

ROSA TAKAHARA
VANILDA FERREIRA DE LIMA

ANÁLISE DE CASO DO SETOR DE
PROVIMENTO DE SERVIÇOS A GRANDES CLIENTES

Projeto Técnico Projeto apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Marketing Empresarial

Orientador : Dr. Paulo H. M. Prado

CURITIBA

1999

À todos que de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho, visando alcançar os lauréis de nossa vitória.

CURITIBA

1999

ii

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO TEÓRICA.....	3
1. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	4
1.1 VISÃO DE FUTURO.....	4
1.2 ESTÁGIOS DE UMA EMPRESA MODERNA.....	5
1.2.1 Empirismo.....	5
1.2.2 Eficiência.....	5
1.2.3 Eficácia.....	5
1.2.4 Efetividade.....	6
1.3 MELHORAR A COMUNICAÇÃO.....	6
1.3.1 Ter Procedimentos Claros.....	7
2. CONCEITOS DA QUALIDADE.....	8
2.1 FOCO NO PROCESSO.....	8
2.2 FOCO NO SERVIÇO.....	8

2.3 FOCO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	9
2.4 FOCO NOS FUNCIONÁRIOS.....	9
<u>3. DEFINIÇÃO DA MISSÃO.....</u>	9
<u>4. DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS – CRENÇAS E VALORES.....</u>	10
<u>5. RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA.....</u>	11
5.1 INFORMAR FUNCIONÁRIOS.....	11
5.2 IMPLANTAR UM NOVO MODELO DE TRABALHO – CÉLULA DE TRABALHO.....	12
5.2.1 Capacitar Empregados.....	13
5.2.2 Trabalhar o Relacionamento Interpessoal.....	14
5.2.2.1 Definir Responsabilidades.....	14
5.2.3 Zelar pelo Ambiente de Trabalho dos Funcionários.....	15
<u>6. MARKETING INTERNO OU ENDOMARKETING.....</u>	16
<u>CAPÍTULO II– METODOLOGIA.....</u>	17
<u>1. REUNIÃO COM A CHEFIA E FUNCIONÁRIOS.....</u>	18
<u>2. VISITAS E ENTREVISTAS “IN LOCO”.....</u>	18

2.1 VISITA À ÀREA COMERCIAL.....	18
2.2 VISITA AO CENTRO DE GERENCIAMENTO DE REDE.....	19
<u>3.PESQUISAS.....</u>	19
3.1 ANÁLISE E IMPLANTAÇÃO DO 1º QUESTIONÁRIO.....	20
<u>CAPÍTULO III – ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....</u>	22
<u>1. DESCRIÇÃO GERAL EMPRESA TELECOMUNICAÇÕES DO PARANÁ S.A.....</u>	23
1.1 PRIVATIZAÇÃO DA TELEPAR.....	24
1.2 DEFINIÇÃO DA VISÃO DA TELE CENTRO SUL S.A.....	25
1.2.1 Missão Tele Centro Sul.....	25
1.2.2 Recursos Humanos Tele Centro Sul.....	25
1.2.3 Definição dos Valores e Princípios.....	26
<u>CAPÍTULO IV – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....</u>	28
<u>1. DESCRIÇÃO GERAL DA DIRETORIA DE ENGENHARIA E SERVIÇOS.....</u>	29

<u>2. SERVIÇOS DA TELEPAR.....</u>	<u>29</u>
2.1 DISCAGEM DIRETA A RAMAL – DDR.....	30
2.2 DISCAGEM DIRETA GRATUITA – DDG 0800.....	31
2.3 BUSCA AUTOMÁTICA – BA.....	32
2.4 PABX VIRTUAL.....	33
2.5 REDE DIGITAL DE SERVIÇOS INTEGRADOS – RDSI.....	33
2.6 SERVIÇOS DE MULTIMÍDIA.....	34
2.7 INTERNET.....	34
<u>3. DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA.....</u>	<u>35</u>
3.1 SISTEMA DE INFORMATIZAÇÃO (GP).....	36
<u>4. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA DO SETOR.....</u>	<u>38</u>
4.1 QUALIDADE DE ATENDIMENTO A CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS.....	38
4.1.1 Divisão de Tarefas.....	39
4.1.2 Processos e Sistemas de Informatização.....	39
4.1.3 Equipamentos de Informática.....	40
4.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	41
4.3 LAY-OUT DO SETOR.....	41
4.4 MARKETING INTERNO.....	42
<u>CAPÍTULO V – PROPOSTAS E SOLUÇÕES.....</u>	<u>43</u>

1. DIVISÃO EM CÉLULAS.....	44
2. CONSCIENTIZAÇÃO DA EXISTÊNCIA DO CLIENTE INTERNO E EXTERNO.....	45
2.1 APERFEIÇOAMENTO SISTEMA (GP).....	46
2.1.1 Implantação do Sistema em DDR e SE.....	46
2.1.2 Elaboração Manual do Sistema (GP).....	46
2.2 MELHORAR AMBIENTE DE TRABALHO.....	46
2.2.1 Novo Lay-Out.....	46
3. DESENVOLVIMENTO DO MARKETING INTERNO OU ENDOMARKETING.....	47
4. ADOTAR POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DA TELE CENTRO SUL.....	48
5. DEFINIÇÃO DA MISSÃO DO SETOR.....	48
6 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS – CRENÇAS E VALORES.....	49
7 DIVULGAÇÃO DO PERFIL DO EMPREGADO EFICAZ.....	51
7.1 INTERESSE NA SOLUÇÃO DE PROBLEMA/INICIATIVA.....	51
7.2 QUALIDADE DO TRABALHO/PRODUTIVIDADE.....	51
7.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	52
7.4 COOPERAÇÃO NO TRABALHO.....	52
7.5 RESPONSABILIDADE.....	53

7.6 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO.....	53
7.7 COMUNICAÇÃO.....	53
<u>8. METAS A SEREM ATINGIDAS PELO SETOR ENGENHARIA.....</u>	53
8.1 FOCO NOS FUNCIONÁRIOS.....	54
8.2 OTIMIZAR A COMUNICAÇÃO.....	55
8.3 DELEGAR RESPONSABILIDADES.....	56
8.4 LUTAR PARA QUE AS PESSOAS TRABALHEM JUNTAS.....	56
8.5 PROCEDIMENTOS CLAROS E SIMPLES.....	56
<u>9 IMPLANTAÇÃO.....</u>	57
<u>CONCLUSÃO.....</u>	58
ANEXO I – FLUXOGRAMA DE COMUNICAÇÃO DE DADOS.....	59
ANEXO II – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO SETOR -1º QUESTIONÁRIO.....	61
ANEXO III – FORMULÁRIO DO 2º QUESTIONÁRIO.....	69
ANEXO IV – TABULAÇÃO DO 2º QUESTIONÁRIO.....	73
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	77

INTRODUÇÃO

Este trabalho é um estudo de caso de um setor que funciona como um coração, e que coordena as solicitações de Grandes Clientes da Empresa Telecomunicações do Paraná –Telepar -Tele Centro Sul.

Podemos dizer que é um órgão importante - coração - , porque é este pequeno setor que coordena e acompanha a ativação de circuitos privativos urbanos e interurbanos, sincroniza atividades, resolve pendências, otimiza os prazos de ativação e demonstra através de indicadores gráficos, o cumprimento de prazos de tarefas executadas.

Esta monografia tem como objetivo geral proporcionar uma melhor percepção das questões administrativas e favorecendo uma nova postura no exercício do pensamento estratégico, na humanização, na busca de crescente níveis de qualidade e produtividade, relacionamento mais transparente, melhorando a competitividade, ampliando mercado e incrementando a rentabilidade. Canalizando para o objetivo final de poder atender com qualidade, dinamismo e rapidez os nossos grandes clientes externos, como também os nossos clientes internos.

