. Disponível em: < <http://interativa> > - Acesso em: 26 fev. 2008.

_____. **Programa TOP**. Disponível em < <http://interativa> > - Acesso em: 26 fev. 2008.