

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DE MINAS GERAIS - *CAMPUS* GOVERNADOR VALADARES
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Lorrane de Oliveira Ferreira

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS
EM SETOR ADMINISTRATIVO DE EMPRESA DE BANDA
LARGA**

Governador Valadares

2020

LORRANE DE OLIVEIRA FERREIRA

lorrane.oliveira1@hotmail.com

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS
EM SETOR ADMINISTRATIVO DE EMPRESA DE BANDA
LARGA**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Msc. Tatielle Menolli Longhini

Governador Valadares

2020



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
Campus Governador Valadares
Diretoria Geral
Diretoria de Desenvolvimento Educacional
Núcleos das Áreas Acadêmicas
Área de Engenharia e suas Tecnologias
Avenida Minas Gerais, 5189 - Bairro Ouro Verde - CEP 35057-760 - Governador Valadares - MG
(33) 3272-5400 - www.ifmg.edu.br

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 21 dias do mês de dezembro de 2020, às 19:00h, via Google Meet, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pela aluna Lorrane de Oliveira Ferreira, intitulado “Implementação de procedimentos operacionais em setor administrativo de empresa de banda larga”, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores Tatielle Menolli Longhini (orientadora), Yury Aranha de Oliveira e Tharsilla Paulino Marchiori.

A comissão examinadora deliberou pela **APROVAÇÃO** da aluna, com a nota 93,3. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pela aluna.

Governador Valadares, 21 de dezembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Tatielle Menolli Longhini, Professora**, em 23/12/2020, às 11:56, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Yury Aranha de Oliveira, Coordenador(a) do Registro Escolar e Controle Acadêmico dos Cursos de Nível Superior**, em 23/12/2020, às 12:02, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Lorrane de Oliveira Ferreira, Usuário Externo**, em 23/12/2020, às 12:27, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Tharsilla Paulino Marchiori, Auxiliar em Administração**, em 28/12/2020, às 10:45, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador **0720975** e o código CRC **7D27AC51**.

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Implementação de procedimentos operacionais em setor administrativo de empresa de banda larga” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

Governador Valadares, 21 de dezembro de 2020.



Lorrane de Oliveira Ferreira

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me sustentou e permitiu que tudo isso acontecesse. Meu maior mestre.

À minha família, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

À minha mãe Maria José e irmã Nena, obrigada pelo apoio e incentivo que serviram de alicerce para as minhas realizações. Sem vocês eu não conseguiria chegar até aqui.

Ao meu amor, André Luiz, que sempre esteve ao meu lado acreditando e apoiando todos os meus objetivos.

À minha orientadora Tatielle Longhini, por todo suporte e dedicação durante a realização do trabalho.

Ao IFMG, professores e todos os seus colaboradores, pelas oportunidades e excelente ensino que ali encontrei.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada!

*“Mesmo que já tenha feito uma longa caminhada,
sempre haverá mais um caminho a percorrer.”*

Santo Agostinho

RESUMO

FERREIRA, Lorrane de Oliveira. Implementação de procedimentos operacionais em setor administrativo de empresa de banda larga, 2020. (Graduação em Engenharia de Produção). Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Governador Valadares.

Com o mercado cada vez mais competitivo, é necessário usar a Gestão da Qualidade como estratégia para atingir padrões cada vez elevados. Quando aplicada de forma eficaz, a Gestão da Qualidade é capaz de oferecer diversos benefícios para a organização, visando sempre melhorar o seu desempenho. Foi realizado um estudo no setor administrativo de uma empresa de banda larga na cidade de Governador Valadares cujo principal problema é a inexistência de padrão nos procedimentos realizados, portanto, o objetivo do estudo é realizar a implementação de procedimentos operacionais no setor em questão. O estudo consiste em uma pesquisa aplicada descritiva de natureza qualitativa-quantitativa, se utilizando de métodos observacionais, pesquisa documental e pesquisa ação, tendo o estudo de caso como objeto de estudo. No desenvolvimento da pesquisa, foi possível observar algumas dificuldades em relação à possibilidade de implantação da padronização, como resistência por parte dos colaboradores. Por fim, observou-se também que a sua implantação pode trazer diversos benefícios ao setor, reduzindo a incidência de erros e retrabalhos, reafirmando a importância de realizar a padronização de processos nas organizações.

Palavras-chave: Gestão. Mapeamento. Processos. Processos Administrativos. Rotinas.

ABSTRACT

With an increasingly competitive marketplace, it's necessary to use the Quality Management like strategy to reach ever higher standards. When applied effectively, the Quality Management is able to offer several benefits to the organization aimed to improve its performance. There was realize the reserch on the administrative departamet of an internet provider company in the city of Governador Valadares. The main problem is the lack of standards in the routine procedures, so, the objective of this reserch is to carry out the implementation of operacional procedures in this departament. The reserch consists in a descriptive applied study of qualitative-quantitative nature, using observational methods, documentary e action studies, with the case like the object of reserch. During the study, it was possible to observe some difficult points about the possibility to apply the standardization, such as resistance on the part of employees. Finally, it was also observed that its implementation can bring several benefits to the departamento, reducing the incedence of erros and rework, confirm the importance of standarzing processes in the organizations.

Key-words: *Management. Mapping. Procedures. Administrations Process. Rotines.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma da metodologia aplicada	24
Figura 2 - Organograma da empresa	25
Figura 3 - Quantidade de planos contratados entre 2013 a 2019.....	26
Figura 4 - Fluxograma do processo de alteração de plano	29
Figura 5 - Fluxograma do processo de transferência de endereço	34
Figura 6 - Fluxograma do processo de negociação de débito.....	36
Figura 7 – Armazenamento dos procedimentos no servidor	38
Figura 8 - Armazenamento dos procedimentos em versões no servidor.....	38
Figura 9 - Armazenamento dos procedimentos na nuvem	39
Figura 10 - Armazenamento dos procedimentos em versões na nuvem	39
Figura 11 - Cabeçalho para POP	40
Figura 12 - Rodapé para POP	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos Metodológicos	23
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Símbolos para fluxograma de processos	20
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Contextualização	13
1.2. Problema de Pesquisa	14
1.3. Objetivos.....	15
1.3.1. <i>Objetivo geral</i>	15
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	15
1.4. Justificativa.....	15
1.5. Estrutura do Trabalho	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. Descrição do Setor de Banda Larga Fixa	17
2.2. Padronização de Procedimentos	19
2.2.1. <i>Mapeamento de processos</i>	19
3. METODOLOGIA.....	22
3.1. Classificação da Pesquisa	22
3.2. Metodologia do Projeto de Pesquisa	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
4.1. Padronização de Procedimentos	28
4.1.1. <i>Alteração de plano</i>	28
4.1.2. <i>Transferência de endereço</i>	33
4.1.3. <i>Negociação de débito</i>	35
4.2. Revisão e Auditoria de Procedimentos Desenvolvidos.....	37
4.3. Manutenção dos Procedimentos	38
5. CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS	42

1. INTRODUÇÃO

A introdução deste trabalho contará com 5 tópicos distintos: Contextualização, Problema de pesquisa, Objetivos, Justificativa, e por fim, Estrutura do trabalho.

1.1. Contextualização

Os setores de uma organização desenvolvem atividades e funções que resultam em serviços ou produtos. Tais atividades estão relacionadas entre si e envolve procedimentos, equipamentos, informações e pessoas, de modo que sejam gerados resultados e garantindo um melhor desempenho da organização.

Também fazem parte do processo organizacional as rotinas, tarefas e procedimentos. Por isso, é necessário que todos os processos estejam organizados e padronizados, para que sejam realizados com maior entendimento, velocidade e confiança, gerando maior qualidade no serviço prestado e na experiência do cliente. Para Espíndola (2011), ao implantar a padronização, é possível treinar novos funcionários e assegurar que a execução está de acordo com o padrão, uma vez que já se tem os procedimentos definidos para se executar determinado processo.

Padronizar as rotinas administrativas é essencial para manter a qualidade e a normatização de processos, o que torna as empresas cada vez mais competitivas e lucrativas. Para Picot e Wernick (2007), a competitividade e o crescimento econômico no âmbito das empresas de telecomunicação têm como premissa, de forma mais clara, a relevância econômica e a importância social, devido à necessidade do acesso às redes de banda larga e à internet de altíssima velocidade.

Campos (1992) diz que, quando os processos são descritos e testados, a organização ultrapassa a lentidão e gera qualidade nas atividades realizadas. Isso porque, a padronização é um meio para se conduzir o gerenciamento da rotina do trabalho diário afim de que a empresa alcance a máxima eficiência.

Outros fatores colaboram para alcançar a eficiência em uma organização, tais como: utilização de manuais (qualidade, procedimento, instruções de trabalho, formulários), listas e registros. Segundo Oliveira (2013), manual pode ser definido como todo e qualquer conjunto de normas, instruções, procedimentos, funções e orientações que devem ser seguidos e obedecidos pelos funcionários de uma empresa, do mesmo modo que devem ser executados tanto individualmente, como em conjunto.

No entanto, é necessário realizar o mapeamento de processos, onde é possível evidenciar a ordem dos processos e pessoas envolvidas, permitindo a melhoria desses processos e facilitando a identificação de possibilidades para simplificar os procedimentos dentro da organização (CARVALHO, 2011). O mapeamento tem como objetivo melhorar e/ou implantar novos processos no meio organizacional, garantindo a redução de custos e falhas, integração entre processos e agilidade das informações (SILVA, 2016).

Portanto, o objetivo do estudo é padronizar os processos operacionais do setor administrativo de uma empresa de banda larga/telecomunicação da cidade de Governador Valadares. Para isso, será realizada uma pesquisa-ação onde espera-se alcançar o objetivo intitulado anteriormente.

1.2. Problema de Pesquisa

A internet é uma realidade no Brasil há mais de vinte anos e o seu crescimento vem sendo impulsionado por grandes empresas, provedores de pequenos e médios portes, pelo governo e pelo aumento da demanda. O acesso à internet, através da banda larga de alta velocidade, baixo custo e alta qualidade é fundamental para acelerar o desenvolvimento econômico, social e político do país (KNIGHT; FEFERMAN; FODITSCH, 2016).

