

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NAILSON DE MEDEIROS VIEIRA

**PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NA ÁREA COMERCIAL: UM
ESTUDO DE CASO NA CABOTELECOM**

NATAL-RN

2017

NAILSON DE MEDEIROS VIEIRA

PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NA ÁREA COMERCIAL: UM
ESTUDO DE CASO NA CABOTELECOM

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à coordenação do Curso
de Administração do Centro
Universitário do Rio Grande do Norte
como requisito final para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Adriano Macêdo
dos Santos, Msc

NATAL-RN

2017

NAILSON DE MEDEIROS VIEIRA

PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NA ÁREA COMERCIAL: UM
ESTUDO DE CASO NA CABOTELECOM

Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração apresentado ao Centro
Universitário do Rio Grande do Norte
(UNI-RN) como requisito final para
obtenção do título de bacharelado em
administração.

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Adriano Macêdo dos Santos, Msc
Orientador

Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, Msc
Membro Examinador

Prof. Marcelo Santos Arcanjo, Msc.
Membro Examinador

NATAL-RN

2017

RESUMO

O conceito de padronização tem sido buscado em varias empresas nos últimos tempos para diminuir os gargalos que aparecem no dia a dia, e como a padronização pode ajudar a manter um alto nível de eficácia e eficiência entre vários setores das empresas. Este estudo aborda a implantação das rotinas de trabalho no setor comercial da empresa de telecomunicação Cabo Telecom contribuindo de forma positiva para que a empresa continue apresentando altos níveis de aceitação e reconhecimento no mercado brasileiro, este estudo esta respaldado em pesquisas e autores renomados que estão referenciados no presente artigo dando ênfase na aplicabilidade da organização em análise. O presente trabalho foi um estudo de caso dividido em duas partes, a primeira constitui-se de uma pesquisa descritiva, bem como consulta à internet, buscando informações com autores que pudessem deixar a pesquisa mais rica e a segunda parte foi uma pesquisa qualitativa onde poderemos observar as particularidades e experiências do setor comercial da organização, onde foi realizado um estudo analítico proposital conseguindo assim sugerir possíveis soluções para os problemas encontrados. Uma das questões relevantes encontradas foi observada que a maioria dos colaboradores tem conhecimento do regulamento interno das funções de trabalho, mas verificou-se também que 39% dos colaboradores responderam conhecer um pouco sobre sua função no setor comercial, mostrando o quanto importante a realização desse trabalho.

Palavras- chave: Padronização, Setor Comercial, Telecomunicação.

ABSTRACT

The concept of standardization has been sought in several companies in recent times to reduce the bottlenecks that appear in everyday life, and how standardization can help maintain a high level of effectiveness and efficiency among various business sectors. This study addresses the implementation of work routines in the commercial sector of the telecommunication company Cabo Telecom, contributing positively to the company's continued high levels of acceptance and recognition in the Brazilian market. This study is supported by renowned research and authors that are referenced in this article emphasizing the applicability of the organization under analysis. The present work was a case study divided into two parts, the first one consisted of a descriptive research, as well as an internet search, searching for information with authors that could make the research richer and the second part was a qualitative research where we can observe the particularities and experiences of the commercial sector of the organization, where a purposeful analytical study was carried out thus suggesting possible solutions to the problems encountered. One of the relevant issues was observed that most of the employees are aware of the internal regulation of the work functions, but it was also verified that 39% of the employees answered to know a little about their role in the commercial sector, showing how important the accomplishment of this job.

Keywords: Standardization, Commercial Sector, Telecommunication

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concedido força, saúde e coragem para enfrentar os desafios do ensino superior.

Aos meus pais tão importantes na minha educação e especialmente a minha mãe que suportou muita coisa para me auxiliar nos estudos.

A minha esposa que é a principal incentivadora e apoiadora em todos os projetos que tenho, pois nunca me deixou ficar abatido nas dificuldades que a vida nos trás.

Ao meu orientador Adriano Macedo dos Santos, por todo o tempo e esforço que se dedicou na minha orientação.

A todos os maravilhosos professores que ensinaram por esses quatro anos de curso meu muito obrigado.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia, ao meu pai Antônio Costa, minha Mãe Eronalda de Medeiros, minha esposa Luana da Silva Medeiros e minhas filhas Louanne da S. Medeiros. e Louise da S. Medeiros.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia da documentação de um sistema de gestão de qualidade...
12

Figura 2: Requisitos da Gestão de Qualidade... 16

Figura 3: Você conhece bem o Regulamento Interno das funções da sua empresa?...22

Figura 4: Toda Comunicação interna é clara e objetiva?...23

Figura 5: As informações das reuniões semanais são sempre objetivas e claras?...24

Figura 6: Quanta atenção é dada aos principais problemas nas reuniões de sua equipe?...25.

Figura 7: Quão bem os integrantes de sua equipe se comunicam uns com os outros?...26

Figura 8: A empresa investe em treinamento ou programa de reciclagem para a melhoria no atendimento?...27

Figura 9: Você conhece bem o regulamento interno das funções da sua empresa?...28

Figura 10: Os elogios ou críticas sobre seu atendimento são sempre enviados ao setor comercial?...29

Figura 11: Quão rápida é sua equipe na implantação das decisões tomadas?30

Figura 12: Quão bem sua equipe trabalha com os clientes?...31

Figura 13: A empresa avisa adequadamente sobre a falta de algum material antes de iniciar as vendas?.....32

LISTA DE SIGLAS E ABREVEATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

LGT-Lei Geral das Telecomunicações

ANATEL-Para a Agência Nacional de Telecomunicações

UNI-RN Centro Universitário Do Rio Grande Do Norte

INMETRO

IT-Instrução de trabalho

ITS-Instruções de Trabalho

ISO- Organização Internacional para Padronização

ISO 9001- Sistema da Gestão de Qualidade

Sumário

1.INTRODUÇÃO.....	9
2.REFERENCIAL TEORICO.....	11
2.1 Empresas de Telecomunicação.....	11
2.2 Padronização.....	12
2.3 Instruções de trabalho.....	13
2.4 Eficiência e Eficácia Operacional.....	15
2.5 Sistema ISSO.....	17
2.5.1 Sistema de Qualidade ISO 9001.....	18
3 METODOLOGIA.....	19
3.1 Estudo de Caso.....	20
3.2 Pesquisa Descritiva.....	20
3.3 Coleta de Dados.....	21
3.4 Universo e Amostra.....	21
3.5. Tratamento de Dados.....	22
4 ANALISES DOS RESULTADOS.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
5.1 Recomendações para a Empresa.....	32
REFERENCIAS	

1. INTRODUÇÃO

As empresas de telecomunicação ocupam cada vez mais uma posição de destaque no segmento indústria/comércio em face do alto índice de desenvolvimento tecnológico, a globalização e também a um grande investimento no setor, contribuindo para uma sociedade mais dependente de serviços que tragam inovação, pesquisa e informação. Com a globalização, a demanda no segmento de internet banda larga aumenta a passos largos promovendo significativas necessidades no atual contexto econômico, tecnológico, político, cultural, geográfico e social.

Este artigo foi um estudo voltado para a padronização das funções e instruções no setor comercial da empresa Cabo Telecom, onde a diminuição de possíveis erros humanos em um sistema inadequado possa diminuir a percepção na qualidade no atendimento. A prestação do serviço bem executado é de suma importância para o sucesso das negociações. O colaborador é peça chave na relação interpessoal bem sucedida, a exemplo de iniciar, manter, finalizar uma boa negociação para o cliente e para a empresa.