Temos como objetivo específicos, fomentar o trabalho em equipe criando células de trabalho, otimizar atividades estimulando a produtividade, e também de trabalhar o endomarketing de maneira mais profunda, introduzindo motivação, qualidade,

entrosamento, interpessoal para conseqüentemente obter resultados excelentes no atendimento a clientes internos e externos.

Pretendemos prever o redesenho e otimização de processos, a mudança comportamental das pessoas envolvidas nos processos, o realinhamento da estratégias de negócios e seu desdobramento interno.

E propomos a melhoria a longo prazo, visando uma adequação dos procedimentos e rotinas.

CAPÍTULO I - REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica teve como finalidade neste capítulo, correlacionar o universo teórico pesquisado em livros, artigos, revistas, com objetivo do trabalho, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento às propostas e soluções sugeridas e aplicadas no estudo de caso.

Assim sendo, desencadeou uma busca metódica de assuntos pertinentes ao exposto acima.

Iniciando por Aspectos Administrativos em que destaca os estágios de uma empresa moderna, procedimentos claros e uma comunicação eficaz.

Ainda, abordamos conceitos da qualidade com o foco no processo, no serviço, na satisfação do cliente e dos funcionários.

Também a definição da missão, dos princípios crenças e valores. No que tange a recursos humanos destaca-se a informação aos funcionários, divisão do trabalho, capacitação, relacionamento interpessoal, responsabilidades e marketing interno.

Por conseguinte, podemos afirmar que os temas acima foram úteis na solução de problemas levantados no capítulo da Metodologia.

1. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Com relação as questões Administrativas, o autor aborda "uma nova postura gerencial, entre outras coisas, na postura de "servir" no exercício do pensamento estratégico, na humanização, na busca de crescente níveis de qualidade e produtividade, melhorando a competitividade, ampliando mercados e incrementando a rentabilidade".(FERREIRA, 1996, p.1)

Os aspectos administrativos tornam-se relevantes a sobrevivência da organização, por isso, é pertinente considerarmos o que se requer para se obter uma postura Administrativa moderna.

Uma nova mentalidade e planos de longo prazo que garantam não só a sobrevivência da empresa, mas também a sua perpetuidade e a ocupação de novos e maiores espaços no mercado. Requer uma postura de "servir". Requer inovação. Requer clientes fiéis e funcionários qualificados, valorizados e com alto nível de desempenho. Requer uma Visão de Futuro e a capacidade de viabilizá-la através de ações coerentes. (FERREIRA, 1996, p.1)

1.1 VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro e um outro aspecto relacionado a questões administrativas

E o que vem a ser "Visão de Futuro"?

"Visão de Futuro" pode ser definida como o enunciado de uma situação desejada para a empresa, a longo prazo. Deve contemplar os principais fatores críticos para o sucesso empresarial.

Deve, ainda, descrever claramente a situação desejada de forma a gerar um clima natural de trabalho baseado no desafio, no estímulo e na motivação dos funcionários. E essa "visão" deve envolver e orientar todos os níveis hierárquico, evitando que esforços sejam desperdiçados.

Através de um processo intensamente participativo, as organizações precisam dizer claramente o que querem; precisam definir sua “Visão de Futuro. (FERREIRA, 1996, p.2)

1.2 ESTÁGIOS DE UMA EMPRESA MODERNA

Para que as empresas possam se situar com relação ao futuro as mesmas devem, conforme o autor, incorporarem “quatro estágios que irão conduzir rumo a modernidade”, Empirismo, Eficiência, Eficácia e Efetividade.

1.2.1 Empirismo

“O primeiro estágio é o do Empirismo porque precede a orientação científica da administração. Baseia-se na intuição, no bom senso e na criatividade, considerando capacidade e habilidade administrativas basicamente como dons inatos”.(FERREIRA, 1996, p.2)

1.2.2 Eficiência

Depois, vem o estágio da Eficiência, caracterizado como primeiro estágio da administração científica e introduzido por Taylor e Fayol na década de 1920. Nesse momento a empresa se volta para “dentro”, se organiza e racionaliza, existindo uma preocupação com métodos, processos e normas de trabalho. Utilizada sozinha e em dosagem exagerada, entre outras coisas, a eficiência pode dar origem à burocratização da empresa. Tal fato pode ocorrer pela tentativa de prever o maior número de alternativas de situações que possam ocorrer no dia-a-dia, criando-se inúmeros regulamentos que emperram e dificultam a rapidez e a flexibilidade nas ações. Ser eficiente é, antes de mais nada “fazer certo as coisas. (FERREIRA, 1996, p.2)

1.2.3 Eficácia

No entanto a eficiência, por si só, não basta. É necessária a Eficácia, que se traduz na preocupação com resultados de curto prazo, garantindo a

sobrevivência da organização. Peter Drucker, introdutor dessas idéias na década de 1950, pai da "Administração Por Objetivos", argumentava que é necessário definirmos claramente os resultados que desejamos alcançar: nossas metas, nossos objetivos para depois definirmos os métodos e processos mais adequados para viabilizar esses resultados. Num processo cumulativo precisamos juntar os aspectos positivos da eficiência aos aspectos positivos da eficácia. Isso pode ser resumido na frase "fazer certo as coisas certas. (FERREIRA, 1996, p.3)

1.2.4 Efetividade

Chegamos, então, ao estágio mais avançado desse processo evolutivo que é a Efetividade, Theodore Levitt, na década de 1970, ressalta que muitas vezes resultados de curto prazo podem inviabilizar o longo prazo. Em outras palavras, trata-se de desenvolver a visão de resultados a longo prazo. Nesse quarto estágio, a preocupação maior está em se garantir a perpetuidade empresarial. Para tanto, entre outras coisas, deve-se tomar cuidado com a euforia dos resultados a curto prazo que, muitas vezes, podem comprometer a empresa de forma definitiva quanto à sua capacidade de se perpetuar no mercado. (FERREIRA, 1996, p.3)

Em resumo:

Precisamos definir o que queremos a longo prazo para que possamos perpetuar nossa organização (Efetividade), realizar os resultados de curto prazo que garantam sua sobrevivência (Eficácia) e a viabilizem o futuro que queremos, trabalhando de forma racional e organizada (Eficiência) com criatividade, bom senso e intuição (resgatando as características do Empirismo que foram relegadas a segundo plano pelo "cientificismo" da administração). (FERREIRA, 1996, p.4)

1.3 MELHORAR A COMUNICAÇÃO

Abordamos o aspecto da Comunicação, por ser considerado de vital importância para agilizar o processo das atividades na Empresa.

Podemos afirmar que a falta de informalidade na comunicação é o que mais contribui para desperdícios dentro de uma empresa. A comunicação é, portanto, um dos maiores problemas das nossas empresas. A empresa que quer ser competitiva, se não partir para a informalidade de suas operações, com certeza não terá grande sucesso.

O organograma com definição de áreas e responsabilidades é fundamental, porque as áreas precisam ser delimitadas. Não daria para todo mundo fazer de tudo! Mas informalidade tem que existir.

Para acabar com os desperdícios gerados pela comunicação:

-Intensifique o treinamento para todos os níveis, a fim de encurtar distâncias entre as pessoas e áreas.

-Aumente o número de reuniões, dentro do espírito da gerência participativa.

-Implemente um programa amplo de desburocratização de papéis de trabalho e assinaturas de aprovação de documentos. Se a sua empresa estiver demasiadamente burocratizada, elimine, sem discutir, dois terços dos papéis e "controles". Com certeza as operações vão ganhar muito mais velocidade, inclusive, você conseguirá agradar rapidamente àquele que é a força motriz de sua empresa, o cliente.