Para Trkman, Blazic e Turk (2008), o desenvolvimento da banda larga pode trazer benefícios substanciais à produtividade, educação, inclusão digital e desenvolvimento econômico para a sociedade em geral. Portanto, a qualidade de um serviço de internet se baseia em diversos pontos, tendo como principais: qualidade do serviço prestado e o atendimento diferenciado e personalizado a cada cliente (KNIGHT; FEFERMAN; FODITSCH, 2016).

A Anatel (Agência Nacional das Telecomunicações) foi a primeira agência reguladora do Setor de Telecomunicações a ser instalada no Brasil. Cabe a ela adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade (ANATEL, 2017).

O desafio de reter clientes cada vez mais exigentes faz com que as organizações alterem sua atuação, tanto estratégica quanto tática. Isso se dá pelo aumento dos custos para atrair novos clientes e pelo aumento da concorrência. Por esse motivo, vem sendo empregada uma prática de gestão chamada gerenciamento da taxa de abandono. A taxa de abandono (*Churn*) consiste no ato de um cliente abandonar uma empresa, geralmente em favor de um concorrente, terminando toda a sua relação com a antiga empresa (IKEDA, 2006).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é compreender e aplicar a padronização nos procedimentos do setor administrativo de uma empresa de internet banda larga situada na cidade de Governador Valadares/MG. Portanto, o que se procura responder é: “a padronização dos procedimentos poderá contribuir com as atividades-chave do setor administrativo de uma empresa de banda larga?”.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Padronizar procedimentos-chave do setor administrativo de uma empresa de internet banda larga.

1.3.2. Objetivos específicos

Visando efetivar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais problemas no gerenciamento dos processos do setor administrativo;
- Identificar como os processos do setor administrativo são realizados pelos colaboradores;
- Desenvolver um padrão para que seja aplicado aos procedimentos-chave realizados pelo setor administrativo, com base na análise do que é realizado e de melhorias incorporadas;
- Propor a implementação da padronização dos procedimentos.

1.4. Justificativa

Segundo a Anatel (2019), o mercado de banda larga brasileiro encontra-se entre os dez maiores do mundo, com crescimento anual médio de acessos de 13% no mundo, já o ritmo do crescimento no Brasil chega a 12,8%. Ainda segundo a Anatel (2019), em 2018 o número de prestadoras de pequeno porte no Brasil chegou a 9.486, sendo que, cerca de 78,2% das cidades possui cinco ou mais empresas ofertando o serviço de internet banda larga fixa na localidade.

Carvalho, Mendonça e Silva (2017) dizem que a projeção para o novo mercado potencial de acesso à internet (banda larga, 3G ou 4G no celular) nos próximos anos é de 50,7 milhões de domicílios, levando em consideração um aumento de 10% na expansão do acesso em relação aos dados da Pnad 2015 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios). Existe uma relação positiva entre o aumento dos acessos à internet e o crescimento econômico. Sendo que o aumento em 1% na densidade de acessos provocaria um aumento de 0,36% na taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) per capita dos municípios, levando em consideração municípios com maior grau de crescimento (BIZARRIA, 2014).

Para que as taxas apontadas acima cresçam ainda mais, é necessário prestar um serviço de qualidade para os usuários. Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores (SLACK *et al.*, 2007) e, por esse motivo, o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio, uma vez que o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado (CHIAVENATO, 2007).

Sampaio e Medeiros (2015) sugerem a padronização como proposta de solução para a redução de gastos, aumento da organização e melhor qualidade do trabalho. Envolvidas em processos administrativos não padronizados costumam relatar problemas de estresse, retrabalho, custos desnecessários e reclamações de clientes.

Comprova-se, portanto, a relevância do estudo a ser realizado, sendo que a proposta é padronizar os processos operacionais do setor administrativo de uma empresa de banda larga. Pois, percebe-se a necessidade de um material que sirva de apoio para o processo de padronização adaptado a realidade da própria empresa, modelando os processos do setor.

1.5. Estrutura do Trabalho

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo conta com uma rápida contextualização do estudo, o problema de pesquisa e a sua justificativa, bem como os objetivos a serem alcançados.

Em seguida, no segundo capítulo será abordado o referencial teórico do trabalho que serviu de base para a pesquisa. Será apresentado a descrição do setor de banda larga fixa, a padronização de procedimentos, o mapeamento de processos e a sua importância.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada no trabalho, em seguida o estudo de caso será apresentado no quarto capítulo e por fim, o quinto capítulo trará a conclusão com as considerações finais acerca das conclusões obtidas nesta pesquisa bem como suas limitações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será definido o referencial do trabalho, onde será falado sobre a descrição do setor de banda larga fixa, a importância da padronização de procedimentos e por fim, sobre o mapeamento de processos.

2.1. Descrição do Setor de Banda Larga Fixa

A internet em banda larga é uma infraestrutura essencial do século 21 e a sua universalização com alta velocidade e qualidade e baixo custo são essenciais para acelerar o desenvolvimento econômico, social e político do Brasil (KNIGHT; FEFERMAN; FODITSCH, 2016). Até a década de 1930, o Brasil permaneceu como um país essencialmente agrário, dominado por uma oligarquia que conduzia as políticas econômicas ao setor agropecuário, refletindo no atraso do desenvolvimento de outros setores, como das comunicações (FONTES, 2014).

A chegada consolidada da Internet no Brasil ocorre no início dos anos 90, a partir de investimentos públicos federais. Em 1989, o então Ministério de Ciência e Tecnologia, criou a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), considerada a “primeira grande política pública de infraestrutura de conectividade no Brasil” (URUPÁ; SILVA; BIONDI, 2012).

Segundo Fontes (2014), o governo brasileiro lançou em 2010 o primeiro programa em âmbito nacional voltado para a massificação do acesso ao serviço de Internet banda larga: o Plano Nacional de Banda Larga – PNBL. O programa propôs um conjunto de ações dirigidas pelo Governo, consistentes em reformas e melhorias da infraestrutura, estímulos à concorrência do setor e incentivos à redução do preço do serviço, com o intuito de ampliar significativamente o acesso dos usuários ao serviço.

De acordo com a Anatel (2020), houve um aumento de 2,44 milhões (cerca de 34,59%) de domicílios atendidos por Prestadoras de Pequeno Porte (PPPs) na banda larga fixa no ano de 2019. Os acessos à banda larga fixa devem continuar crescendo até atingir 44 milhões em 2024 (KNIGHT; FEFERMAN; FODITSCH, 2016).

Chaudhuri, Flamm e Horrigan (2007) afirmam que banda larga é uma expressão que inclui conexões DSL, cabo, *Ethernet* bem como conexões *wireless*. Segundo Silva e Biondi (2012), existe um número expressivo de tecnologias para o acesso em banda larga que pode ser dividido em dois grandes grupos: o primeiro conjunto refere-se às tecnologias baseadas em

infraestrutura física ou fixa (cabo, DSL, fibra ótica, rede elétrica) e o segundo diz respeito àquelas baseadas em infraestrutura sem fio (rádio, *Wi-Fi*, *Wimax*, satélite, 3G, 4G).

Segundo dados do IBGE (2018), em 2016 nos domicílios em que havia utilização da internet, o total de 99,7% usava conexão por banda larga, enquanto o uso da discada no total de 0,6% foi irrelevante no país. Percebe-se uma diferença nos valores referentes aos dados do IBGE do ano de 2013, onde 2,3% possuíam exclusivamente a conexão discada, e 97,7%, a conexão em banda larga.

No que se refere ao tipo de banda larga usada para acessar a Internet nesses domicílios, constatou-se que em 77,3% havia o uso da banda larga móvel (3G ou 4G), superando o da banda larga fixa (71,4%). Observou-se, ainda, que a conexão somente por banda larga fixa era usada em 21,2% dos domicílios em que havia utilização da internet, enquanto a conexão somente por banda larga móvel, em 26,7% (IBGE, 2018).

O aumento na produção de serviços, equipamentos e infraestrutura de telecomunicações refletiu no crescimento do número de empresas. Desde a privatização do sistema brasileiro de telecomunicações, o número de prestadoras vem crescendo, promovendo uma maior competitividade e um volume maior na oferta de serviço no setor de telecomunicações (MUYLDER; LA FALCE; RODRIGUES, 2018).

De acordo com a Anatel (2020), as empresas de pequeno porte (PPPs) totalizaram 9,49 milhões de assinantes (29,04% do total) em setembro de 2019, dessa forma foram as principais responsáveis pelo crescimento do serviço de banda larga fixa no país, que alcançou 32,68 milhões de domicílios gerando um aumento de 1,77 milhão (+5,74%). Entre agosto e setembro de 2019, as PPPs alcançaram mais 295,45 mil clientes (+3,21%) e o serviço de banda larga fixa cresceu 174,85 mil (+0,54%).

Entre as prestadoras classificadas como detentoras de Poder de Mercado Significativo (PMS), a Claro e a TIM registraram crescimento no ano de 2019 na banda larga fixa, mais 264,68 mil domicílios (+2,85%) e mais 88,59 mil (+19,02%) respectivamente. Entre agosto e setembro de 2019, a TIM teve acréscimo de 7,59 mil domicílios a sua base (+1,39%) e a Claro manteve-se praticamente estável com mais 0,3 mil domicílios (ANATEL, 2020).

Em um cenário em que empresas disputam de maneira cada vez mais acirrada a preferência de um mesmo cliente, a qualidade no atendimento se torna fundamental para que a empresa possa se destacar no mercado. Segundo Chiavenato (2007): “o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio”.

2.2. Padronização de Procedimentos

A padronização pode ser considerada o ato de estabelecer padrões de referência para a realização de operações ou atividades repetitivas (MAIA, 1994). Para Espíndula (2011), a padronização é um processo interno, contínuo e fundamental para o gerenciamento das organizações a qual proporciona qualidade e segurança nos processos.

De acordo com Campos (1990), a padronização é um procedimento essencial para se ter o controle do processo, ou seja, não existe controle sem padronização. O autor ainda diz que se reduzem efetivamente as perdas quando se padroniza um processo, pois se espera o máximo no desempenho das atividades, caso contrário, a falta de padrões leva ao desperdício e falhas.

A implantação da padronização facilita o treinamento de novos funcionários tendo em vista que já se tem os procedimentos definidos para se executar determinado processo (ESPÍNDULA, 2011). Para uniformizar a maneira de trabalhar dentro das organizações, utiliza-se da padronização que proporciona condições para que todos possam executar determinadas operações sempre da mesma maneira, o que contribui para a consolidação e menor dispersão dos processos (CAMPOS, 1990).