A Cabo Telecom reconhecida Nacionalmente pelo 5º ano consecutivo como a empresa dos clientes mais satisfeitos do Brasil entre empresa de internet banda larga com mais de 100.000 assinantes, dados estes encontrados a seguir no (<http://www.anatel.gov.br/consumidor/pesquisa-de-satisfacao-e-qualidade/2016/rn>) conta com uma equipe bem capacitada em todos os setores da organização, mas compreende-se que na inserção da padronização de algumas atividades da empresa, pode leva-la a conseguir um certificado de qualidade ISO, mostrando ainda mais a sua competência no segmento e o maior reconhecimento a nível internacional, levando em conta mesmo assim a existência de pequenos problemas isolados em alguns setores da empresa que precisam sempre de novos procedimentos ou mesmo cumprir a risca com suas atividades e funções.

Algumas observações relatadas por executivos de vendas que trabalham na organização no setor comercial indicaram a possibilidade de diminuir alguns problemas com a introdução da padronização de atividades

como problemas de falta de comunicação entre setores, solicitações de pedidos de vendas em duplicidade, agendamento mais demorado das instalações, falta de comunicação com clientes, rotas de atendimento às vezes sem uma logística pré-definida, entre outros pequenos problemas que envolvem alguns setores da empresa.

Diante do exposto foi importante indagar: **Quais os impactos trazidos na área comercial com a padronização das atividades exercidas na empresa em análise?**

Nesse projeto objetivou-se especificamente apresentar um levantamento das atividades realizadas na área comercial, a elaboração de sugestão de instruções de trabalho e organização através dos colaboradores da área em estudo em parceria com o setor de recursos humanos da Cabo Telecom, através de um questionário onde os colaboradores do setor comercial puderam relatar pequenas falhas existentes na área comercial.

Este trabalho teve como justificativa a observação de pequenas falhas de procedimento operacional dentro do setor comercial que discorriam por outros setores da empresa, dificultando por muitas vezes trabalhos simples, perda de tempo na procura por uma solução que se existisse uma ordem de responsabilidades padronizada, muitos gargalos seriam evitados.

A adoção dessa ferramenta de gestão da rotina de trabalho implicou em, antes de sua aplicação, definir os processos de negócio e de suporte com os respectivos responsáveis e em rever os fluxos de trabalho visando à redução de atividades que não agregam valor, ou seja, corrigindo as falhas. Tudo isso para que a padronização seja correta, fiel à realização do trabalho e para que esteja em consonância com o propósito da organização. Segundo Campos (1998) dentro de uma empresa a maioria das pessoas passa a maior parte do tempo realizando tarefas operacionais e dessa forma é muito difícil que as funções gerenciais possam ser conduzidas de forma eficaz se as funções operacionais não funcionam de maneira adequada.

Tendo isso em vista, as organizações estão cada vez mais conscientes

da importância de se ter os seus processos claramente definidos e bem controlados. Isso, associado ao fato de haver poucos trabalhos científicos nessa área no Centro Universitário Do Rio Grande Do Norte (UNI-RN), torna o tema oportuno para o desenvolvimento de um estudo científico.

Esse trabalho foi de suma importância por ser uma aplicação prática do que foi estudado no campo teórico, importante por poder realizar a introdução de ferramentas da administração em uma empresa renomada no mercado e ter a possibilidade de acompanhar todo o processo. Para a comunidade acadêmica, pode se transformar em um modelo para implantação de ferramentas de gerenciamento da rotina do trabalho em organizações do mesmo ramo. Quanto à viabilidade, esta foi facilitada pelo fato do autor desse trabalho ser colaborador da empresa estudada, além de ser uma pesquisa que também foi desenvolvida por interesse do mesmo.

Tendo esse vínculo com a organização, tornou-se mais fácil o trabalho de coleta de informações e acesso aos recursos necessários para o seu desenvolvimento, ganhando também a sociedade que terá profissionais mais capacitados e integrados com operações realizadas em tempo útil no setor comercial e deixando que seus clientes possam perceber a melhora principalmente nas respostas da velocidade na visita externa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas de Telecomunicação

As empresas de telecomunicação foram criadas para estabelecer oferta de serviços que auxiliam seus usuários a estabelecer uma comunicação com uma ou mais pessoas ao mesmo tempo através da tecnologia.

O termo Telecomunicação possui vários conceitos, assim como em relação à comunicação. A palavra Telecomunicações vem da combinação do prefixo grego "tele" que significa distante com a palavra comunicação. O termo Telecomunicações tem sido utilizado para caracterizar a transferência de informações entre a origem e seu destino, por meios elétricos,

eletromagnéticos ou ópticos. Esta transferência pode ser uni ou bidirecional.

Para a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL telecomunicações:

1. (Dec. 97057/88) comunicação realizada por processo eletromagnético. 2. (RR) qualquer transmissão, emissão ou recepção de símbolos, sinais, texto, imagens e sons ou inteligência de qualquer natureza através de fio, de rádio, de meios ópticos ou de qualquer outro sistema eletromagnético.

O conceito legal de telecomunicação está disciplinado no §1º do art. 61 da LGT-Lei Geral das Telecomunicações - Lei n.º 9.472, de 16 de julho de 1997:

Art. 60. Serviço de telecomunicações é o conjunto de atividades que possibilita a oferta de telecomunicação.

§ 1º Telecomunicação é a transmissão, emissão ou recepção, por fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético, de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza.

Assim, podemos entender que telecomunicação é a comunicação especializada pelo meio, pois que utiliza de fio, rádio e outros processos eletromagnéticos.

2.2 Padronização

A padronização é um processo de implantação e desenvolvimento de normas e técnicas que tentam maximizar um trabalho a ser executado de forma organizada com o menor tempo e o menor gasto de material possível.

A padronização é uma ferramenta de gerenciamento e controle que serve de base para a rotina, é uma forma bastante prática e viável para estabilizar os processos de uma organização (CAMPOS, 1992).

Padronização é, em uma definição mais geral, uma disciplina com base técnica e científica que confere a capacidade de elaborar regras ou normas, e

seu campo de atuação não só se limita ao estabelecimento de regras, como também compreende a sua aplicação, ou seja, a colocação em prática e o seu aprimoramento, isto é, a sua adequação segundo os progressos da ciência, da técnica e da experiência. (INMETRO *Apud* TAMBORLIN, 2008).

Motta (1978) afirma que padrão é tudo aquilo que é tomado como uma unidade de referência; pode ser um formato, tipo, exemplo ou combinação de condições aceitas como certas e perfeitas e admitidas com uma base de comparação.

Para Juran (1992) aproximando-se de uma conceituação mais voltada para o ambiente organizacional, a padronização é uma ferramenta gerencial fundamental, pois permite que o controle possa ser exercido através da criação de referências para comparação. O autor afirma que é importante que se tenha meios para fazer medições, comparações para que assim o trabalho de gerenciamento e controle seja facilitado.

Segundo COLENGHI (2003), o manual de procedimentos ou normatização das rotinas estabelece as regras orientadoras e disciplinadoras em nível organizacional, uniformiza os procedimentos, orientando para que as tarefas sejam executadas de forma padronizadas.