-Aumente o nível de confiança entre as pessoas, iniciando pela alta gerência. (SANTOS, 1995, p. 82-43)

1.3.1 Ter Procedimentos Claros

Tendo na Empresa uma Comunicação efetiva é necessária que esta seja clara e objetiva, por isso deve existir procedimento conforme menciona o autor a seguir:

A existência de procedimentos claros é parte importante da comunicação. Muitas empresas são ineficientes por causa da falta de procedimentos claros. O que é Ter procedimentos claros?

-É falar com clareza.

-É Ter formulários simples.

-É Ter paciência para ouvir.

-É dizer, aos seus funcionários, o que você espera deles.

-É perguntar, aos seus funcionários, o que eles acham de você como chefe.

-É possuir normas de procedimentos fáceis de serem lidas e compreendidas.

-É fazer relatório e antecipar soluções.

-É dispor de um líder de sucesso. (SANTOS, 1995, p.18-19)

2. CONCEITO DA QUALIDADE

Destaca-se neste tópico, o foco no processo, serviço, satisfação do clientes e foco nos funcionários. Evidenciando assim, a necessidade das empresas trabalharem um conceito de qualidade eficiente e eficaz.

2.1 FOCO NO PROCESSO

Destacamos neste item a importância da Empresa trabalhar dentro de padrões definidos para atingir mais rapidamente os seus objetivos.

“Na era da Eficiência, a preocupação com a qualidade se restringe a garantir métodos e processos de trabalho bem definidos, padronizados, a fim de que o trabalho fosse sempre feito da mesma forma. Caracteriza-se o “foco no processo”. (FERREIRA, 1996, p.3)

2.2 FOCO NO SERVIÇO

Também consideramos importante o foco no serviço, por ser necessário oferecer aos clientes um produto/serviço de alta qualidade.

“Na era da Eficácia a preocupação se volta para os resultados e qualidade passa a ser tratada como uma característica intrínseca do produto ou serviço (resultado do trabalho desenvolvido). É a era do “foco no produto/serviço”. (FERREIRA, 1996, p.3)

2.3 FOCO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Este item é de vital importância, pois a satisfação do cliente depende a sobrevivência da empresa e sua continuidade.

“Com o advento da era da Efetividade, surge a visão de que é fundamental buscarmos a plena satisfação das necessidades do cliente. Entramos na era do “foco na satisfação das necessidades do cliente”. (FERREIRA, 1996, p.4)

2.4 FOCO NOS FUNCIONÁRIOS

Para satisfazer o cliente é imprescindível que haja funcionários capacitados, motivados e comprometidos com a empresa.

As empresas acabaram descobrindo que a Qualidade Total se constrói “de dentro para fora”, isto é: as pessoas precisam ter qualidade, as empresas precisam ter qualidade, para que seus produtos ou serviços ofereçam qualidade aos seus clientes. Ninguém pode dar o que não tem!

Dentro de uma organização todos somos clientes uns dos outros. Enquanto todos nós não estivermos satisfazendo plenamente as necessidades uns dos outros, as empresas não poderão garantir a Qualidade aos seus clientes.

“Deve-se destacar que, dentro de uma moderna abordagem de marketing, a construção da efetividade empresarial se apoia na Humanização que, trocando por miúdos, quer dizer: tratar de maneira adequada seus clientes e funcionários. Nenhuma empresa pode garantir sua perpetuidade sem eles: clientes fiéis e funcionários competentes, motivados e comprometidos. (FERREIRA, 1996, p.4)

3. DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A seguir apresentaremos como e porque devemos redigir a missão da empresa, a missão do setor e missão pessoal;

Precisamos identificar quais são os diversos segmentos de Clientes (internos e externos) e quais as necessidades que nos propomos atender, através de nossos produtos e serviços. Esse trabalho deve ser feito, ouvindo os clientes e todos aqueles, na empresa que mantém contatos diretos e constantes com eles.

Levantadas e relacionadas, organizadamente, essas necessidades, se torna possível redigir a Missão: basta escrever uma “frase síntese”, que resuma - de forma clara objetiva - o conjunto de necessidades que a empresa se propõe satisfazer no conjunto definido de cliente. É bom lembrar que, na expressão da Missão, não devem ser mencionados os produtos e serviços oferecidos, nem o que a empresa faz.

A Missão de qualquer organização, portanto a Missão de todos aqueles que formam a Empresa, é ‘Servir’, é satisfazer plenamente as necessidades identificadas nos segmentos de Clientes.

É preciso que cada membro da equipe esteja plenamente consciente da Missão da empresa, da Missão específica da área onde trabalha e da sua Missão pessoal, comprometendo-se com elas e cumprindo-as.

Para poder viabilizar a sua Missão, a empresa deve redefinir seus produtos e serviços e implantar uma estrutura adequada, processos gerenciais e decisórios, chegando até mesmo à abordagem de itens mais subjetivos como responsabilidades individuais e atitudes/comportamentos. (FERREIRA, 1996, p.5)

4. DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS – CRENÇAS E VALORES

Porém, uma vez definido a missão claramente e necessário também definirmos as crenças e valores.

É preciso, também, que as pessoas conheçam os princípios que norteiam a empresa para que o trabalho seja realmente participativo. Esses princípios são chamados “Crenças e Valores” que nada mais são do que o conjunto coerente de valores e expectativas, que determina o que as pessoas consideram verdadeiro ou falso, relevante ou irrelevante, bom ou mal.

A declaração de Crenças e Valores especifica comportamentos que devem ser estimulados e praticados por todos os funcionários. Uma empresa que tenha sua Missão claramente definida e internalizada por todos os funcionários, com a uma

cultura apoiada em Crenças e Valores compatíveis, com comportamentos ajustados à realidade presente e à perspectiva futura, tem garantido seu passos para o sucesso.

A empresa deve estimular, nos seus funcionários, a busca de resultados - através da prática das crenças e valores definidos - e , através deles, reforçar sua imagem no mercado. Deve, portanto, reconhecer e valorizar os comportamentos e atitudes desejados, desestimulando a prática daqueles incompatíveis com o que se quer.

Toda empresa deve esperar obter o comprometimento cada vez maior de todos os seus funcionários com os objetivos da Empresa, de forma a cumprir sua Missão, tornar realidade sua Visão de Futuro e se comportar de acordo com suas Crenças e Valores. (FERREIRA, 1996, p.6)

5. RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

Apesar de a definição da missão, credos e valores contribuírem para o envolvimento e comprometimento dos empregados, ainda é necessário acrescentar outros conceitos tais como, manter empregados bem informados, novo modelo de trabalho, capacitação de empregados, relacionamento, responsabilidade, ambiente de trabalho e marketing interno ou endomarketing.

5.1 INFORMAR FUNCIONÁRIOS

Para conseguirmos uma comunicação eficaz devemos utilizar de todas as ferramentas da informação para repassar aos funcionários da empresa.

A revolução nas tecnologias de informação e comunicação transformam o conhecimento no novo recurso competitivo. Mas o conhecimento apenas se escoa pela tecnologia. Na verdade ele reside nas pessoas - nos funcionários bem-informados, nas empresas em que trabalham O trabalho do executivo é

criar um ambiente que permita a esses funcionários aprenderem com sua própria experiência, uns com os outros, com os clientes, com os fornecedores e com outros no mesmo ramo de negócios. (WEBBER, 1997, p.24-42)

O funcionário bem informado é o seu maior triunfo. Tal proposição central define a principal fonte de vantagem competitiva na nova economia e o novo trabalho do administrador. “Uma organização está sempre competindo pelo seu recurso mais essencial - pessoal dedicado, qualificado, bem informado”. E tal fato, por sua vez, reverte o tradicional relacionamento entre a organização e os funcionários.