Quatro principais passos para se desenvolver a padronização de determinado processo são definidos por Teixeira et al. (2014): (i) definir o padrão; (ii) compartilhar o padrão; (iii) estabelecer o apoio da equipe ao padrão; (iv) fornecer a melhoria contínua do padrão. Os autores ainda esclarecem que é importante envolver os colaboradores durante o estabelecimento do padrão, e não o impor, a fim de que se tenha maior sucesso na padronização do processo e menos resistência à mudança.

A padronização de processos se dá principalmente por meio da sua documentação formal, ou seja, trata-se de informações na forma de texto ou gráfica, objetivando esclarecer as relações entre as atividades, pessoal, informações e objetivos em um determinado fluxo de trabalho (UNGAN, 2006). Portanto, o objetivo da padronização é reduzir as variabilidades de execução de um procedimento, eliminando ações e movimentos desnecessários e diminuindo o tempo padrão de realização (CAVANHA, 2006).

2.2.1. Mapeamento de processos

Para Taylor (1992), o trabalho deveria ser padronizado, uniforme e segmentado e em função disso, a experiência e o rendimento na execução da tarefa realizada pelos trabalhadores eram revertidos em dados objetivos, transformando-os em um método científico. As ideias de

Taylor (1992) provocaram uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época, visto que tinha como preocupação a eliminação do fantasma do desperdício, das perdas sofridas pelas indústrias e da elevação dos níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

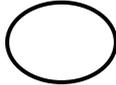
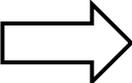
Em 1950, nasceu o Just-in-Time, em que a Toyota explicitou a necessidade de eliminação de tudo que não agrega valor ao produto/serviço (CORRÊA; CORRÊA, 2013). Já em 1990, iniciou o movimento de organização através da aplicação do Mapeamento de Processos, uma outra forma de eliminação de tudo o que não agrega valor ao produto ou serviço.

Para Alvarenga (2013), o mapeamento de processos é um instrumento visual que retrata os processos de trabalho, delineando suas entradas, saídas e atividades. De acordo com Carpinetti (2016), a partir do mapeamento dos processos as entradas, saídas e as operações realizadas em cada etapa tornam-se mais evidentes, o que facilita a visualização sistêmica entre o processo e a organização e auxilia a tomada de decisão.

Campos (1992) diz que a padronização é estabelecida de forma que a execução das tarefas possa feita com habilidade. O autor ainda explica que a rotina é definida de modo que a administração da empresa possa delegar a condução dos processos às pessoas que os operam e passar a preocupar com projeto de melhoria, que visam conferir maior competitividade.

As rotinas podem ser organizadas, tal qual os processos, por fluxogramas, que consistem em um conjunto de símbolos, que permitem o mapeamento de forma mais rápida de um fluxo, sem a exigência de documentação detalhada (Guia BPM CBOK® 2013). Tseng (1999) sugere que a apresentação seja realizada utilizando uma linguagem gráfica para facilitar a aplicação do mapeamento de processos, descrevendo de forma precisa e detalhada as interfaces do processo mapeado, desempenhando uma análise consistente e adequada ao vocabulário do projeto.

Tabela 1 - Símbolos para fluxograma de processos

Símbolos					
Significado	Operação: tarefa ou atividade de trabalho.	Transporte: materiais, informações ou pessoas de um lugar a outro.	Inspecção: verificação ou exame de materiais.	Atraso: pausa no processo.	Armazenamento: estoque de materiais ou arquivo de informações ou fila de pessoas.

Fonte: Slack (2009) – adaptada pela autora.

Além do fluxograma, existem outras formas dos processos de trabalho serem padronizados, uma delas são os manuais. Segundo Oliveira (2009), os manuais são uma importante fonte de informações para a empresa, pois fixam critérios e padrões, facilitam os procedimentos e funções administrativas e possibilitam o treinamento dos colaboradores.

Cônsolo Filho (2012) diz que as principais vantagens do uso dos manuais são: (i) configuram-se como uma importante fonte de informação a respeito dos trabalhos da empresa; (ii) facilitam a efetivação de procedimentos, normas e funções administrativas; (iii) auxiliam a fixar critérios e padrões; (iv) tornam possíveis a adequação, coerência e continuidade nas normas e procedimentos pelas unidades organizacionais da empresa; (v) diminuem as discussões e equívocos; (vi) tornam possíveis treinamentos aos atuais e novos colaboradores e; (vii) efetivam crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos, entre outras.

Já Koch (2009) apresenta outro modelo de padronização, o *Standard Operating Procedure*, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), conceituado por Colenghi, em 1997, como a descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de um determinado procedimento, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade. O autor ainda diz que os POPs objetivam garantir, mediante uma padronização, os resultados esperados em cada tarefa executada, minimizando os erros nas ações rotineiras (KOCH, 2009).

Já as Instruções de Trabalho (ITs), é uma descrição detalhada de atividades específicas, produtivas e operacionais (PEIXOTO *et al.*, 2015). Segundo Góes, Silva e Barros (2013) essas instruções têm como foco diminuir a variação que ocorre quando diferentes indivíduos executam a mesma tarefa, de diferentes maneiras. Assim, instruções de trabalhos podem ser consideradas como um conjunto de procedimentos que descrevem as instruções passo a passo sobre como concluir uma determinada tarefa.

Ainda segundo os autores, esse conjunto de instruções dá ao funcionário uma descrição detalhada de como lidar com uma tarefa específica. O uso de instruções de trabalho simplifica as atividades e melhora a produtividade e traz como benefícios chave: (i) redução da curva de aprendizado/tempo de treinamento com novos funcionários; (ii) assegura a continuidade dos negócios (o negócio não para por causa de um funcionário, uma vez que outro pode executar sua função); (iii) padroniza o processo; (iv) melhora o entendimento entre áreas diferentes; (v) delegar tarefas torna-se uma atividade fácil; (vi) garante maior segurança para o cliente, devido à existência de procedimentos padronizados (GOÉS; SILVA; BARROS, 2013).

3. METODOLOGIA

Este tópico tem a finalidade de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Segundo Matias-Pereira (2016), o método é o caminho pelo qual a pesquisa será realizada, composto por técnicas, regras e procedimentos.

3.1. Classificação da Pesquisa

O presente estudo consiste em uma pesquisa de natureza aplicada, que é o tipo de pesquisa no qual tem por finalidade a solução de problemas concretos do dia a dia (MATIAS-PEREIRA, 2016). A partir dele, pretende-se desenvolver um padrão para que seja aplicado aos principais procedimentos realizados pelo setor administrativo de uma empresa de banda larga, objetivando na implantação da padronização de tais procedimentos. Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, que segundo Andrade (2009) os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.

Em relação à natureza da pesquisa, pode ser classificada como qualitativa e quantitativa. De acordo com Malhotra (2005), o estudo qualitativo proporciona melhor visão e compreensão do problema, explorando com poucas ideias projetadas sobre o resultado obtido. Esse tipo de estudo será realizado a partir da observação dos processos realizados pelo setor, com o objetivo de identificar os possíveis problemas e pontuar soluções para os mesmos.

Já o método de estudo quantitativo qualifica-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento das mesmas por técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas (RICHARDSON, 1989). O estudo quantitativo será realizado através da mensuração de dados coletados do sistema da empresa, tais como quantidade de atendimentos realizados pelas colaboradoras e quantidade de atendimentos do mesmo procedimento realizados por setores diferentes a fim de gerar as informações necessárias para estabelecer a realidade dos processos atuais do setor. Salientando a importância de que, juntar pesquisa qualitativa e quantitativa, proporciona o levantamento de mais informações do que em um estudo isolado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Ademais, em relação ao objeto de estudo, a presente pesquisa classifica-se quanto aos seus meios como um estudo de caso, pois o trabalho em questão aplicou-se apenas na empresa apresentada. Esse tipo de estudo possibilita ao pesquisador reter as características significativas dos eventos da vida real (YIN, 2010), é focado em poucos objetivos e permite uma análise mais aprofundada em cada um deles (GIL, 2010).

A coleta de dados será feita através de observação direta, pesquisa documental e pesquisa-ação. A observação direta foi realizada a fim de obter explicações e interpretações do que ocorre na realidade do setor que está sendo estudado, a finalidade de se observar alguma coisa é medi-la, a fim de poder ser relacionada com outras variáveis (KERLINGER, 2007).

A pesquisa documental utiliza dados primários que ainda não receberam certo tipo de análise, sendo que as fontes da pesquisa são materiais diversos, como tabelas estatísticas, relatórios, entre outros (GIL, 2010). Para a realização dessa pesquisa, serão utilizadas diversas fontes como relatórios e planilhas que estão à disposição no sistema da empresa, no qual possibilita no auxílio de que as informações se tornem mais claras na busca dos resultados.

Já na pesquisa-ação, o pesquisador não somente observa, mas se torna sujeito junto a outros envolvidos, participando da ação e resume-se em formular estratégias, desenvolvê-las, avaliá-las, compreendê-las e assim chegar a um diagnóstico situacional (FONSECA, 2002 e THIOLENT, 1986). Logo, para a realização do estudo, as informações serão colhidas também a partir da visão e necessidades explicitadas pelos colaboradores, não somente por quem observa os procedimentos, a partir de reuniões citadas posteriormente. Dessa forma, os dados poderão ser analisados de forma crítica para que sejam encontradas as possíveis soluções dos problemas encontrados. A síntese dos processos metodológicos é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Processos Metodológicos

Classificações	Caracterização	Autores
Objetivos	Pesquisa aplicada descritiva: - os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.	Andrade (2009).
Natureza	Qualitativa-quantitativa: - proporciona melhor visão e compreensão do problema, explorando com poucas ideias projetadas sobre o resultado obtido. - qualifica-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento das mesmas por técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.	Malhotra (2005); Richardson (1989).
Objeto de estudo	Estudo de caso: - possibilita ao pesquisador reter as características significativas dos eventos da vida real. - focado em poucos objetivos e permite uma análise mais aprofundada em cada um deles.	Yin (2010); Gil (2010).
Técnica de coleta de dados	Observação direta, pesquisa documental e pesquisa ação: - finalidade de se observar alguma coisa e medi-la, a fim de poder ser relacionada com outras variáveis. - fontes da pesquisa são materiais diversos, como tabelas estatísticas, relatórios, entre outros. - resume-se em formular estratégias, desenvolvê-las, avaliá-las, compreendê-las e assim chegar a um diagnóstico situacional.	Kerlinger (2007); Gil (2010); Fonseca (2002); Thiollent (1986).