Toda padronização da empresa é estabelecida de tal forma que a execução das tarefas possa ser feita com habilidade. A rotina é estabelecida de tal forma que a administração da empresa possa delegar condução dos processos às pessoas que os operam e passar a se preocupar com os projetos de melhoria que visam a conferir maior competitividade à empresa. (CAMPOS, 1992, p. 71)

Portanto com a padronização, a organização poderá alcançar níveis mais altos de reconhecida qualidade por seus clientes e colaboradores, buscando sempre tecnologia e inovação.

2.3 Instruções de trabalho

A instrução de trabalho é um documento que se tem a finalidade informar a maneira correta de realizar uma operação/tarefa de forma simples e objetiva ao seu executor.

A Instrução de Trabalho é um documento muito importante, item que pertencente ao Sistema de Gestão da Qualidade juntamente com outros componentes como: política de qualidade, objetivos, procedimentos, registros que devem ser descritos e documentados.

Também podemos dizer que instrução de trabalho é o documento que serve para padronizar tarefas geralmente técnicas ou operacionais. Não podemos confundir instruções de trabalho com procedimentos, ele tem estruturas parecidas mais são diferentes.

A Figura 1 ilustra a estrutura e hierarquia da documentação de um sistema e de gestão de qualidade.



FIGURA1: Hierarquia da documentação de um sistema de gestão de qualidade

FONTE: <http://www.blogdaqualidade.com.br> Acessado em 20/03/2017

Dentro da hierarquia demonstrada na figura acima a Instrução de Trabalho vem logo após os procedimentos e a distinção entre eles se faz pelo seu uso:

- Instrução de trabalho (IT): é usada em atividades produtivas, operacionais, sua principal característica é um padrão técnico. Exemplos: Validação de novos Produtos/Seleção de candidatos/Armazenagem de estoque.
- Procedimento: descrevem regras, informações mais detalhadas para o

gerenciamento do sistema da qualidade? Exemplos: Controle de Documentos, Ação Preventiva, Auditoria Interna.

A IT é um documento de grande importância dentro de um SGQ, pois contendo o modo correto de execução de uma determinada atividade, padroniza um processo. Entretanto, mesmo possuindo uma definição simples, é importante que o redator da IT conheça detalhadamente a tarefa que será abordada pelo documento, ou, que seja auxiliado por outro profissional que possua este conhecimento. A IT deverá ser elaborada na forma de passo a passo, pois será a base para futuros treinamentos referentes à atividade em questão (SANTOS 2011).

As ITS representam a mais importante ferramenta de comunicação entre os operadores e a atividade. Tomando isto como premissa, as pessoas que são responsáveis por esta atividade devem ser conscientes da importância de se executar com qualidade este trabalho, pois o desdobramento de uma instrução de trabalho que comunique de forma errada a atividade aos operadores gerará com certeza a insatisfação dos clientes internos e externos.

Após a elaboração de uma IT, ela deve ser aplicada em um setor específico, porém, é provável que sofra adaptações, que deverão ser levadas ao documento para que o mesmo mantenha-se atualizado. É preciso sempre estar atento às mudanças na rotina do processo e se a instrução de serviço está adequada à realidade do processo ou equipe (SANTOS 2011).

Quando elaboramos instruções de trabalho devemos levar m conta informações que sejam:

- De fácil leitura, pois serão utilizados por pessoas que normalmente não têm o hábito de ler;
- De fácil manuseio, pois serão utilizados no momento da execução dos serviços;
- De fácil revisão, pois os mesmos não são definitivos e devem facilitar a correção de possíveis mudanças.

2.4 Eficiência e Eficácia Operacional

A eficiência é a capacidade de realizar uma tarefa ou trabalho com o mínimo de desperdício e grande produtividade. Já a eficácia é a realização de um objetivo com qualidade, uma meta alcançada, um êxito.

Também podemos dizer que a eficiência consiste em fazer certo, geralmente está ligada ao nível operacional, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc. Já a eficácia consiste em fazer as coisas certas: geralmente está relacionada ao nível gerencial.

Quando falamos em eficácia e eficiência operacional, estamos relacionando com o cargo gerencial que ficara responsável em planejar de forma padronizada a realização de um projeto ou trabalho do seu setor ou de toda a empresa, a fim de reduzir custos com desperdícios de mão de obra, tempo e material.

Após análise da eficiência do uso dos recursos de produção, a melhora da produtividade operacional e alcançando uma maior competitividade, temos como solução, um levantamento e na análise das interrupções dos processos produtivos.

As causas dessas interrupções são determinadas e estratificadas, viabilizando a concepção de um planejamento que resulte em ganhos de produtividade. “A partir dele, metas são estabelecidas e alcançadas através da implantação de planos de ação e acompanhamentos sistemáticos pelo gestor do setor comercial”, dados acima encontrados no endereço (https://www.falconi.com/flcn_solution/melhoria-da-eficiencia-operacional).

Idalberto Chiavenato (1994) ensina que toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam

aplicados da forma mais racional possível (...) (Chiavenato, 1994, p. 70).

A eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações, com vista voltada para os aspectos internos da organização. Logo, quem se preocupa com os fins, em atingir os objetivos é a eficácia, que se insere no êxito do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização.

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por quatro aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (Chiavenato, 1994).

Sob este viés, o sistema oficial de normalização, a ISO, que já é bastante respeitado pela sociedade em geral; muito conhecido por seus certificados de Qualidade Total, requer que as empresas se organizem em suas atividades administrativas e também produtivas, e, conseqüentemente organizarem toda a empresa.

2.5 Sistema ISO

ISO é a sigla de International Organization for Standardization, ou Organização Internacional para Padronização, em português. A ISO é uma entidade de padronização e normatização, e foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947.

A ISO tem como objetivo principal aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, como normas técnicas, classificações de países, normas de procedimentos e processos, e etc. No Brasil, a ISO é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) são uma interessante alternativa para esta geração de vantagem, pois eles desenvolvem um padrão de melhoria a partir da

motivação do quadro de colaboradores, do controle de processos, da identificação de requisitos e atendimento das necessidades dos clientes (CALARGE; LIMA, 2001).

Contudo, utilizar corretamente estes instrumentos é condição fundamental para que deles se obtenha seus potenciais resultados. É comum encontrar dificuldades no seu entendimento conceitual, resistência ao seu uso, baixa disponibilização de recursos para seu desenvolvimento e manutenção, treinamento inadequado ou mesmo desconhecimento de sua existência (BATTIKHA, 2003).

A ISO cria normas nos mais diferentes segmentos, variando de normas e especificações de produtos, matérias-primas, em todas as áreas. A ISO ficou popularizada pela série 9000, ou seja, as normas que tratam de Sistemas para Gestão e Garantia da Qualidade nas empresas.

2.5.1 Sistema de Qualidade ISO 9001

A norma ISO 9001 é definida como Sistema da Gestão de Qualidade e estabelece um conjunto de atividades independentes (chamadas requisitos) de gestão da qualidade, criado para gerenciar em uma organização as necessidades dos clientes na realização da produção e entrega dos pedidos.

Segundo (Cesar, 2012) um indicativo da importância da certificação ISO 9001 é dado pelo número de certificações emitido mundialmente (ISO, 2010). Dados mais recentes divulgados pela CB-25 (Comitê da ABNT) indicam que no Brasil, no ano de 2015 foram emitidos apenas 34 certificados.

Hoje o mercado brasileiro exige empresas certificadas, o sistema de qualidade ISO 9001 se tornou uma ferramenta essencial para melhorar a capacidade de gerenciar a qualidade, com eficiência e eficácia atendo as necessidades dos seus clientes.