As empresas também devem investir nas ferramentas da informação para dar sustentação a seus funcionários bem informados e torná-los produtivos - investimentos que normalmente custam mais do que os bens de capital que promovem a produtividade no tradicional universo da economia de manufatura. Ao mesmo tempo, aquele investimento de capital seria inútil, a menos que os funcionários bem informados ponham em prática seu conhecimento.

Deveríamos sempre perguntar aos funcionários o seguinte: esta atividade que você está executando é necessária ao desempenho do essencial no seu serviço? Ela contribui para a sua melhor performance? Ela o ajuda a fazer o seu serviço? E se a resposta sempre for um Não, tal atividade será apenas “uma pequena tarefa e não o seu “serviço”. Deveríamos abandoná-lo por completo ou estruturá-la em um serviço propriamente dito. (DRUCKER, 1997, p.30)

5.2 IMPLANTAR UM NOVO MODELO DE TRABALHO – CÉLULA DE TRABALHO

A própria tendência do mercado atual, demonstra que as atividades devem ser desenvolvidas em equipe para haver maior produtividade e integração no trabalho.

Assim sendo, destacamos as considerações abaixo:

A palavra de ordem agora, é a integração. Os grandes grupos estão buscando cada vez mais estimular o diálogo interno, rompendo com o modelo clássico onde cada departamento toma decisões isoladamente, resultando em verdadeiros feudos do conhecimento empresarial.

A implantação do modelo celular de trabalho não é uma tarefa fácil. A médio prazo, a empresa terá que aprender a conviver com uma estrutura onde não existem mais cargos como os conhecemos hoje. O modelo também implica também na necessidade de se implantar gestão por resultados. E, por fim, os funcionários passam a ter que gerenciar o seu próprio desenvolvimento profissional, assimilando integralmente o conceito de empregabilidade. (A Publicação Bimestral da Symnetics Business Transformation, nº 11, 1998).

O sucesso contínuo de muitas empresas líderes de mercado é decorrente do trabalho em equipe, das células de trabalho, das pessoas trabalhando, literalmente, abraçadas e dos funcionários com múltiplas funções.

Muitas empresas ainda não acordaram para a nova realidade e o novo paradigma competitivo dos anos 90. Não há espaço para as empresas que não dão atenção, não envolvem e nem comprometem os seus colaboradores com o processo de trabalho. (SANTOS, 1995, p.64 - 66)

5.2.1 Capacitar Empregados

Acreditamos que realizar treinamento aos empregados é necessário não só para atualizá-los, mas capacitá-los a enfrentar novas situações e fomentar a criatividade no dia a dia.

A tecnologia e o sistema de informações são pilares de sustentação para programa de reestruturação empresarial, mas o que realmente faz a grande diferença entre uma empresa ser mais competitiva que outra são as pessoas. Ter funcionários capacitados, voltados para resultados e integrados com os negócios da empresa é a grande alavanca que resulta em produtividade e lucratividade. E isto não se compra, se faz por meio de um programa contínua de aperfeiçoamento e de retenção de talentos. (Publicação Bimestral da Symnetics Business Transformation, n. 11, 1998).

Empresas de sucesso e líderes de mercado são aquelas que treinam os seus funcionários em habilidades para lidar com pessoas, produtos e serviços em consonância com as expectativas dos clientes do mercado por você definido.

Você precisa definir e divulgar a visão da empresa.

Você precisa manter programa de treinamento permanente para todos os níveis de sua organização, desde a alta gerência até o nível mais baixo. Precisa manter todo o corpo humano da empresa motivado e engajado em melhorar todos os dias a qualidade dos produtos e serviços para encantar os seus clientes.

Uma das poderosas armas para vencer os concorrentes e para encantar os clientes é, sem sombra de dúvida, por intermédio do treinamento. (SANTOS, 1995, p.77)

No estágio de mudanças pelo qual atravessam as empresas em busca de maior competitividade, com produtos de qualidade, preços razoáveis, rapidez no processo e excelência nos serviços ao cliente será necessário, também, envolver os funcionários entre si e nas operações da empresa como um todo.

Há várias formas de você envolver os seus funcionários:

-Pedindo a opinião deles e não os deixando sem resposta.

- Participando de reuniões.
- Comunicando eficazmente.
- Definindo, com clareza, as suas responsabilidades básicas.
- Dando-lhes autonomia.
- Ouvindo-os com maior freqüência.
- Tratando-se pelo seu nome.
- Melhorando a sua qualidade de vida.
- Enfatizando e realçando as “coisas boas” acontecidas. (SANTOS, 1995, p.77)

5.2.2 Trabalhar o Relacionamento Interpessoal

Esse item foi de suma importância para nosso trabalho, é um aspecto delicado, pois envolve emoções e sentimentos das pessoas.

Para que as organizações continuem existindo, crescendo e descobrindo desdobramentos criativos é necessário trabalhar bem as interfaces, o relacionamento interpessoal, colocando cara a cara os indivíduos que num processo de socialização tenham o conhecimentos explícito e este se transforme em conhecimento sistêmico.

Infelizmente, ainda convivemos com uma certa cultura de lembrar das pessoas apenas quando precisamos delas ou quando achamos algum erro para criticá-las.

Porém, nos dias atuais, a administração de uma empresa deve, ir além de incentivar o espírito participativo. (SANTOS, 1995, p.10)

A empresa é o local onde passamos a maior parte do tempo de nossas vidas. Precisamos lutar para propiciar ambiente de trabalho estável e assegurar a harmonia e a amizade entre as pessoas.

Os bons resultados, para encantar o cliente, somente serão alcançados quando as pessoas passarem a trabalhar juntas, gostarem de estar juntas e fazendo com que o local de trabalho seja transformado em local de prazer.

A busca da qualidade deve contar com o comprometimento das gerências e dos funcionários. É fundamental que se acredite nos funcionários e que todos atuem com o espírito de trabalho em equipe, de modo que todos contribuam com o cérebro, com o coração e com as mãos. (SANTOS, 1995 p.12)

5.2.2.1 Definir Responsabilidades

A empresa deve definir as responsabilidades dos empregados, e por outro lado os empregados devem assumir as responsabilidades delegadas.

Definir a responsabilidade é dizer o que as pessoas de cada área precisam fazer, como parte do todo.

Apresento alguns passos para você definir a responsabilidade de cada pessoa /área:

1. Liste todas as atividades da empresa para completar o ciclo na forma vertical.
2. Coloque o nome de cada funcionário/área na forma horizontal.
3. Leve essas listas à apreciação das pessoas envolvidas. Evite impor, que não funciona. Não deixe as pessoas trabalharem contrariadas.
4. Distribua as listas pela empresa, para que as pessoas conheçam as suas responsabilidades básicas e as dos outros.

A definição de responsabilidades, nos moldes comentados, com certeza, se implementada com sabedoria, contribuirá para diminuir os ruídos de comunicação e aumentar o nível de produtividade e satisfação dos funcionários e dos clientes.

As pessoas vivem de expectativas. Na medida do possível, procuram satisfazê-las. Tudo se tornará mais fácil, a partir do momento em que dissermos a elas o que desejamos. (SANTOS, 1995, p. 11-12)

5.2.3. Zelar pelo Ambiente de Trabalho dos Funcionários

Outro aspecto importante e o ambiente de trabalho dos funcionários segundo o autor deve-se “zelar pelo ambiente de trabalho é também um fator importante, para manter o clima de motivação e de alto desempenho dos funcionários.