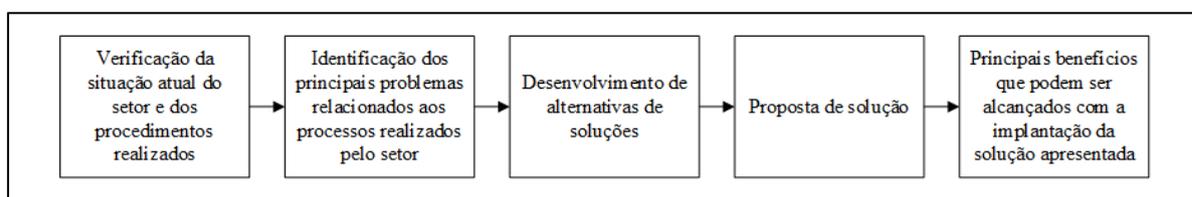
Fonte: Autoria própria.

O estudo em questão ficará limitado à organização, mais precisamente os procedimentos principais do setor administrativo, avaliando todos os aspectos referentes aos processos a serem padronizados.

3.2. Metodologia do Projeto de Pesquisa

A pesquisa realizou-se em uma empresa de banda larga localizada no leste de Minas Gerais no período de Março a Novembro de 2020. A Figura 1 abaixo mostra a sequência metodológica do estudo aplicado.

Figura 1 - Fluxograma da metodologia aplicada



Fonte: Autoria própria.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado o levantamento teórico a respeito da padronização de procedimentos, as formas nas quais pode ser implantada e os benefícios que pode trazer às empresas. Em seguida, realizou-se o levantamento de dados quantitativos através da pesquisa documental feita no sistema interno da empresa.

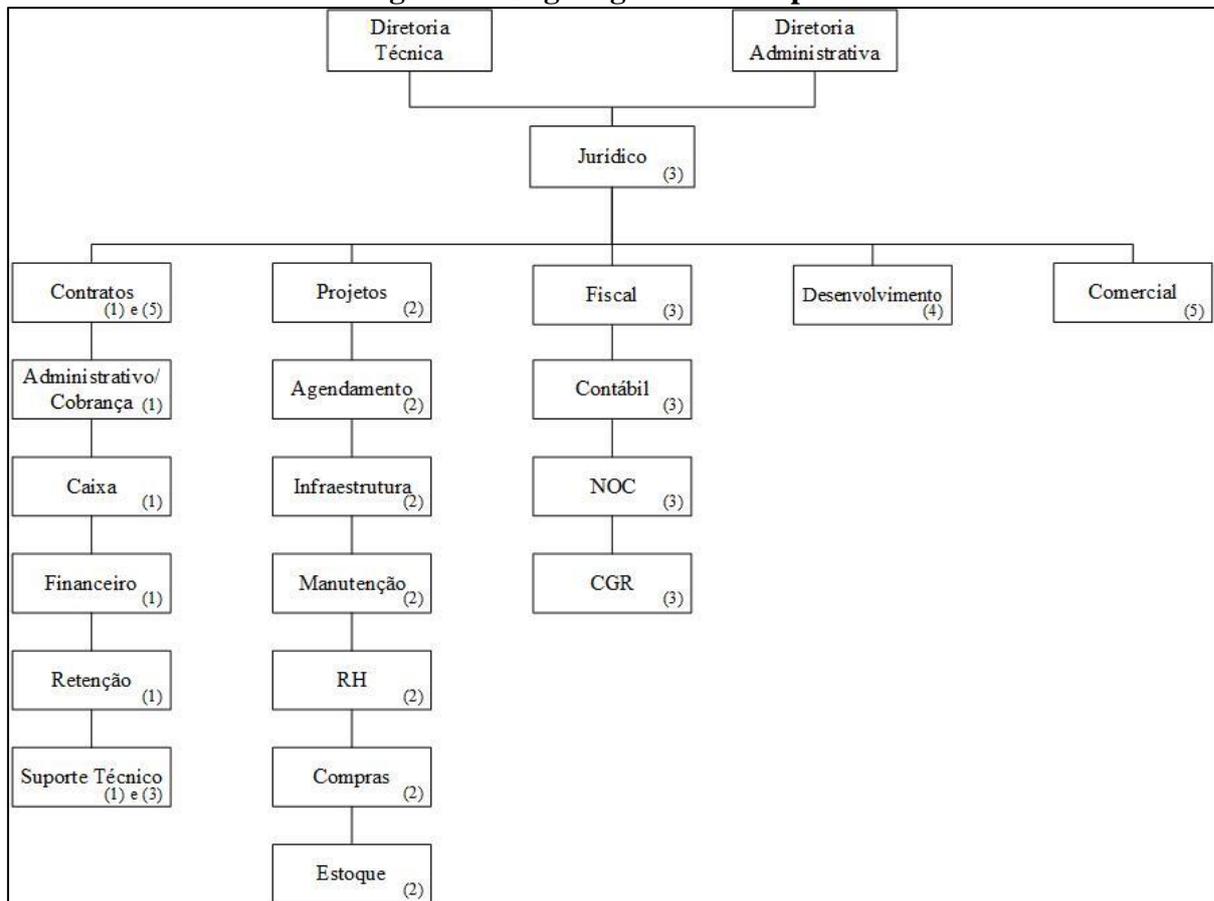
Logo após foram obtidos os dados qualitativos a partir da observação direta, permitindo uma melhor percepção do problema e auxiliando na elaboração de estratégias para solução. Os dados quantitativos e qualitativos foram levantados a fim de verificar a situação atual do setor e identificar os principais problemas relacionados os procedimentos realizados.

Por fim, foi verificado possíveis soluções aos problemas identificados e realizado a proposta de implantação da padronização, apresentando os principais benefícios que podem ser alcançados com a implantação da solução mostrada, dessa forma contribuindo para a melhoria dos processos realizados atualmente no setor.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo de telecomunicações que está no mercado há aproximadamente 15 (quinze) anos e em constante crescimento. Conta com cerca de 120 (cento e vinte) funcionários, que trabalham em uma jornada de 8 (oito) horas por dia e 44 (quarenta e quatro) horas semanalmente, de segunda à sábado, salvo os colaboradores que prestam plantão. Além de funcionários contratados com o regime clássico da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), a empresa também conta com colaboradores que trabalham no regime de terceirização. Por fim, a empresa conta com por volta de 22 setores ao todo. A Figura 2 abaixo mostra o organograma da empresa.

Figura 2 - Organograma da empresa



Fonte: Autoria própria.

Legenda: Setores localizando em (1) Rua Sá Carvalho, (2) Av. Brasil, (3) Rua Sete de Setembro, (4) Rua Dom Pedro II, (5) Rua Israel Pinheiro.

A empresa estudada foi a pioneira em oferecer internet via fibra óptica na cidade de Governador Valadares - MG, onde fica sua sede, além de oferecer também internet via rádio.

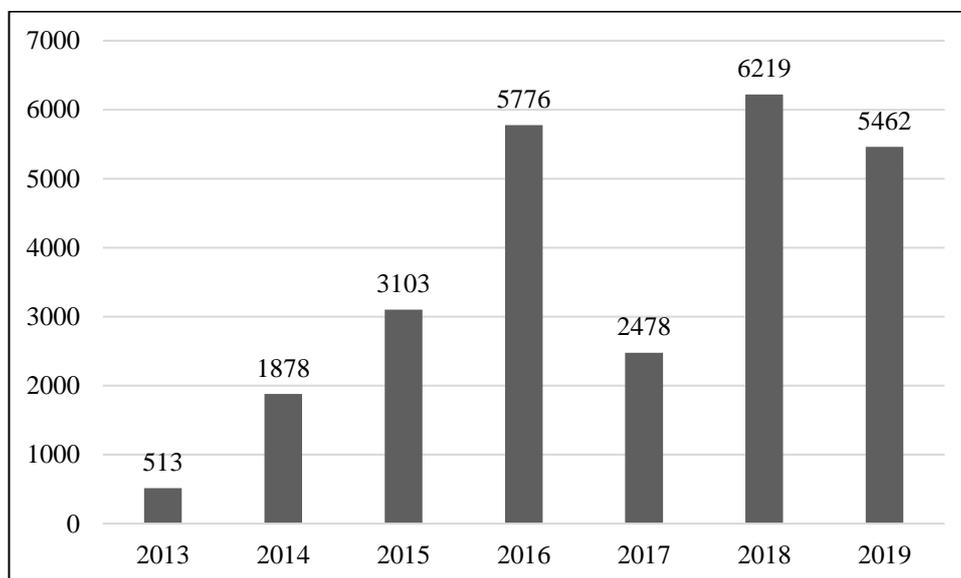
Serviços esses que também são ofertados nas filiais espalhadas pela região, como Conselheiro Pena, Aimorés, Resplendor, Alpercata, entre outras.

Na cidade de Governador Valadares existem lojas em diferentes localizações (Figura 2), cada uma voltada para uma área específica (comercial, administrativo, suporte, estoque, RH, dentre outros). Além das grandes empresas tradicionais (VIVO, OI, etc), a empresa em questão tem como concorrentes outras micro e pequenas da região.

Para se destacar no mercado, busca oferecer um serviço de qualidade e com preço justo, sendo o seu maior diferencial a oferta de planos com preços fixos, ou seja, o valor não é alterado após o fim do período de fidelização. A empresa tem como foco a comercialização de planos de internet banda larga de fibra óptica e atualmente atende clientes pessoa física e pessoa jurídica, sendo em sua maioria os clientes pessoa física.

Por ser uma empresa que teve um grande crescimento em um período relativamente pequeno de tempo, os processos do setor em estudo ficaram perdidos e não acompanharam a evolução de tal crescimento. A Figura 3 abaixo mostra o número de novos clientes que contrataram um plano entre os anos de 2013 a 2019.

Figura 3 - Quantidade de planos contratados entre 2013 a 2019.



Fonte: Autoria própria.

Anteriormente, a empresa contava com uma funcionária (gerente geral) que era responsável por tomar decisões de todos os setores, tornando assim o processo de comunicação e organização dos setores mais lento, de um modo geral. Atualmente, os setores contam com

seus respectivos responsáveis, denominado líderes. Dessa maneira, possuem maior autonomia para entender e organizar os procedimentos, a fim de obter os melhores resultados.