De acordo com a Figura 2 podemos identificar um processo cíclico de melhoria de qualidade através do sistema de gestão ISO 9001.

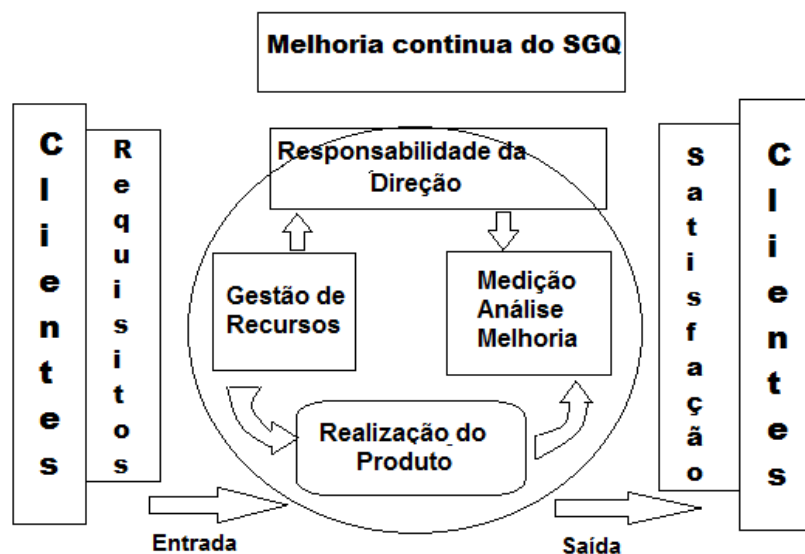


FIGURA 2: Requisitos da Gestão de Qualidade

FONTE: Cesar, Luiz Ribeiro Carpinetti. *Gestão da Qualidade*. 2ªEdição. São Paulo: Atlas, 2012.

Existe uma versão brasileira da ISO 9001, designada como ABNT NBR ISO 9001, que também tem como objetivo estabelecer normas consistentes que aumentam a qualidade dos processos de gestão. Quando essas normas são implantadas e cumpridas, é estabelecida uma relação de confiança entre a empresa e cliente. No entanto, uma área essencial da ABNT NBR ISO 9001 é que quando a empresa não cumpre com as normas, o cliente deve dar o feedback, comunicando o problema, para que o desempenho seja melhorado no futuro, opinião retirada do site ([HTTPS://www.significados.com.br/iso-9001](https://www.significados.com.br/iso-9001)).

Esta ferramenta estratégica é usada na maioria dos países do mundo, sendo que muitas aguardam a certificação e mais de um milhão de empresas têm essa norma implantada.

3 METODOLOGIA

Andrade (1999) define metodologia como o “conjunto de métodos ou caminhos que serão percorridos na busca do conhecimento”.

O presente trabalho foi um estudo de caso, dividido em duas partes. A primeira constitui-se de uma pesquisa descritiva, bem como consulta à internet, buscando informações com autores que pudessem deixar a pesquisa mais rica. A segunda parte foi uma pesquisa qualitativa onde poderemos observar as particularidades e experiências do setor comercial da organização, onde foi realizado um estudo analítico proposital conseguindo assim sugerir possíveis soluções para os problemas encontrados.

Antes do início do estudo foi realizada uma visita ao RH da empresa para comunicar sobre o projeto e estudo de caso com o propósito de identificar e diagnosticar os problemas encontrados por falta de padronização em algumas instruções de trabalho na área comercial da empresa Cabo Telecom.

3.1 Estudo de Caso

Este Trabalho foi um estudo de caso na empresa Cabo Telecom e objetivou descrever processos de situações de uma realidade organizacional. O processo de diagnóstico busca compreender a dinâmica da empresa, identificando e orientando situações sobre pequenos gargalos relevantes na área analisada – neste caso na área comercial – visando seu desenvolvimento.

Um estudo de caso é focado em poucos objetivos e permite uma análise mais aprofundada em cada um deles (GIL, 2010). Também o estudo de caso possibilita aos investigadores reter as características significativas dos eventos da vida real segundo Yin (2010).

Como faço parte do quadro de funcionários da empresa, ficou mais fácil de compreender seus processos e os aspectos de suas variáveis a partir do seu negócio e área de atuação no mercado de Natal, Parnamirim e São Gonçalo do Amarante.

3.2 Pesquisa Descritiva

Castro (1976) considera que a pesquisa descritiva apenas captura e mostra o cenário de uma situação, expressa em números e que a natureza da relação entre variáveis é feita na pesquisa explicativa.

Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas (CASTRO, 1976).

Esse tipo de pesquisa, segundo Selltiz et al. (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

A pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

3.3 Coleta de Dados

Para Vergara (2010), a coleta de dados tem a finalidade de demonstrar como foram alcançados os objetivos estabelecidos, ou seja, de que forma o pesquisador irá obter os dados necessários para atendê-los.

Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

A coleta de dados deste estudo ocorrerá por meio de um questionário e observações por parte do pesquisador, gestores e funcionários da empresa analisada, durante todo o período de desenvolvimento do estudo, pois será preciso coletar informações a respeito dos processos e seus procedimentos atuais, para posterior melhoria e padronização dos mesmos.

3.4 Universo e Amostra

O universo da pesquisa foi o setor comercial da unidade de Candelária da Cabo Telecom que, atualmente, conta com 46 colaboradores e é referencia

no segmento de telecomunicação em Natal pela qualidade profissional.

Marconi e Lakatos (1996) definem amostra como uma parcela convenientemente selecionada de um universo, já a população é um subconjunto do universo. A amostra foi realizada através de um estudo aprofundado nos processos operacionais no setor comercial da organização.

A Amostra foi compreendida de 100% dos funcionários do setor comercial, sendo assim terá o mesmo número de 46 pessoas do universo.

3.5. Tratamento de Dados

Para a realização deste trabalho foram realizadas duas reuniões para aplicação de entrevistas com todos os funcionários do setor comercial para se debater o objetivo geral deste artigo e posteriormente realizou-se um questionário de perguntas fechadas que sendo respondido pelos colaboradores do setor comercial da unidade da Cabo Telecom de Candelária.

A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da recolha de informações (Ketele & Roegiers, 1999). Através de um questionamento oral ou de uma conversa, um indivíduo pode ser interrogado sobre os seus atos, as suas ideias ou os seus projetos. Previamente, a entrevista carece de um propósito (tema, objetivos e dimensões) bem definido. De seguida, a amostra dos indivíduos a entrevistar deve ser selecionada segundo métodos representativos da população ou de oportunidade.

“instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito” (Marconi & Lakatos, 1999:100).

Não existe um método-padrão para se formular um questionário. Contudo, existem algumas recomendações, bem como fatores a ter em conta comparativamente a essa importante tarefa num processo de pesquisa.

Temos como vantagens de se fazer um questionário as seguintes

considerações:

- Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados;
- Atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- Abrange uma área geográfica mais ampla;
- Economiza pessoal (treinamento; coleta campo);
- Obtém respostas mais rápidas e exatas;
- Liberdade de respostas (anonimato);
- Mais tempo para responder; horário favorável.

A Estatística Descritiva possui uma grande quantidade de instrumentos de resumo que podem ser aplicados às diversas situações, os resultados desta coleta de dados, serão tratados através de gráficos e análise descritiva.