A engenharia humana da empresa deve cuidar das cores dos ambientes. Como é do conhecimento geral, as paredes e tetos bem iluminados e com cores claras contribuem para diminuir o estresse e aumentar a produtividade do trabalhador”. (SANTOS, 1995, p.70)

6. MARKETING INTERNO OU ENDOMARKETING

Desenvolver o marketing interno não é uma tarefa fácil, pois temos que difundir uma linguagem cultural própria em toda a empresa, porém, conforme descrito abaixo pelo autores, podem acarretar em benefícios para a empresa.

“Marketing Interno ou Endomarketing implica que a empresa de serviços deve treinar e motivar seus funcionários que contatam os clientes e todo o pessoal de apoio ao serviço como um time para proporcionar satisfação ao cliente. Para que a empresa possa fornecer uma qualidade consistente de serviços, todos os funcionários devem praticar um orientação para o consumidor”.(KOTLER, 1993, p.416)

Um modo de procurar minimizar os problemas que podem ocorrer no contato pessoal é o desenvolvimento de um Marketing Interno. A visão de ter os empregados como consumidores internos, e seus trabalhos como produtos internos podem trazer grandes resultados para a empresa. A organização de comunicações internas, e campanhas promocionais podem dar uma dimensão diferente para empresas de serviços que possuam um grande número de empregados. A principal resposta para estes procedimentos estão na motivação dos empregados no atendimento aos clientes. (PRADO, 1998, p.34)

Apesar de nos últimos anos o conceito de marketing interno ter sido visto como a um modismo, existem muitos pontos importantes que devem ser levados em consideração quando tratamo-lo na perspectiva do marketing de serviços. Como vimos, este elemento é essencial para o sucesso de qualquer programa de marketing, pois são os marketeiros de plantão que efetivamente fazem o serviço acontecer.

Para isso, podemos utilizar as ferramentas do marketing externo para dentro da empresa, mesclando a estratégia de R. H., com o marketing e produção.

O conceito de marketing interno afirma que o mercado interno constituído de empregados motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa do marketing, onde uma variedade de atividades são usadas internamente de forma orientada. (GRÖNROOS,1995)

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Este capítulo visa traçar o caminho a ser seguido, detectando problemas e auxiliando nas tomadas de decisões, uma vez que, fundamenta-se naquilo que se afigura como o mais lógico, racional, eficiente e eficaz. Tendo em mente esse objetivo desenvolveu-se uma série de atividades que permitissem conhecimentos que podem ser aplicados à elaboração do trabalho.

Diante disso, a primeira ação tomada foi apresentar a chefia e funcionários o objetivo do trabalho a ser desenvolvido no setor.

A seguir realizamos visitas e entrevistas no local de trabalho, bem como, em outras áreas consideradas cliente interno do setor em questão.

Mas ainda, utilizamos a metodologia de pesquisa para ter idéia clara do problema a ser resolvido, da dúvida a ser superada.

1. REUNIÃO COM A CHEFIA E FUNCIONÁRIOS

Para iniciarmos o trabalho da monografia realizamos uma primeira reunião para explicação dos objetivos do nosso trabalho. Os funcionários ficaram motivados e tivemos muita cooperação e incentivo para continuarmos. A chefia também nos deu grande apoio, ajudando nas reuniões e nos permitindo aplicar os questionários.

2. VISITAS E ENTREVISTAS “IN LOCO”

Realizamos pesquisas indo ao local de trabalho e visitando as áreas chaves que são considerados clientes internos do setor que Administra as Solicitações de Serviços a Grandes Clientes.

2.1 VISITA À ÁREA COMERCIAL

A primeira visita foi realizada na área comercial, área esta, onde entram os pedidos dos grandes clientes e posteriormente é encaminhado a área de Engenharia onde é coordenado pelo setor em estudo, através de sistema de microcomputador, Sistema de Gerenciamento de Pedido (GP).

Conversamos com a maioria dos consultores presentes naquele momento e tomamos conhecimento das facilidades e dificuldades do setor e exploramos muito a questão de contato com o setor que Administra as Solicitação de Serviços a Grandes Clientes.

2.2 VISITA AO CENTRO DE GERENCIAMENTO DE REDE

Outra visita realizada foi no Centro de Gerenciamento de Rede, onde constatamos o grande envolvimento dos funcionários (maioria técnicos) em querer explicar com minúcia o trabalho realizado por eles. Concluímos que quanto mais os funcionários do setor que administra solicitações de serviços a grandes clientes conhecerem melhor os trabalhos dos técnicos e dos consultores, mais ágil será o fluxo e conseqüentemente, aumentará a qualidade do atendimento dos clientes internos e externos.

3. PESQUISAS

Criamos dois questionários para realizar a pesquisa da situação atual do setor e para colhermos sugestões.

Obs.: Vide Anexo III – 1º Questionário e Anexo IV – 2º Questionário

O 1º questionário foi realizado em novembro/98 com a participação de oito funcionários, com a finalidade de diagnosticar as atividades de cada empregado.

E após a implantação do 1º questionário, elaboramos e aplicamos o 2º questionário realizado em janeiro/99 com a participação de nove funcionários com o objetivo de sentirmos o lado emocional, diagnosticarmos a situação atual e adotarmos objetivos, missões, credos e valores para o setor.

3.1 ANÁLISE E IMPLANTAÇÃO DO 1º QUESTIONÁRIO

Solicitamos o preenchimento por todos funcionários, especificando a suas atividades primárias e secundárias. E após tabulação do 1º questionário percebeu-se a distribuição de atividades heterogêneas com acúmulo para alguns, menos atividades para outros. Houve dificuldades no preenchimento por não saberem exatamente as atividades que executam.

Assim sendo, tomamos como base as expressões mencionadas pelo autor Joel J. SANTOS (1995, p.64-66) “O sucesso contínuo de muitas empresas líderes de mercado é decorrente do trabalho em equipe, das células de trabalho, das pessoas trabalhando, literalmente, abraçadas e dos funcionários com múltiplas funções. Muitas empresas ainda não acordaram para a nova realidade e o novo paradigma competitivo dos anos 90. Não há espaço para as empresas que não dão atenção, não envolvem e nem comprometem os seus colaboradores com o processo de trabalho”.

E realizamos a divisão em células, e distribuição de atividades mais homogênea, formando a nova equipe:

- Discagem Direta a Ramal (DDR);
- Comunicação de Dados,
- Serviços Especiais (SE);
- Compras de Equipamento.

Concretizada a 1º etapa da aplicação, diagnóstico e implantação do 1º questionário, criamos o 2º questionário.

Baseado no resultado do 2º questionário, percebemos que a grande maioria dos funcionários acredita na possibilidade de ocorrer melhorias no setor, principalmente com relação a qualidade do serviço, atendimento, interpessoal e procedimentos de serviços.

Aplicaremos o conceito do professor Paulo PRADO (1998, p.34) tendo por objetivo trabalhar o lado mais pessoal e estabelecer metas, missão, credos, valores e objetivos.

Um modo de procurar minimizar os problemas que podem ocorrer no contato pessoal é o desenvolvimento de um Marketing Interno. A visão de ter os empregados como consumidores internos, e seus trabalhos como produtos internos podem trazer grandes resultados para a empresa. A organização de comunicações internas, e campanhas promocionais podem dar uma dimensão diferente para empresas de serviços que possuam um grande número de empregados. A principal resposta para estes procedimentos estão na motivação dos empregados no atendimento aos clientes.

CAPÍTULO III - ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Este capítulo inicia-se com uma descrição geral da empresa Telecomunicações do Paraná - Telepar, ou seja o breve histórico que permite situar a empresa no passado e futuro após privatização.

Os capítulos anteriores ocupam-se em buscar método de trabalho, considerações bibliográficas, este por sua vez aborda as administrativas, focalizando os elementos de uma organização e os processos através dos quais eles desenvolvem e influenciam como definição da missão, recursos humanos e os princípios e valores.