Com o intuito de realizar os objetivos do estudo em questão, foram identificados os principais problemas no setor administrativo da empresa, que realiza três tipos de trabalho: administrativo, atendimento presencial e atendimento aos canais de comunicação (telefone, *WhatsApp*, *e-mail* e *site*). O atendimento presencial se dá para realizar alguns procedimentos, sendo os principais: alteração de plano, transferência de endereço e negociação de débito.

Já o setor administrativo fica com a função de finalizar os processos realizados no atendimento presencial, auxiliar funcionários e representantes de outras cidades, ativar e atualizar todos os cadastros dos clientes. Além de realizar o atendimento aos canais de comunicação, prestando auxílio aos clientes.

Os procedimentos já são realizados pelo setor em estudo, porém pôde-se notar processos muito manuais e sem um padrão a ser seguido, criando divergências no seu desenvolvimento e desencadeando a incidência de erros e retrabalho, desencadeando a necessidade da padronização dos procedimentos decorrente da observação dos mesmos. As falhas em seu desenvolvimento inicial influenciam nas próximas etapas, incorrendo em erros de processos.

Tais erros são identificados primeiramente pelo setor de contratos, responsável pela conferência dos termos e contratos, sendo os principais: preenchimento incorreto de dados pessoais dos clientes, preenchimento incorreto de dados do contrato ou ainda, preenchimento incorreto de dados termos. Caso o erro não seja corrigido, se não identificado no setor de contratos, tais falhas podem causar, dentre outras:

- atraso na instalação do cliente, em casos de erros na transferência de endereço que é realizada pelo setor de agendamento;
- não reativação do sinal do cliente, em casos de negociação de débito realizadas de forma incorreta;
- não conclusão da alteração de plano solicitada pelo cliente, influenciando tanto a conexão da internet, quanto o financeiro do titular da conta, gerando demanda ao setor de suporte técnico e para o próprio setor administrativo, porém em sua parte interna.

Em relação ao atendimento presencial, por não existir um padrão a ser seguido, não são mensurados tempos para os atendimentos, quantidade de atendimentos realizados por cada funcionário e qual era o real impacto negativo em todos os setores influenciados pelas divergências encontradas em processos realizados erroneamente.

Além das dificuldades citadas, a falta de padronização prejudica o treinamento de novos contratados. Atualmente, o treinamento é feito apenas a partir de observação dos processos

realizados pelas funcionárias, não possuindo um documento no qual o recém contratado possa consultar em casos de dúvidas. Dessa forma, o treinamento se torna lento e ineficaz, pois muitos processos podem ser realizados com erros por falta de capacitação. Portanto, a partir da observação de tais falhas, é importante padronizar os procedimentos do setor administrativo.

4.1. Padronização de Procedimentos

Após a identificação dos processos e de como eles realmente eram realizados pelos colaboradores do setor, foi proposto o desenvolvimento de um padrão simplificado, favorecendo o entendimento dos responsáveis pelos processos. Atualmente, o setor conta com termos e contratos gerados automaticamente pelo sistema. Porém, com a maior parte das informações tendo que serem preenchidas previamente de forma manual.

Portanto, a partir dos dados colhidos, inicialmente realizou-se a proposta de implantação de padronização de procedimentos do setor, sendo escolhidos três procedimentos-chave: alteração de plano, transferência de endereço e negociação de débito. Os fluxogramas dos procedimentos foram criados, conforme informado anteriormente, a partir de observações dos atendimentos realizados no setor.

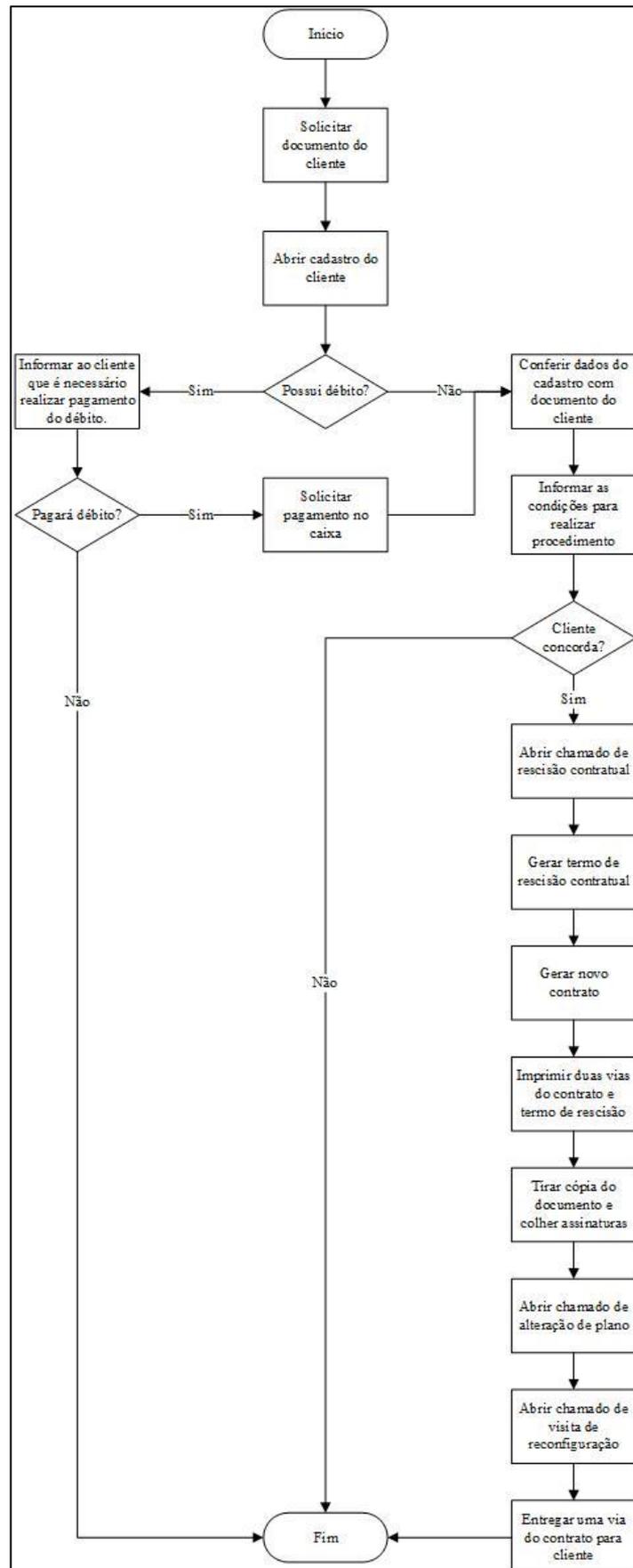
A partir de tais observações, foram definidos os responsáveis por finalizar os procedimentos após a sua realização no atendimento presencial, como forma de deixar organizado e planejado para quem e qual setor seriam direcionados os chamados abertos. Dessa maneira, nenhum procedimento deixará de ser realizado da forma correta e no tempo hábil definido, além de se obter maior facilidade em resolver demandas.

4.1.1. Alteração de plano

Dentre os três principais procedimentos realizados pelo setor, o que mais se destaca no quesito de frequência no qual é feito é a alteração de plano. O mesmo é solicitado quando cliente deseja alterar a velocidade do seu plano contratado.

Portanto, pela frequência em sua solicitação, o procedimento foi escolhido para ser padronizado de forma mais detalhada, indicando o seu passo a passo desde o início do atendimento até a sua finalização, conforme segue em fluxograma na Figura 4.

Figura 4 - Fluxograma do processo de alteração de plano



Fonte: Autoria própria.

Logo abaixo segue a descrição de como deve ser realizado o procedimento de alteração de plano no atendimento presencial:

ALTERAÇÃO DE PLANO

A alteração de plano não deve ser realizada caso o cliente possua fatura vencida em aberto. O procedimento gera um proporcional de utilização do plano antigo mais o proporcional de utilização do seu novo plano a ser cobrado na próxima fatura a ser gerada. Caso o cliente queira alterar seu vencimento neste atendimento, a mesma também gera um novo proporcional baseando a data de vencimento antiga com a data de vencimento nova. Na alteração de plano, o contrato do plano anterior é cancelado, sendo gerado um novo contrato para o novo plano.

ATENDIMENTO PRESENCIAL

- a.** Solicite o documento com foto do titular (ex.: identidade, CNH ou carteira de trabalho).
- b.** Confira os dados pessoais do cadastro, endereço e contrato que deseja realizar o procedimento.
- c.** Certifique-se que não há faturas vencidas em aberto, caso contrário o procedimento não poderá ser realizado.
- d.** Deixe o cliente ciente das seguintes informações:
 - O procedimento gera um proporcional de utilização do plano antigo mais o proporcional de utilização do novo plano que será cobrado na próxima fatura a ser gerada. Isso ocorrerá somente no primeiro mês.
 - A alteração do plano, gera um novo período de fidelidade de 12 meses, em razão dos descontos ofertados e contratados. Em caso de cancelamento antes do período de doze meses, será cobrada multa pela quebra de contrato no valor proporcional ao período restante para conclusão da fidelidade.
 - O novo plano fornecerá ao cliente um roteador em regime de comodato, ou seja, estarão aos cuidados do cliente enquanto o seu contrato estiver vigente com a empresa. A instalação do novo roteador será realizada no prazo de 03 a 07 dias uteis. O setor de agendamento entrará em contato para combinar o melhor horário e o dia para a instalação.

- A fatura do cliente será 100% DIGITAL, e será enviada por e-mail mensalmente. O cliente também poderá acessar a fatura pela nossa plataforma digital, seja pelo nosso site ou pelo nosso aplicativo, que poderá ser baixado de forma gratuita pela loja de aplicativos do celular.
- e. Gerar chamado de rescisão contratual em Suporte -> Chamados -> Registrar novo chamado, conforme padrão abaixo:

STATUS: Fechado
TIPO: Cancelamento
RESPONSÁVEL: A atendente
GRUPO/SETOR: Financeiro
ASSUNTO: Rescisão – Alteração Plano
DESCRIÇÃO: RESCISÃO CONTRATUAL. CLIENTE ASSINOU NOVO CONTRATO DE ALTERAÇÃO DE PLANO PARA XXX.
SOLUÇÃO: CANCELADO.