4 ANALISES DOS RESULTADOS

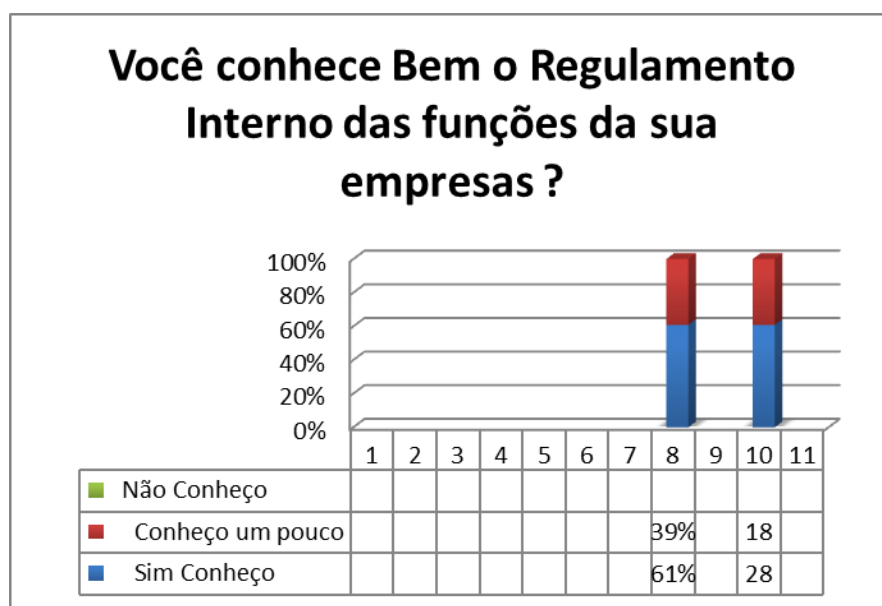


Figura 3: Você conhece bem o Regulamento Interno das funções da sua empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico mostra claramente que a maior parte dos colaboradores do setor comercial conhece o regulamento interno da empresa, mas o que chama mais atenção é que 39% de seu quadro de funcionários se sentem inseguros

(conhecem um pouco), visto a grande importância de se conhecer vários direitos e deveres do trabalhador.

Com esta informação, pode-se dar como sugestão um treinamento voltado para o regimento interno, aplicado pelos responsáveis dos recursos humanos, reforçando para todos os colaboradores da empresa e não só para o pessoal do setor comercial.

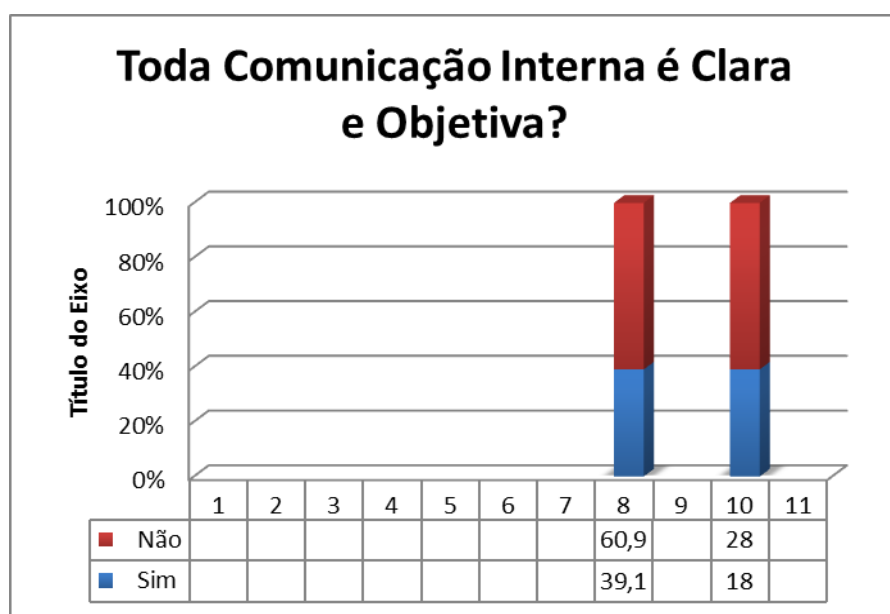


Figura 4: Toda Comunicação interna é clara e objetiva?

Fonte: Elaborado pelo autor

Os colaboradores do setor comercial expressam por meio das respostas obtidas que a empresa apresenta um problema quanto à clareza e objetividade na comunicação comprovadamente por mais de 60% das respostas.

Conclui-se que podem ser tomadas medidas que promovam uma maior ação entre os setores do RH, Marketing e o setor comercial para que essas informações sejam percebidas comumente entre seus colaboradores, dando como possível ação, uma avaliação para saber se as informações repassadas estão sendo realmente compreendidas e deixar que haja mais interatividade entre perguntas e respostas.

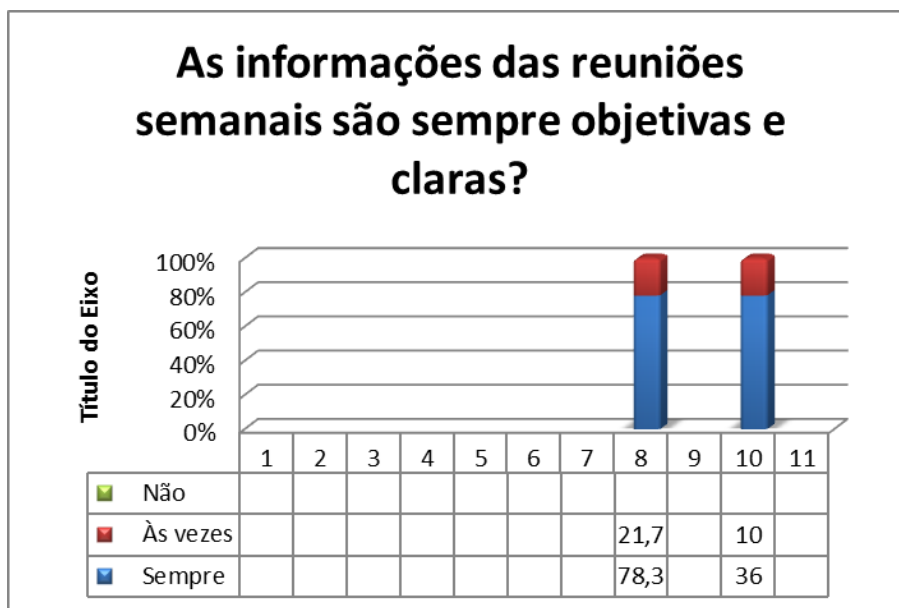


Figura 5: As informações das reuniões semanais são sempre objetivas e claras?

Fonte: Elaborado pelo autor

Os colaboradores do setor comercial aumentam sua insatisfação quanto à falta de clareza e objetividade quando reduzimos ao setor comercial, ninguém está satisfeito quanto à clareza e objetividade das informações passadas nas reuniões semanais.

Tal fato pode-se ser tratado diretamente com diretor comercial e o supervisor comercial, podendo ser revista uma melhor forma de repasse nas informações, dando-se como sugestão a impressão de todos os temas que serão abordados e entregue uma cópia para cada colaborador nas reuniões semanais, tentando então diminuir essa percepção.