Os tópicos acima considerados, foram julgados importantes para compreensão e desenvolvimento da Revisão Teórica, Diagnóstico da Situação, bem como, para oferecer Propostas e Soluções.

1. DESCRIÇÃO GERAL EMPRESA TELECOMUNICAÇÕES DO PARANÁ S/A

A Telepar fundada em 27 de novembro de 1963 a Telecomunicações do Paraná S/A, tem como principal objetivo dotar o Paraná de um eficiente sistema de telecomunicações, visando atender exigências inerentes ao desenvolvimento deste Estado.

Em mais de 35 anos de existência, a Telepar, incorporou diversas empresas de serviços telefônicos situadas, nas sua área de concessão, sendo que em 1975 a Empresa passou a fazer parte do sistema Telebrás, holding criada com a finalidade de controlar as exploradoras de serviços públicos de telecomunicações.

Durante os últimos 15 anos, uma revolução silenciosa, mas profunda, ocorreu em todas as partes do mundo e não deixou de atingir o Paraná, em todos os seus setores empresariais. O seu impacto não foi percebido de imediato. Realizou-se lentamente, empresa por empresa, negócio por negócio. Obrigou, no entanto, a aprimorar a maneira de se enxergar e atender o mercado ao transferir irreversivelmente o poder das mãos das empresas para as mãos do consumidor, criando a necessidade de um relacionamento especial, menos baseado em frias estatísticas e mais voltado ao atendimento às necessidades específicas do cliente.

No que essas mudanças nos afetam diretamente, e com o fim do monopólio do Estado nos serviços de telecomunicações, a Telepar agora está diante de possibilidades concretas de criação e expansão de novos negócios dentro de uma

postura de livre concorrência, globalização de mercados e de integração da economia. Nessa economia de mercado, sobreviverão apenas as empresas mais rápidas e competentes, aquelas que renovam permanentemente suas crenças e valores para atenderem plenamente as expectativas de seus clientes.

1.1 PRIVATIZAÇÃO DA TELEPAR

Hoje, Telepar após a privatização, que ocorreu em 29 de julho de 1998, passou a fazer parte da Tele Centro Sul, juntamente com :

TELEBRASÍLIA - Telecomunicações de Brasília S.A

TELEGOIÁS - Telecomunicações de Goiás S.A

TELEMAT - Telecomunicações de Mato Grosso S.A

TELEMS - Telecomunicações do Mato Grosso do Sul S.A

TELERON - Telecomunicações de Rondônia S.A

TELEACRE - Telecomunicações do Acre S.A

TELESC - Telecomunicações de Santa Catarina

CTMR – Telecomunicações de Rio Grande do Sul

No polêmico leilão da Telebrás, a Telecom Itália, em consórcio com o Opportunity, um grupo internacional de “asser manegment” e com alguns fundos comuns brasileiros, adquiriu a concessão para telefonia fixa na área do Centro Sul. (Gazeta do Povo, 10/08/98, p.25)

1.2 DEFINIÇÃO DA VISÃO DA TELE CENTRO SUL S.A (TCS)

A TCS será conhecida como líder de mercado e padrão de referência em termos de qualidade de serviços prestados, produzirá retorno financeiro acima da média da indústria, será avaliada como líder na gestão de recursos humanos e, no exercício da sua responsabilidade social, será citada como modelo a ser seguido.

A TCS é uma empresa pioneira de uma nova ordem no mercado brasileiro de Telecomunicações. Com suas nove Operadoras localizadas em diferentes regiões do país a empresa propõe-se a atuar com uniformidade e coerência a serviço da qualidade, da eficiência e da responsabilidade.

1.2.1 Missão Tele Centro Sul

Prestar, com excelência técnica, econômica e comercial, serviços de telefonia fixa nas áreas objeto de Concessão. No seu campo de atuação se incluem todos os serviços correlatos que a orientação mercadológica e técnica da organização venha a recomendar.

Está sendo feito o redesenho do processo interno, a revisão da estrutura organizacional – visando implantar, progressivamente, um sistema empresarial único – bem como o novo modelo de Gestão – baseado nas qualificações e nas avaliações de desempenho e do potencial de desenvolvimento dos colaboradores – são sinais das oportunidades advinda das medidas que estão sendo implementadas na Tele Centro Sul.

1.2.2 Recursos Humanos Tele Centro Sul

A Tele Centro Sul é uma empresa comprometida em criar um ambiente de trabalho motivador e em oferecer mecanismos de capacitação profissional de tal forma que as pessoas possam efetivamente constituir-se em principal vantagem, em um mercado cada vez mais competitivo. O gerenciamento dos recursos humanos da Tele Centro Sul será fundamental para a estratégia dos negócios, á medida em que é agente e condutor de mudanças, gera produtividade, estimula inovação e garante a melhoria permanente de processos e serviços.

As políticas de gerenciamento de pessoas estarão norteadas por dois elementos fundamentais: a transparência e a simplicidade.

1.2.3 Definição dos Valores e Princípios

É preciso definir de forma clara os valores e princípios que orientarão todas as ações da organização e de cada um dos colaboradores (funcionários).

A expectativa da Tele Centro Sul é trabalhar juntos na elaboração de um documento final que se constitua na Declaração de Valores da Tele Centro Sul.

O esboço da primeira versão dos Valores e Princípios são:

-Satisfação do Cliente

Os esforços estarão sempre focados na satisfação do cliente, perseguindo o aprimoramento constante, desde o atendimento pró-ativo aos usuários, em suas necessidades, ao emprego intensivo da melhor tecnologia, para cumprir nossos objetivos de universalização e qualidade de serviços.

-Princípios Econômicos

A Tele Centro Sul acredita na livre concorrência e nos benefícios sociais da competição. Nesse contexto, a lucratividade é fator indispensável para o prosseguimento de nossas atividades, a modernização, o fortalecimento e crescimento de nosso empreendimento.

A Tele Centro Sul está comprometida com seus públicos preferenciais, cada um deles merecedor do empenho de cada colaborador.

-Nossos acionistas; nossos clientes, nossos parceiros, nosso governo, comunidade

-Ética nos Negócios; Responsabilidade Social; Comunicação

CAPÍTULO IV- DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Este capítulo permitiu compreender melhor o que acontece na Telepar, especificamente no setor de Engenharia objeto de estudo de caso, pois acredita-se que seremos capazes de tomar melhores decisões não somente sobre o que deveria ser feito, porém mais importante ainda, sobre o que pode ser feito.

Portanto, a primeira parte desse Capítulo compreende a descrição geral da Diretoria de Engenharia e Serviços, os serviços oferecidos por esta Diretoria; a seguir passamos para o setor-chave Departamento de Engenharia onde verificamos suas atribuições e sistema de informação.

Para diagnosticar os problemas do setor em questão, consideramos o que foi levantado na análise da situação Capítulo III, bem como, os dados obtidos através da metodologia de pesquisa e entrevistas Capítulo I.

Isto serviu para perceber como estava a qualidade de atendimento, divisão de tarefas, processos e sistemas de informatização, equipamentos de informática, relacionamento interpessoal e lay out do setor.

1. DESCRIÇÃO GERAL DA DIRETORIA DE ENGENHARIA E SERVIÇOS

Os departamentos e divisões da Diretoria de Serviços são os que lidam diretamente com as solicitações dos clientes e repassam para os departamentos e divisões da Diretoria de Engenharia para atendimento técnico operacional. Há uma ligação contínua entre as duas diretorias.

Em um ambiente mercadológico crescentemente competitivo, ouvir o que o cliente tem a dizer para realizar adaptações e modificações no que já existe e colher informações para criar e ampliar novos serviços passou a ser regra fundamental para uma empresa ganhar força comercial e aumentar sua ação sobre o mercado.