- f. Baixar a “RESCISÃO CONTRATUAL PARA ALTERAÇÃO DE PLANO” disponível em: Clientes -> Documentos -> Código do cliente -> Selecione o endereço.
- g. Após baixar o termo, preencha-o com o número do protocolo referente ao chamado aberto acima, juntamente das demais informações solicitadas.
- h. Gerar contrato no sistema em: Detalhes -> Cadastrar novo contrato. Preencher conforme descrito abaixo:

TIPO: Mudança de plano
MODALIDADE: Residencial ou Empresarial (escolher de acordo com o plano do cliente)
TIPO DE IP: Variável ou fixo
PRAZO DE ATIVAÇÃO: 30 dias
VENCIMENTO: nova data escolhida pelo cliente ou data do contrato antigo
CONTRATO ANTERIOR: selecionar o contrato antigo no qual está sendo alterado
OBSERVAÇÕES DO CONTRATO: 1. POSSUI ROTEADOR WI-FI EM COMODATO. 2. EM CASO DE VISITA TÉCNICA PODERÁ SER COBRADO TAXA DE R\$30,00 + MATERIAL GASTO.

3. EM CASO DE MUDANÇA DE ENDEREÇO É COBRADO UMA TAXA DE TRANSFERÊNCIA.

4. FATURA 100% DIGITAL.

- i. Colha a assinatura do cliente no contrato, junto das assinaturas das testemunhas e representantes, além de colher também no termo de rescisão. Tire uma cópia de documento do cliente.
- j. Registre, já no novo contrato gerado, o chamado de alteração de plano em Suporte -> Chamados -> Registrar novo chamado, da seguinte forma:

TIPO: Alteração
RESPONSÁVEL: I. B.
GRUPO/SETOR: Financeiro
ASSUNTO: Alteração de Plano
DESCRIÇÃO: CLIENTE ASSINOU CONTRATO DE ALTERAÇÃO DE PLANO. PLANO ANTIGO: XX PLANO NOVO: XX CIENTE QUE BOLETO XX/XXXX JÁ GERADO DEVERÁ SER PAGO NORMALMENTE E QUE A DIFERENÇA DE PAGAMENTO SERÁ LANÇADA NO BOLETO XX/XXXX. CLIENTE SOLICITOU TAMBÉM ALTERAÇÃO DE DATA DE VENCIMENTO DO DIA XX PARA DIA XX.

- k. Abrir chamado para instalação de roteador em Suporte -> Chamados -> Registrar novo chamado, conforme a seguir:

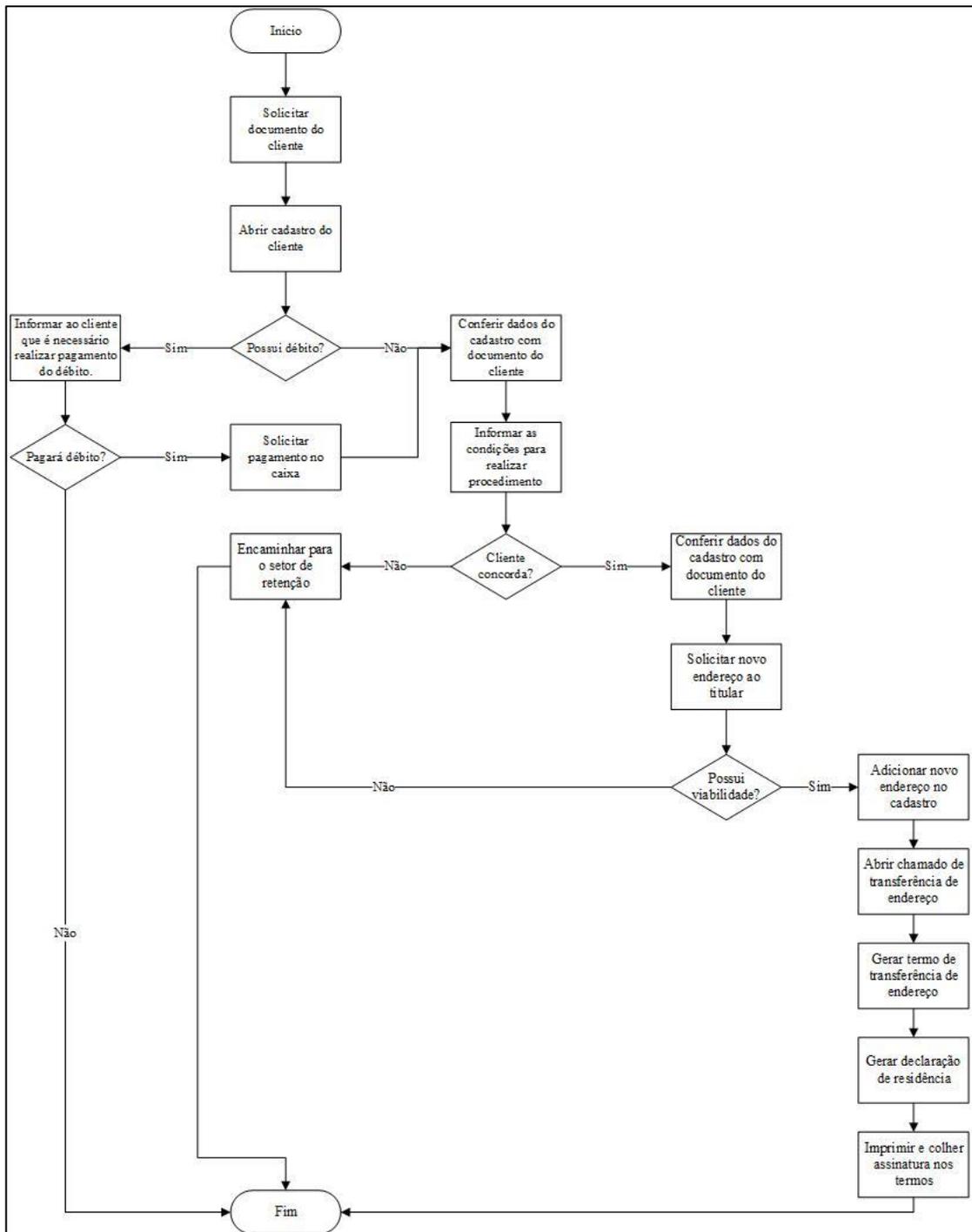
TIPO: Visita
RESPONSÁVEL: T. Z.
GRUPO/SETOR: Agendamento
ASSUNTO: Visita de Reconfiguração
DESCRIÇÃO: FAVOR INSTALAR ROTEADOR REFERENTE AO PLANO XXX. CIENTE DO PRAZO DE 03 A 07 DIAS ÚTEIS PARA INSTALAÇÃO.

O procedimento da alteração de velocidade do cliente deve ser realizado em até 24h após a solicitação ser recebida pelo setor estudado.

4.1.2. Transferência de endereço

Outro procedimento realizado pelo setor é a transferência de endereço. Esse procedimento deve ser solicitado quando for necessário realizar a troca de endereço da instalação do titular. O passo a passo do procedimento foi especificado na Figura 5.

Figura 5 - Fluxograma do processo de transferência de endereço



Fonte: Autoria própria.

O procedimento deve ser solicitado pelo titular, não podendo haver débitos em aberto. Caso o cliente possua débitos em aberto, o pagamento pode ser realizado diretamente em loja no momento da solicitação. Para dar prosseguimento, é necessário informar ao cliente as condições para realização da solicitação, tais como: valor da taxa de transferência, prazo para instalação e a necessidade de levar os equipamentos para o novo local.

Caso o cliente não concorde com as condições informadas, deve-se encaminhá-lo ao setor de retenção. Caso contrário, é necessário que o cliente informe o novo endereço de instalação para que seja verificado juntamente ao setor de projetos se há viabilidade para atendê-lo. Se o novo endereço não possuir viabilidade de sinal (fibra e rádio), é necessário encaminhá-lo ao setor de retenção.

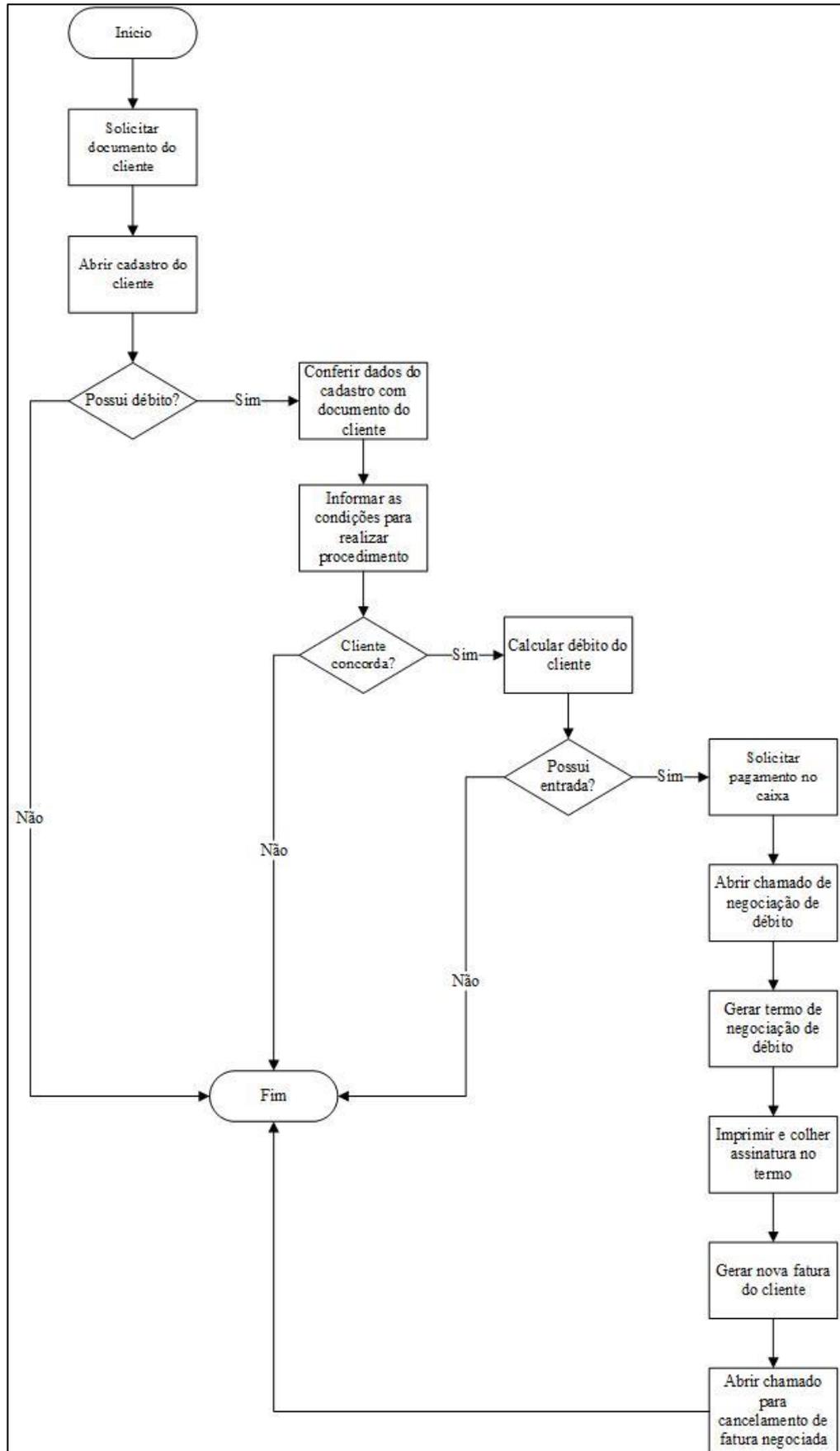
Com a resposta positiva referente à viabilidade para atender o cliente no novo endereço, o mesmo deve ser incluído no cadastro. Logo após é necessário abrir o chamado da solicitação, bem como gerar o termo de transferência e a declaração de residência. Por fim, deve-se colher a assinatura nos documentos e o cliente liberado. É importante salientar que tanto a iniciativa do cliente em realizar a solicitação, quanto a execução correta da solicitação do cliente realizada pelo setor em estudo, são essenciais para que o procedimento seja realizado em tempo hábil e com qualidade.