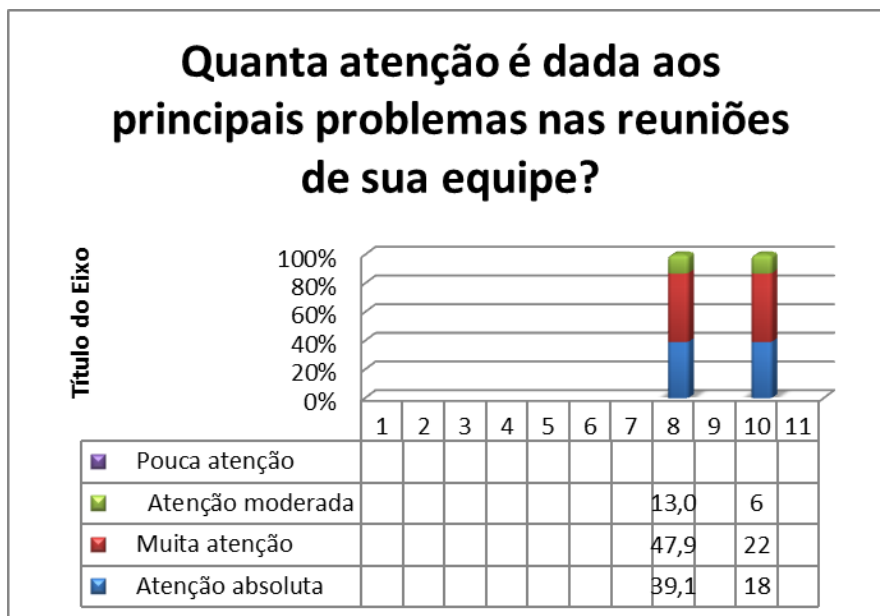


Figura 6: Quanta atenção é dada aos principais problemas nas reuniões de sua equipe?

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico mostra que 13% dos colaboradores do setor comercial tem atenção moderada aos principais problemas nas reuniões de equipe, onde o ideal era que existisse um total interesse quanto aos problemas levantados.

A sugestão para essa análise são medidas são: Um controle rígido do tempo de reunião, Oportunidade para ouvir e sempre que puder antecipar a pauta da reunião de forma impressa.

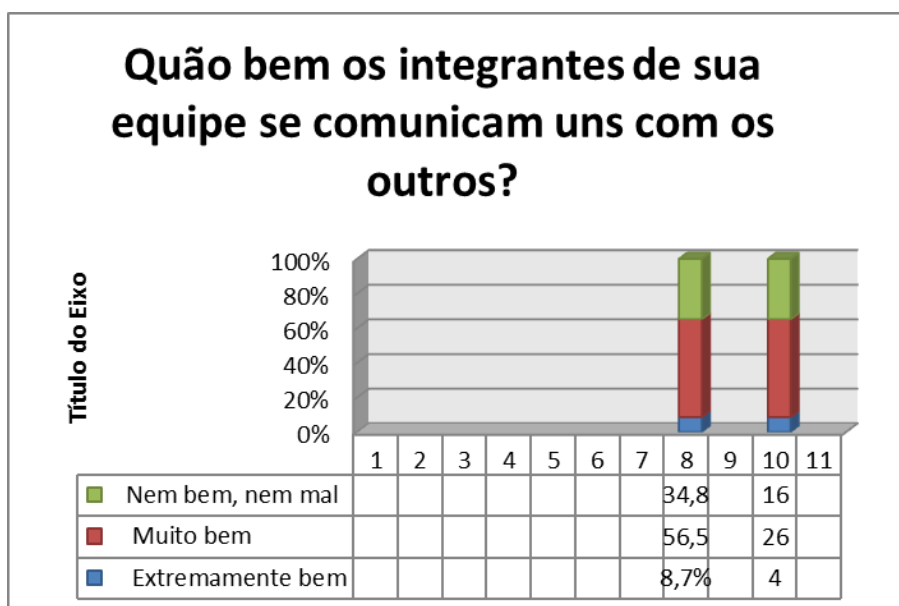


Figura 7: Quão bem os integrantes de sua equipe se comunicam uns com os outros?

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro fato que chama atenção quanto à comunicação dentro da empresa abordada e ainda mais, dentro do setor comercial foram às respostas de aproximadamente 35% dos respondentes marcou a opção nem bem, nem mal.

Uma dos principais fatores que identificam uma equipe forte e comprometida é uma boa comunicação entre eles, logo a empresa pode pesquisar entre os envolvidos quais ferramentas podem ser adquiridas para que haja uma melhor comunicação do setor comercial.

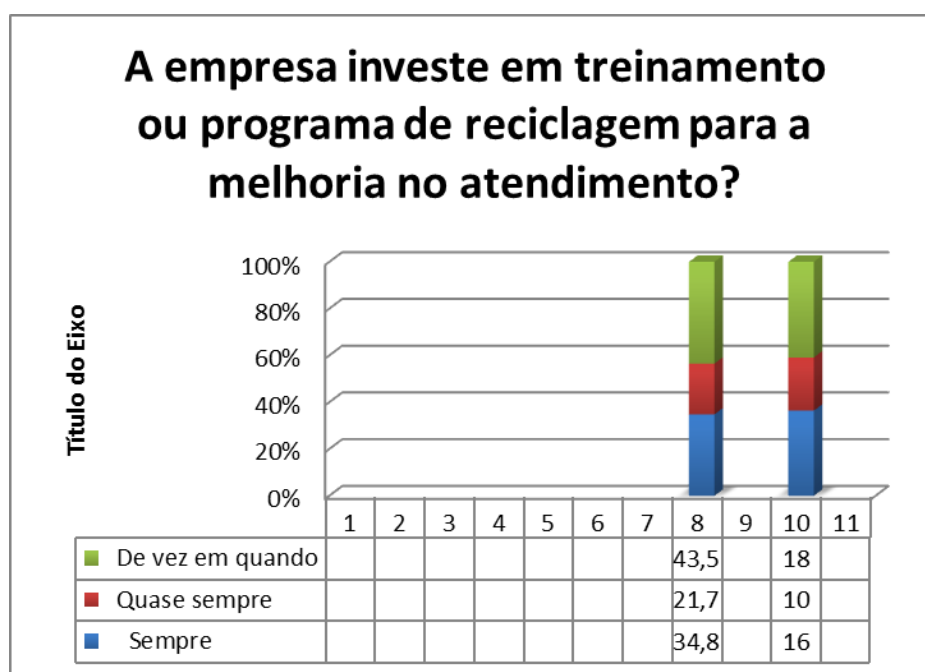


Figura 8: A empresa investe em treinamento ou programa de reciclagem para a melhoria no atendimento?

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante dos resultados encontrados após o questionário aplicado, verifica-se a existência de uma percepção diferente entre os respondentes, que se dá provavelmente por aspectos de diferentes tempos de empresa e por percepção individual.

Para tanto, a empresa necessita dar equivalência a esta percepção individualizada dos colaboradores, aplicando treinamentos e evidenciando os

resultados obtidos.