O ano de 1998 foi marcado por transformações que tornaram o mercado mais exigente em busca de soluções rápidas para suas necessidades, preços atrativos e, principalmente, qualidade. Atenta a essas transformações, a Empresa disponibilizou sempre a melhor tecnologia a serviços dos seus clientes.

2. SERVIÇOS DA TELEPAR

Empresas vencedoras são aquelas que conseguem atender mais econômica e convenientemente as necessidades do consumidor, praticando comunicações eficazes.

A Telepar – Tele Centro Sul no composto de seu mix de Marketing, dentro do Departamento Comercial, conta com a Divisão de Consultoria, provendo Sistemas de Comunicação e Telemática de acordo com as necessidades do cliente.

É por onde o cliente tem o 1º contato com a empresa para solicitação do serviço.

Os nossos Serviços são:

-Consultoria a Clientes	-Busca Automática
-Pacpar	-Datapar
-Datafone 64	-Frame Relay
-DDR	-DDG 800
-RDSI	-Midiacard
-PABX Virtual	-Telefone Convencional
-Internet	-Serviço de Multimídia

A seguir detalharemos alguns serviços de maior penetração de mercado, estabelecendo alguns patamares em termos de descrição, pois servem de ferramentas na execução das propostas de solução, que são apresentadas aos clientes por ocasião efetiva da aplicação do serviço “Consultoria a Clientes”.

2.1 DISCAGEM DIRETA A RAMAL - DDR

Permite às pessoas que ligam para a sua empresa acessar diretamente o ramal desejado sem passar pela telefonista.

Melhora a imagem da empresa pelo rápido atendimento das ligações, inclusive as interurbanas, reduzindo o custo para quem chama, pois não há o tempo de espera entre falar com a telefonista e esta chamar o ramal desejado.

Vantagens:

- Melhor qualidade e maior uniformidade na prestação do serviço telefônico devido ao alto grau de automação;
- Redução de custos e agilidade na comunicação;
- Maior completamento de chamadas sem aumento de quadro de telefonistas.

2.2 DISCAGEM DIRETA GRATUITA – DDG 0800

É a forma mais simpática de abrir as portas da sua empresa aos seus clientes, fornecedores e parceiros.

As chamadas são gratuitas para quem liga e com desconto para quem as recebe.

O número da sua empresa passa a ser permanente, mesmo que mude de endereço.

Válido para chamadas locais ou interurbanas, podendo ser programado com agendamento (outro horário, outro lugar).

Aplicações:

- Tele vendas;
- Atendimento ao Consumidor;
- Reserva de Hotéis e passagens aéreas;

- Atendimento aos Fornecedores;
- Empresas com grande fluxo de chamadas a cobrar;
- Serviço de consulta a bancos;
- Captação de pedidos de equipes de vendas;
- Pesquisa de mercado e pós-venda.

2.3 BUSCA AUTOMÁTICA – BA

Consiste no agrupamento de todos os terminais telefônicos de um cliente em um único número, denominado chave ou piloto. Quando uma chamada entra pelo número piloto, a central telefônica seleciona automaticamente dentre os terminais programados um que esteja livre. O tom de ocupado só aparece se todas as linhas estiverem ocupadas.

Vantagens:

- Torna-se mais fácil a divulgação e memorização de um único número de telefone.
- Faz com que as chamadas destinadas à sua empresa tenham maior probabilidade de serem completadas, aumentando a eficiência da comunicação e satisfação dos seus clientes.
- Cresce a capacidade de atendimento, sem aumento na quantidade de linhas telefônicas.

2.4 PABX VIRTUAL

Dotar grupos de terminais de Centrais Pública Automáticas (CPA) com facilidade de PABX.

Aplicações

-Substituição dos PABXs tradicionais por um serviço similar, porém com evolução constante.

-Integração de escritórios, depósitos, lojas, etc, distribuídos por diversas regiões da cidade ou mesmo do estado, sem a necessidade de utilização de circuitos privativos.

Vantagens para os clientes:

-Investimento zero

-Não precisa substituir equipamento no final da vida útil.

2.5 REDE DIGITAL DE SERVIÇOS INTEGRADOS – RDSI

A RDSI, permite que a linha telefônica convencional seja transformada em uma linha digital, possibilitando efetuar as comunicações mais rapidamente e com maior eficiência, não somente para comunicações de voz, mas também para dados e imagens.

Aplicações:

-Home Office

-Videoconferência/Videofonia

-Acesso à Internet

-Interligação de Redes Locais

-Acesso à Rede de Pacotes a 64 kbps

-Transmissão de arquivos a 128 kbps

2.6 SERVIÇOS DE MULTIMÍDIA

A fusão vídeo, telefone e computador passou a ser denominada pelo mercado de *superhighway* e significa para o consumidor uma ampla gama de serviços como a televisão interativa, recepção de filmes, CDs e *videogames*, compra de ingressos de espetáculos esportivos ou artísticos ou permissão para vê-los em tempo real na sua casa, acesso a bancos de dados de empresas jornalísticas e de informação, teleconferências e teleeducação, telemedicina, *home shopping*, *home banking* entre outras centenas de serviços que poderão ser criados.

2.7 INTERNET

Mas o mais conhecido formato de I-way é a Internet, que com quase 50 milhões de usuários conectados entre si em perto de 90 países permite a custos baixos o acesso a mais variada gama de serviços imaginável, ou simplesmente conversas em tempo real com outros usuários. Os internautas paranaenses têm tido acesso à rede através dos serviços Internet via Telepar, com velocidade que variam de 64Kbps a 2 Mbps, ofertados às empresas provedoras.

A utilização de modernas plataformas de telecomunicações e dos meios que ela disponibiliza, acabou abrindo promissores nichos de negócios envolvendo a prestação de serviços de mensagens por voz, acesso a banco de dados, serviços

interativos, acesso Internet através de *backbones* exclusivos e serviços associados a área de comunicação de dados. A tecnologia óptica nesse caso, é primordial para que uma empresa de telecomunicações se mantenha no mercado oferecendo especialmente os serviços que exigem Faixa Larga de transmissão, tal como multimídia.

3. DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA

O setor que tomamos como estudo de caso pertence ao Departamento de Coordenação de Engenharia dentro da Diretoria de Engenharia.

As atribuições do setor que administra as solicitações de serviços a grandes clientes são:

- Coordenar e acompanhar a ativação de serviços a Grandes Clientes, interagindo com todas as áreas envolvidas, com a finalidade de sincronizar tarefas, para atender às solicitações registradas pela Diretoria de Serviços;
- Gerenciar pendências e disponibilizar os serviços com a maior qualidade e no menor prazo;
- Agilizar o fluxo de pedidos dentro do prazo estabelecido.
- Acompanhar o resultado dos pedidos dos clientes, gerenciando pendências e disponibilizando os serviços no menor prazo.

- Analisar e definir processos de atendimento a Grandes Clientes na Diretoria de Engenharia.
- Emitir relatórios de acompanhamento do desempenho nas ativações de serviços a Grandes Clientes.
- Adquirir equipamentos, materiais que se façam necessários ao atendimento dos serviços a Grandes Clientes.

Escolhemos este setor, porque é um setor de vital importância. É o setor que coordena e acompanha a ativação de serviços dos Grandes Clientes, interagindo dentro de todos os segmentos da Engenharia e também com a divisão comercial (consultoria) e com setor de Controle de Gerenciamento de Rede (CGR), e outros setores da Engenharia de todo Estado do Paraná.

3.1 SISTEMA DE INFORMATIZAÇÃO – (GP)

Nos serviços de solicitações de Comunicação de Dados a coordenação e o acompanhamento é realizado através do processo informatizado, Sistema de Gerenciamento de Pedidos (GP).