4.1.3. Negociação de débito

O processo de negociação de débito pode ser solicitado pelo cliente que está com o sinal suspenso por falta de pagamento. A suspensão de sinal da empresa estudada ocorre quando o cliente possui 1 (uma) fatura vencida em aberto a mais de 30 dias ou quando o cliente possui 2 (duas) faturas vencidas em aberto.

Não é possível realizar a negociação de débito caso a suspensão do sinal ainda não tenha ocorrido. Caso o cliente se enquadre tenha quitado uma fatura após a suspensão pelo segundo motivo, pode-se considerar o valor pago como entrada da negociação. A Figura 6 abaixo mostra o passo a passo de como deve ser realizado o procedimento.

Figura 6 - Fluxograma do processo de negociação de débito



Fonte: Autoria própria.

Para iniciar o procedimento é necessário identificar o cadastro do cliente e realizar o cálculo do seu débito total. Logo após, realizar o recebimento da entrada que pode ser o valor de uma das duas faturas em aberto ou ainda, 50% do valor total do débito. O valor restante pode ser parcelado em até 3x junto das mensalidades.

Ademais, deve-se registrar o chamado de negociação de débito, gerar o termo de negociação e colher as assinaturas necessárias. Por fim, a próxima fatura do cliente deverá ser gerada e entregue ao mesmo, finalizando o atendimento.

É importante o responsável pelo atendimento realizar a solicitação do cancelamento da fatura negociada para que o sistema reconheça o procedimento e realize a reativação do sinal do cliente.

O procedimento possui grande importância tanto para a empresa quanto para os clientes, pois cria-se um vínculo de “confiança” com aqueles que não possuem condições de quitar todo o seu débito com a empresa e a mesma não deixa de receber o valor em atraso.

4.2. Revisão e Auditoria de Procedimentos Desenvolvidos

A revisão dos documentos deverá ser realizada a cada 3 meses ou sempre que ocorrer alguma mudança ou atualização do procedimento. A periodicidade de revisão dos documentos a ser adotada deve-se às constantes mudanças em relação aos procedimentos, fato observado durante o período em estudo na empresa. Essa revisão será realizada pela líder juntamente de outra funcionária específica alocada para essa função.

Atualmente são realizadas reuniões semanais onde são apresentadas as mudanças a serem implantadas, avisos, novos procedimentos, e também é um momento no qual todas as funcionárias do setor tem o espaço para darem opiniões e sugestões para os procedimentos realizados. Portanto, em um primeiro momento, o direcionamento referente à padronização deverá ser realizado durante as reuniões semanais.

Observou-se que não é realizado um registro das pautas das reuniões semanais, o que pode causar distorções futuras referente aos assuntos tratados durante às reuniões feitas, principalmente em relação às datas das discussões, uma vez que as mudanças podem ser recorrentes no setor. Sugere-se a criação de atas, para que seja realizado o registro de ideias, informações e decisões tomadas durante as reuniões. Além da reunião semanal, sugere-se também um treinamento para atualização dos procedimentos a cada revisão realizada.

4.3. Manutenção dos Procedimentos

Os procedimentos criados deverão ser mantidos em um servidor *online* que o setor já possui, no qual todos colaboradores possuem acesso a partir de usuários individuais em seus computadores, para que sejam consultados caso necessário. Cada procedimento terá sua pasta específica (Figura 7).

Figura 7 – Armazenamento dos procedimentos no servidor



Fonte: Autoria própria.

Os arquivos deverão ser nomeados de acordo com sua data de criação ou revisão, versão e responsável pela revisão/criação, conforme exemplo na Figura 8. É necessário realizar esse procedimento pois todas as versões deverão ser mantidas em suas respectivas pastas.

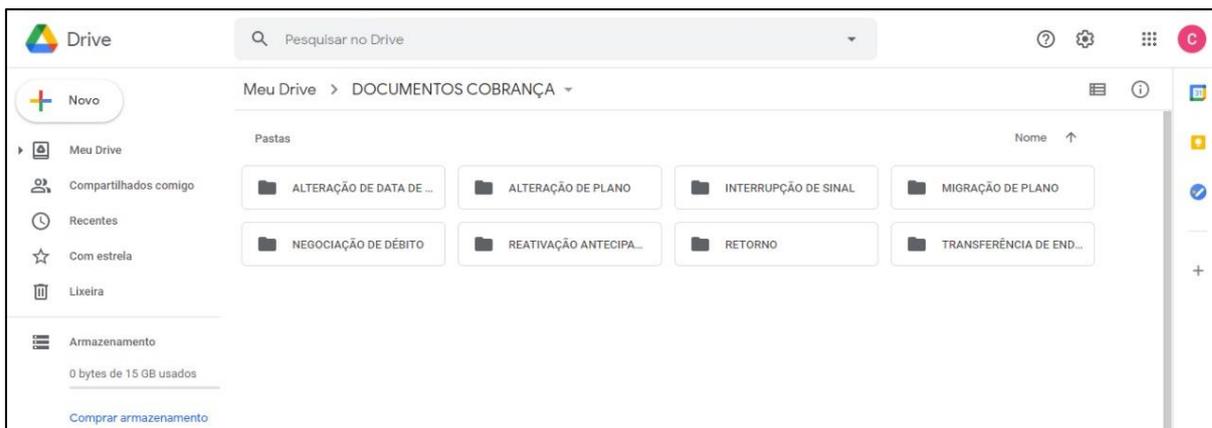
Figura 8 - Armazenamento dos procedimentos em versões no servidor



Fonte: Autoria própria.

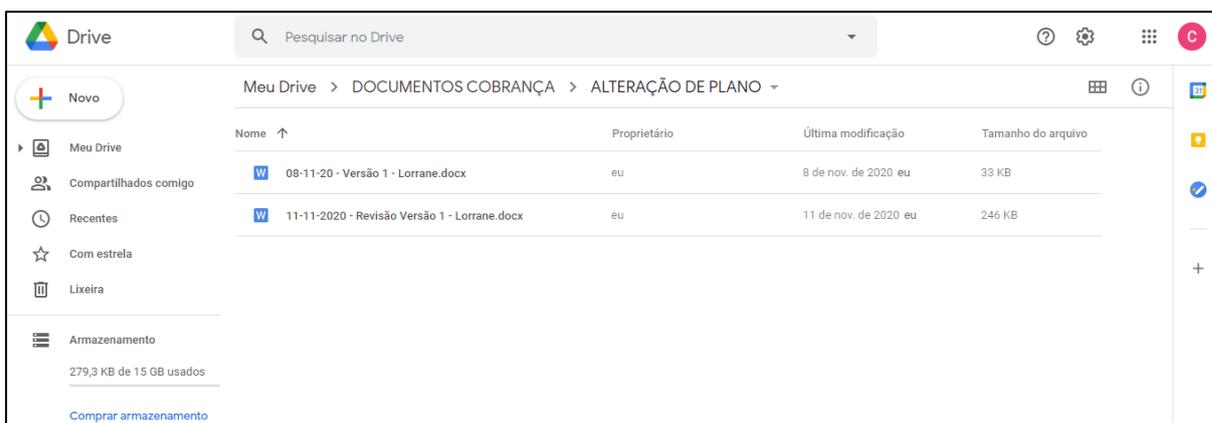
Além do armazenamento no servidor próprio, os procedimentos também serão mantidos na nuvem, com acesso pelo *e-mail* geral do setor. O armazenamento deverá manter o mesmo padrão de arquivamento no servidor próprio do setor. Os exemplos de armazenamento na nuvem estão descritos nas Figuras 9 e 10 abaixo.

Figura 9 - Armazenamento dos procedimentos na nuvem



Fonte: Autoria própria.

Figura 10 - Armazenamento dos procedimentos em versões na nuvem



Fonte: Autoria própria.

Os arquivos deverão ser mantidos em fontes diferentes de arquivamento com o objetivo de evitar a perda dos dados e documentos realizados. É importante salientar que, para manter os arquivos atualizados nas duas fontes de arquivamento, é necessário inserir novos documentos e suas revisões a cada alteração realizada.

Os procedimentos padronizados deverão ser documentados em forma de POP (Procedimento Operacional Padrão), onde serão descritos de forma detalhada de acordo com o necessário para a realização das atividades do setor. A Figura 11 apresenta a sugestão do cabeçalho a ser inserido nos documentos idealizados.