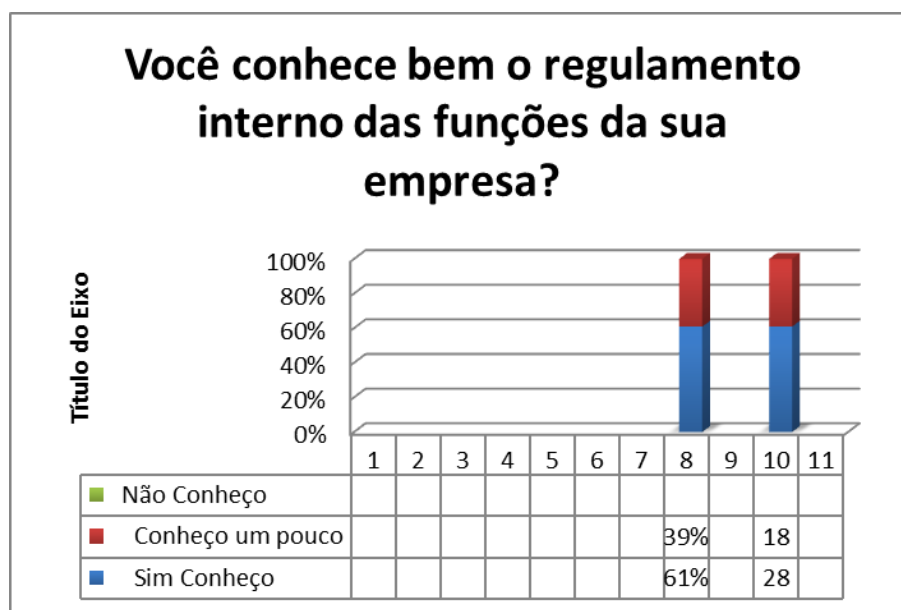


Figura 9: Você conhece bem o regulamento interno das funções da sua empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor

Após o levantamento das respostas sobre o conhecimento do regulamento interno das funções de trabalho, verificou-se que 39% dos colaboradores responderam conhecer um pouco sobre sua função no setor comercial.

Desta forma, após uma análise sobre as respostas, identifica-se a possibilidade de sugerir um treinamento de reciclagem tendo um total apoio do setor de RH da empresa, responsável em passar melhores informações sobre direitos e deveres da equipe do setor comercial.

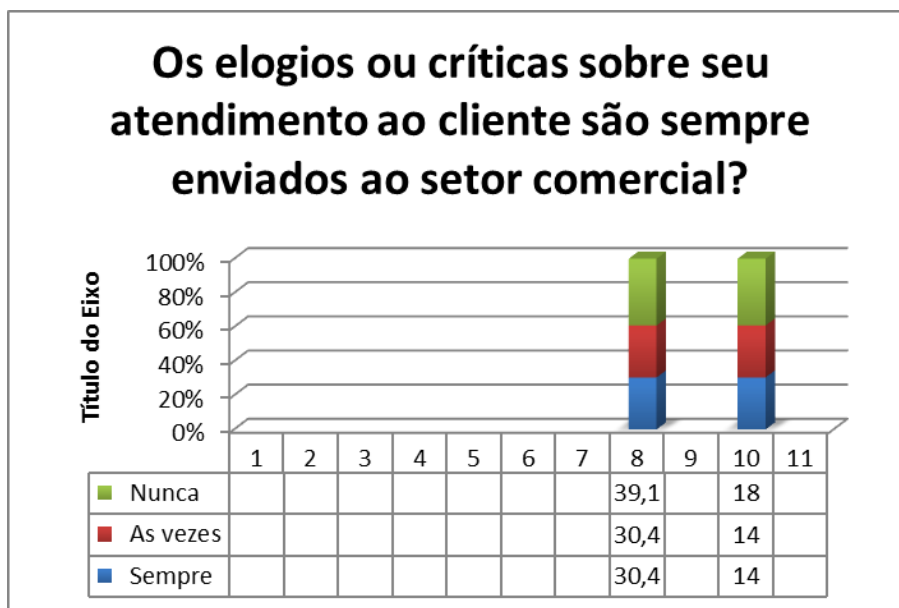


Figura 10: Os elogios ou críticas sobre seu atendimento são sempre enviados ao setor comercial?

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o levantamento dos dados obtidos, foi observado que diante da percepção entre seus colaboradores existe uma lacuna quanto críticas e elogios dentro do setor comercial, pois aproximadamente 70% de seu quadro informa que não recebe um feedback quanto a essas informações.

Diante deste levantamento podemos sugerir ao supervisor deste setor estudado, a possibilidade de aumentar o feedback com seus subordinados, para possibilitar maior confiança, valorização e motivação a sua equipe.

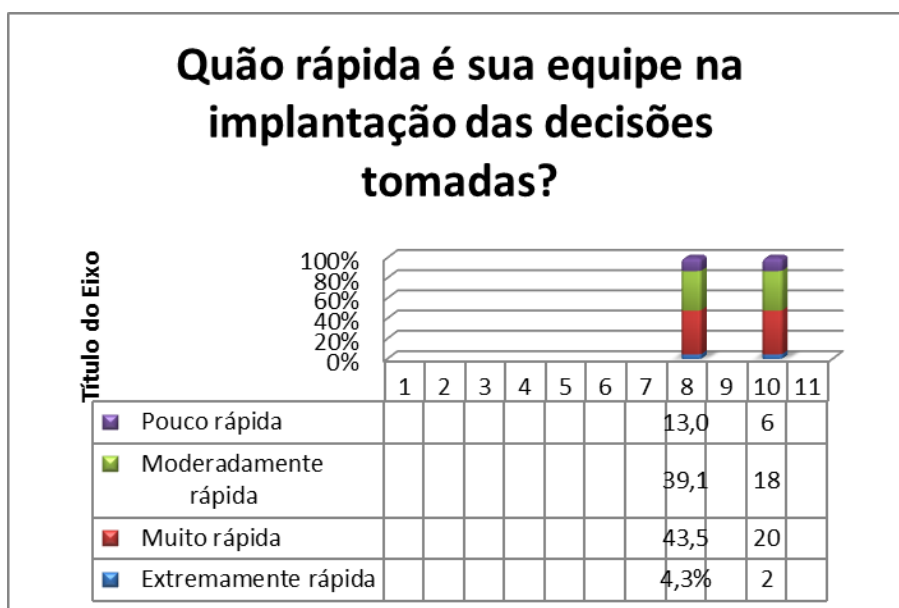


Figura 11: Quão rápida é sua equipe na implantação das decisões tomadas?

Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas dos colaboradores confirmam o quanto a empresa mostra resultados satisfatórios quanto ao atendimento aos seus clientes de acordo com 73,9% e 17,4% afirmam que a empresa trabalha com seus clientes muito bem e extremamente bem respectivamente.

Contudo é compreendido que a empresa em estudo não pode deixar que seus colaboradores se desmotivem, busquem sempre a melhoria continua fazendo que esses números possam buscar com qualidade e eficiência 100% de seus clientes.

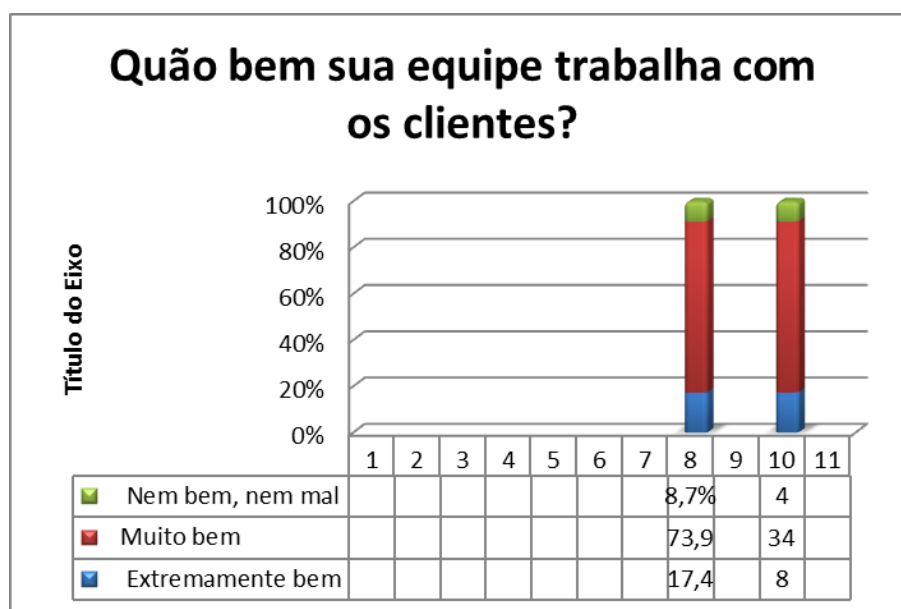


Figura 12: Quão bem sua equipe trabalha com os clientes?