Figura 11 - Cabeçalho para POP

LOGOMARCA DA EMPRESA	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO SETOR ADMINISTRATIVO		POP n°:		
			Data:	Versão:	
	ALTERAÇÃO DE PLANO			Próxima revisão:	
Objetivo:			Principais mudanças:		
Setor:					
Responsável:					

Fonte: Autoria própria.

Já a Figura 12 apresenta o rodapé sugerido aos documentos padronizados.

Figura 12 - Rodapé para POP

Elaborado por:	Revisado por:	Aprovado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Data:	Data:	Data:

Fonte: Autoria própria.

E por fim, a realização da manutenção dos procedimentos deverá ser realizada apenas por pessoas previamente autorizadas. A elaboração e revisão dos procedimentos serão realizadas por uma funcionária específica escolhida dentro do setor em estudo. Já a aprovação dos documentos será feita pela gerente responsável do setor administrativo.

Além da proposta de padronização citada acima, propõe-se ainda as seguintes operações:

- Padronização dos outros procedimentos realizados pelo atendimento presencial (migração de plano, interrupção de sinal, troca de titularidade, reativação antecipada do sinal, alteração de data de vencimento e retorno);
- Padronização dos procedimentos relacionados ao atendimento aos canais de telecomunicação;
- Padronização dos procedimentos administrativos;
- Automatização dos procedimentos realizados no sistema da empresa.

Também se propõe que a empresa utilize um método que possa avaliar e analisar se os procedimentos estão sendo realizados de acordo com o esperado. Um método sugerido é o cliente oculto, que tem como objetivo gerar avaliações a partir do ponto de vista do consumidor final, averiguando não apenas os procedimentos propostos, mas os procedimentos realizados pela empresa no aspecto geral, desde a contratação, prestação de serviço até a finalização do contrato.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho, que consistiu em padronizar procedimentos-chave do setor em estudo, foi alcançada. Tendo partido da identificação dos principais problemas no gerenciamento dos processos do setor administrativo que necessitavam ser padronizados, com o propósito de minimizar ou eliminar os problemas identificados ao longo do estudo.

Uma vez implementado, espera-se que a padronização traga ao setor os seguintes benefícios: diminuição no tempo de atendimento ao cliente, menor incidência de erros evitando o retrabalho, menor incidência de dúvidas em procedimentos, auxílio no treinamento de novos funcionários e facilidade em adaptação de outros setores na realidade do setor com procedimento já padronizado. Não foi possível acompanhar o impacto real da padronização no dia a dia do setor, uma vez que o tempo para execução do trabalho foi limitado.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho notou-se algumas dificuldades em relação à possibilidade da implementação da padronização no setor em estudo. Dentre elas, a principal é a resistência à mudança dos colaboradores no intuito da formalização dos processos, já que estavam habituados a realizar os procedimentos da forma que julgavam como correto.

Sugere-se a implantação do padrão criado e continuidade da formulação do padrão para todos os procedimentos realizados pelo setor, tanto no atendimento presencial quanto na parte administrativa, realizando as adequações necessárias de acordo com a realidade e demanda do setor em estudo. Espera-se que os resultados obtidos neste estudo contribuam no aprimoramento dos processos da empresa, auxiliando na identificação dos demais procedimentos para que sejam padronizados, tendo como base o estudo apresentado.

Portanto, conclui-se que realizar a padronização das rotinas administrativas é essencial para manter a qualidade e a normatização de processos, levando mais segurança aos colaboradores envolvidos nos procedimentos. O que garante qualidade no serviço e torna a empresa capaz de se sobressair em relação aos concorrentes.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, T.; et al. **Mapeamento de Processos: uma revisão**. 2013. 8º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais. Disponível em: http://www.aeapg.org.br/8eetcg/anais/60092_1.pdf. Acesso em: 05 jul. 2016.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. **Institucional**. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/institucional>. Acesso em: 20 mar. 2020.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. **Anatel divulga relatório sobre o mercado de banda larga brasileiro**. Disponível em: <https://www.anatel.gov.br/institucional/noticias-destaque/2230-anatel-divulga-relatorio-sobre-o-mercado-de-banda-larga-brasileiro>. Acesso em: 31 mar. 2020.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. **Prestadoras de Pequeno Porte crescem 34,59% nos últimos 12 meses na banda larga fixa**. Disponível em: <https://www.anatel.gov.br/institucional/noticias-destaque/46-noticias/2426-prestadoras-de-pequeno-porte-crescem-34-59-nos-ultimos-12-meses-na-banda-larga-fixa>. Acesso em: 04 jul. 2020.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOOK®) - Versão 3.0**. ABPMP Brasil, 2013.

BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda. **Ferramentas da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

BIZARRIA, Eliza Daigele. **Uma análise do serviço de acesso à internet em banda larga no brasil e seu impacto no crescimento econômico**. 2014. 61 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Regulação e Gestão de Negócios) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Rio de Janeiro: Bloch, 1990.

CARVALHO, A. Y.; MENDONÇA, M. J.; SILVA, J. J. **Dimensionamento do mercado de banda larga no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017. (Texto para Discussão, n. 2322).

CARVALHO, Kenneth Cristiano Gondim de. **Gestão de processos no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba como estratégia para o aperfeiçoamento dos seus serviços**. 2011. 64f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

CAVA-FERRERUELA, I., & ALABAU-Muñoz, A. (2006). **Broadband policy assessment: a cross-national empirical analysis**. *Telecommunications Policy*, 30(8), 445-463.

CAVANHA FILHO, Armando Oscar. **Logística: novos modelos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHAUDHURI, A., FLAMM, K. S., & HERRIGAN, J. (2007). **An analysis of the determinants of internet access**. *Telecommunications Policy*, 31(6), 312-326.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CÔNSOLO FILHO, S. **Elaboração e Uso de Manuais**. 2012. Disponível em: <https://mktadm.files.wordpress.com/2012/03/manualizacao.doc>. Acesso em: 05 jul. 2020.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A.. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ESPÍNDOLA, Suzana Carla Nunes Lins. **Padronização de processos administrativos para melhoria contínua em uma empresa de serviços**. 2011. 83f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5962>. Acesso em: 21 jun. 2020.

FONSECA, João J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila UECE, Fortaleza, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

FONTES, Daniele Kleinert. **Universalização da Internet Banda Larga no Brasil: O Plano Nacional de Banda Larga sob a perspectiva da Análise Jurídica Da Política Econômica - AJPE**. 2014. 162 p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de Brasília. Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/16750>. Acesso em: 28 jun. 2020.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. Métodos de Pesquisa. **Apostila UAB/UFRGS**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GÓES, Anderson de Souza; SILVA, José Pereira da; BARROS, Rodolfo Miranda de. **Melhoria no Processo de Levantamento de Requisitos para Software de Gestão Pública: Um Estudo de Caso utilizando Instruções de Trabalho**. Revista de Sistemas de Informação da FSMA n. 12 (2013) p. 21-32.

IBGE. (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD): Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal: 2016**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

IKEDA, Ana Akemi. **Segure o Churn!** In: LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5o ed. São Paulo: Editora Prentice

Hall, 2006.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um tratamento conceitual**. 1. ed. São Paulo: EPU, 2007. 10ª Reimpressão.

KNIGHT, P. FEFERMAN, F. FODITSCH, N. (Orgs.) **Banda Larga no Brasil: passado, presente e futuro**. São Paulo: Figurati, 2016.

KOCH, A. **Procedimento operacional padrão**. 2009. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/procedimento-operacional-padrao/27500/>. Acesso em: 05 jul. 2020.

MAIA, Maria Aridenise Macena. **Metodologia de intervenção para padronização na execução de edifícios**. 1994. 101 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia de pesquisa científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MUYLDER, C., LA FALCE, J., RODRIGUES, M. **A Competitividade do Setor de Telecomunicações Brasileiro**. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*.10, oct. 2018. Disponível em: <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2619>. Acesso em: 04 jul. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. *et al.* **Manual de elaboração de procedimentos operacionais e instruções de trabalho da Universidade Federal da Bahia**. Salvador: EDUFBA, 2015. 20 p. - (Manuais SUPAD).

PICOT, A., & WERNICK, C. (2007) **The role of government in broadband access. Telecommunications Policy**. 31(10), 660-674.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SAMPAIO NETTO, A.; MEDEIROS, L. M. V. **Padronização de processos administrativos: a essência da integração organizacional sob o olhar do profissional de secretariado executivo**. Passo Fundo: Revista do Secretariado Executivo, 2015.

SILVA, Sarah de Oliveira. Pensamento Sistêmico e gestão por processos: uma revisão sistemática. In: **8º CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS. Poços de Caldas**, nov. 2016. Disponível em: https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/22.pdf. Acesso em: 21 jun. 2020.

SILVA, Sivaldo Pereira da; BIONDI, Antonio (Org.) **Caminhos para a universalização da Internet banda larga: experiências internacionais e desafios brasileiros**. 1ª ed. Cap. 9. São

Paulo: Intervezes, 2012, p. 404. Disponível em: <http://www.intervezes.org.br/arquivos/interliv008cpunibl>. Acesso em 04/07/2020.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. 2. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

TAYLOR, W. F. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

TEIXEIRA, Priscila Carmem; CERVIB, André Felipe Correa; JUGENDC, Daniel; OLIVEIRA, Otávio José de. **Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos**. *Production*, v. 24, n. 2, p. 311-321, abr. a jun. de 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132013005000061&script=sci_arttext. Acesso em: 05 jul. 2020.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1986. Disponível em: <https://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2018/08/7-metodologiada-pesquisa-ac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2020.

TRKMAN, P., BLAZIC, B. J., & TURK, T. (2008). **Factors of broadband development and the design of a strategic policy framework**. *Telecommunications Policy*, 32(2), 101-115.

UNGAN, M. C. **Standardization through process documentation**. *Business Process Management Journal*, v. 12, n. 2, p. 135-148, 2006.

URUPÁ, Marcos; SILVA, Sivaldo Pereira da; BIONDI, Antonio. **Programa Nacional de Banda Larga no Brasil: características e desafios**. In: SILVA, Sivaldo Pereira da; BIONDI, Antonio (Org.) **Caminhos para a universalização da Internet banda larga: experiências internacionais e desafios brasileiros**. 1ª ed. Cap. 9. São Paulo: Intervezes, 2012, p. 239-260. Disponível em: <http://www.intervezes.org.br/arquivos/interliv008cpunibl>. Acesso em: 28 jun. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.