Fonte: Elaborado pelo autor

A percepção sobre um bom atendimento dentro do setor estudado, já muda para índices bem mais positivos, de acordo com aproximadamente 74% dos respondentes a equipe trata muito bem os clientes que procuram entrar ou retornar na contratação de novos serviços.

Visto esses dados quanto ao atendimento dos clientes, pode-se adequar seu colaborador com a política de melhoramento continua, motivando e incentivando com ações que tragam premiações de forma a deixar a equipe com mais garra na realização de suas funções.

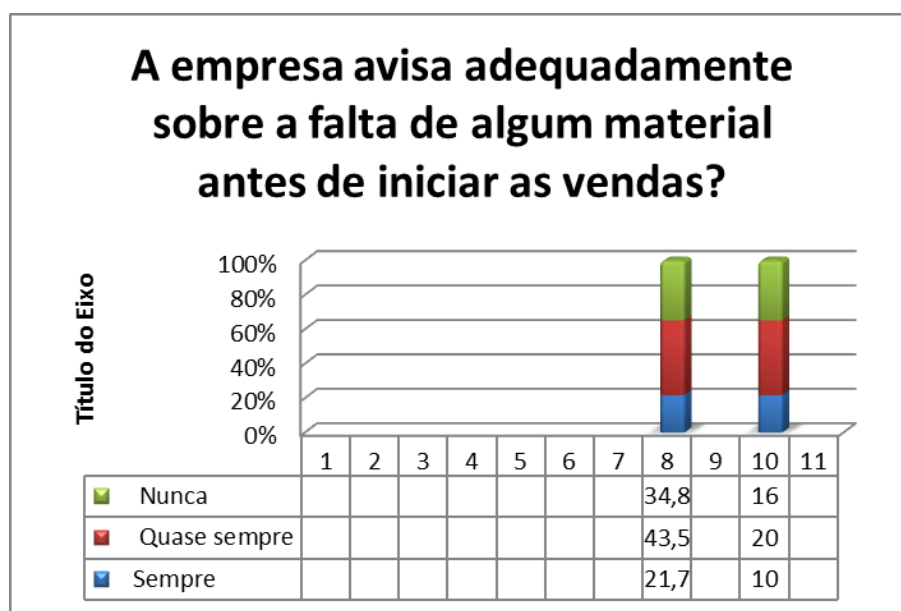


Figura 13: A empresa avisa adequadamente sobre a falta de algum material antes de iniciar as vendas?

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico mostra de acordo com a percepção individual de cada colaborador a existência de um incomodo em relação a não antecipação de falta de material para a realização das vendas.

O setor comercial pode através dessas respostas encontra um apoio logístico junto ao setor de compras para que fatos dessa natureza possam ser evitados e com isso obtenha o reconhecimento da sua equipe para positivar esforços em busca dos objetivos que a empresa busca alcançar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou fazer uma analise sobre fatores muitas vezes não observados durante esses seis anos trabalhando como executivo de vendas no setor comercial da Cabo Telecom.

Pôde-se concluir que com a elaboração de um programa de padronização para os processos de uma empresa pode ajudá-la a obter melhoras na execução das tarefas e atividades que compõem o processo. Isso pode, consequentemente, ajudar na melhoria dos resultados da organização.

Entendo que a compressão desse estudo pode ter um grande valor

quando apresentado ao setor comercial, recursos humanos, administrativo e marketing, possibilitando que a empresa veja através dos olhos de um novo administrador e de varias outras pessoas envolvidas que querem o melhor para todas as partes visando à qualidade da padronização buscando alcançar ferramentas e ajustes para uma certificação ISSO e um reconhecimento nacional de uma empresa genuinamente potiguar.

5.1 Recomendações para a Empresa

Diante do exposto ao longo desse trabalho, sugere-se a Cabo Telecom:

- Que o manual existente seja revisto e atualizado anualmente ou sempre que houver alguma mudança no fluxo de informações ou na forma de realizar as atividades que compõem o processo de nivelamento;
- Que seja adotado um programa de padronização para que outros processos da empresa possam ser padronizados buscando sempre a excelência na qualidade e focando nos processos de:
 - Utilização adequada dos recursos disponíveis
 - Benefícios na operacionalização do processo
 - Aumento da produtividade
 - Obtenção do controle do processo
 - Redução dos custos

REFERENCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2004.

ANATEL. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/consumidor/pesquisa-de-satisfacao-e-qualidade/2016/rn>> Acesso em 08/06/2017 às 19h30.

ANDRADE, Renato Brenol. Manual de eventos. Caxias do Sul: Educs, 1999.
BATTIKHA, M. G. Quality management practice in highway construction. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 20, n. 5, p. 532-550, 2003.

CALARGE, F. A.; LIMA, P. C. Da abordagem do TQM (Total QualityManagement) Ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do projeto axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade. Gestão & Produção, v. 8, n. 2, p. 196-213, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade Total. Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

_____. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo horizonte: Ed. DG, 1998.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Cesar, Luiz Ribeiro Carpinetti. Gestão da Qualidade. 2ªEdição. São Paulo: Atlas, 2012.

COLENGUI, Vitor Mature. O & M e Qualidade Total – Uma integração perfeita – 2ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

De Ketele, J. & Roegiers, X. Metodologia da Recolha de Dados, Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos 1999.

FALCONE.COM. Disponível em:<HTTPS://www.falconi.com/flcn_solution/melhoria-da-eficiencia-operacional> Acesso em 02/05/2017 às 15h12min.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.

JURAN, Joseph. Moses. Planejando para a Qualidade. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira Editora, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração: uma introdução. São Paulo, Pioneira, 1978.

SANTOS, Edilene Galdino dos; LIMA, Izabel França de; ABRANTES, Mônica Paiva Santos de. Gerenciamento da rotina diária em unidades de informação, 1998.

SANTOS, Edilene Galdino dos; LIMA, Izabel França de; ABRANTES, Mônica Paiva Santos de. Gerenciamento da rotina diária em unidades de informação. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000714/01/T054>>. Acesso em 30/05/2017 às 16h40min.

SIGNIFICADOS.COM. Disponível em:<[HTTPS://www.significados.com.br/iso-9001](https://www.significados.com.br/iso-9001)> Acesso em 01/06/2017 às 16h00min.

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2004.

TAMBORLIN, Norberto & TOSE, Rodrigo. Padronização dos processos críticos da linha de confecção de roupa de cama. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2 n.2 p.01-22, Sem I. 2008 ISSN 1980-7031

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.