Sistema GP foi desenvolvido com o objetivo de auxiliar o gerenciamento de pedidos de instalação de circuitos privativos, controlando e agilizando a execução de tarefas para atendimento dos pedidos e automatizando a troca de mensagens entre as áreas comerciais , equipes técnicas e centro de operações.

Dentro do Sistema GP temos o módulo de relatórios do Sistema GP, que tem por objetivo de suprir o usuário com informações sobre o desempenho e andamento do trabalho de cada gerência, possibilitando, desta forma, uma visão mais ampla do negócio. Através do módulo de relatório do GP que retiramos dados para analisar e criar gráficos para demonstrar o indicador semanal e mensal de desempenho das realizações das tarefas, como também números de pedidos entregues, em andamento e cancelados.

Este sistema GP é utilizado "On line" por todos os funcionários do setor comercial (consultoria) e setor técnico (Engenharia) que lidam diretamente para atender os pedidos dos Grandes Clientes, de todo Estado do Paraná.

O pedido do Grande Cliente é registrado pelo consultor de serviços no Sistema GP e é repassado automaticamente pelo sistema para os próximos setores a fim de prosseguir tarefas, até que o pedido é entregue, conforme fluxograma em anexo. Dependendo do tipo de pedido o fluxograma segue caminhos diferentes. (Vide Anexo II Fluxograma de Comunicação de Dados).

Quando há algum problema de prosseguimento automático da tarefa, abre-se um impedimento e é analisado a parte por este setor que Administra as Solicitações de Serviços, juntamente com o setor que impediu a tarefa e posteriormente é devolvido ao Sistema GP para prosseguimento das demais tarefas. A comunicação (se necessária) é feita através das mensagens no próprio Sistema GP e ficam registrado nos respectivos pedidos.

Este Sistema GP só está em funcionamento nas solicitações de Comunicação de Dados. Nos pedidos de Discagem Direta a Ramal (DDR) e Serviços Especiais (SE), é utilizado no momento um sistema interno do setor, que é arcaico, pois requer muito trabalho manual e braçal. Para comunicação das realizações de tarefas é utilizado o sistema e.mail. Está sendo planejada a implantação do Sistema GP para DDR e SE até o final deste ano.

4. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA DO SETOR

Apontaremos quais são os fatores que podem ser melhorados, conforme a análise e pesquisa realizado “in loco”.

4.1 QUALIDADE DE ATENDIMENTO A CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS

Este item pode ser trabalhado, conscientizando os funcionários da existência de clientes internos. Tem-se conhecimento de clientes externos, o qual, este setor não lida diretamente, mas muitos desconhecem que o próprio colega de trabalho do setor vizinho é o nosso cliente interno. A consultoria, o setor de Administração do cadastro de Facilidades Técnicas, o setor de Provisionamento, setor de Centro de Gerência de Rede são os primeiros clientes internos do setor.

Atendendo bem o cliente interno, conseqüentemente, o cliente externo será atendido com melhor qualidade e rapidez.

4.1.1 Divisão de Tarefas

Conforme a nossa primeira pesquisa realizada em novembro de 1998, verificamos a divisão heterogênea de tarefas. Acúmulo de tarefas para algumas funcionárias e menos para outras. Este setor compõe de 8 (oito) funcionárias somente do sexo feminino, com as seguintes atribuições :

Coordenação : Fátima

Processos e Sistemas : Adélia

Indicadores e Manuais : Lídia

Comunicação de Dados : Margarida e Silvia

DDR : Lucia e Carolina

Serviços Especiais : Carolina e Fernanda

Obs.: Os nomes acima são fictícios

Através do resultado da 1ª pesquisa propusemos alterações que será relatada no capítulo de propostas.

4.1.2 Processos e Sistemas de Informatização

Os processos e sistemas utilizado no momento há possibilidade de melhorar cada vez mais o sistema GP utilizado atualmente, surgem certas dificuldades que pouco a pouco estão sendo sanadas. A intenção é otimizar o sistema para eliminar totalmente a interação manual, eliminando papéis e atitudes burocráticas.

Existe o que chamamos de “fluxo torto”, os pedidos que o sistema não consegue prosseguir automaticamente é realizado através de interação manual, para depois de resolvido devolvê-lo ao fluxo normal do sistema GP.

Outra falha dentro deste item é que existe um manual de procedimento adotados para manusear o sistema GP, mas está desatualizada. Com essa falha as pessoas que o utiliza ligam desorientados para pedir explicações, especialmente os funcionários do interior (Cascavel/Ponta Grossa/Londrina/Maringá).

Está em estudo a atualização do manual para posterior implantação.

Os pedidos de DDR e Serviços Especiais estão praticamente sendo realizado manualmente. Existe um sistema interno chamado “Sistema DDR” e “Sistema SE”, mas os outros setores não tem acesso, o que dificulta a comunicação e a atualização dos pedidos. Há muita burocracia e muitos papéis e documentos. O sistema de arquivo também deverá ser melhorado. O sistema de comunicação via e. mail está sendo muito exaustivo. Recebem em torno de 40 a 50 e.mail por dia, lêem e imprimem para arquivar junto ao processo do pedido, tudo em papel.

4.1.3 Equipamentos de Informática

A infra-estrutura de informática pode ser melhorada.

Os microcomputadores tem apresentado problemas muitas vezes derrubando o sistema, perdendo arquivos. Foi instalado Office 97, mas está acarretando muitos erros por enquanto, como por exemplo travando ou não salvando arquivos. A impressora também está constantemente indo para conserto.

Os fios e as tomadas são precários muitos fios emaranhados e tomadas insuficientes. Há necessidade de instalação de novos softwares como por exemplo Flow-Vision e realização de treinamento para aprofundar e conhecer melhor a utilização de softwares como Windows avançado, Excell básico, avançado etc.

4.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O relacionamento não é muito profissional e comunicação não muito clara. Com aplicação do 2º questionário percebemos que pode-se melhorar e trabalhar o interpessoal do setor. Notamos divergências de atitudes acarretando um clima tenso. São atitudes que encontramos em qualquer setor de qualquer outra Empresa, mas vamos propor uma melhora no ambiente interpessoal. Criando um clima sadio, transparente e comunicativo.

Obs.: Vide Anexo V - Tabulação do 2º Questionário

4.3 LAY-OUT DO SETOR

O lay-out pode ser melhorado, para haver melhor circulação dos funcionários e de visitantes; e dar um visual mais limpo e organizado. Os fios dos microcomputadores das impressoras e dos telefones torna o local menos seguro, podendo haver tropeços e quedas e o visual não fica muito bem.

4.4 MARKETING INTERNO

Não existe projeto de desenvolver um marketing interno. Os funcionários não tem conhecimentos claro dos objetivos e metas do setor, bem como crenças e valores a seguir pelo setor.

CAPÍTULO V - PROPOSTAS E SOLUÇÕES

Este capítulo dedicou-se às propostas e soluções, em atenção particular às necessidades levantadas nos questionários.

Nossa intenção não foi apenas levantar os dados, mas a de identificar aspectos que precisam ser tomadas em consideração no desenvolvimento de soluções.

Demos atenção, a diversos modelos citados pelos autores, e por fim seguimos algum dos fatores tais como, divisão em células, aperfeiçoamento do sistema de informatização (GP), melhoria no ambiente de trabalho, desenvolvimento do marketing interno, definição da missão e definição das crenças e valores.

Ainda neste capítulo mostramos o êxito das aplicações das propostas sugeridas, pois acreditamos que as demais serão consideradas a longo prazo, resultando em benefícios para o Setor de Engenharia e conseqüentemente para a empresa Telepar.

1. DIVISÃO EM CÉLULAS

Analisando a 1ª pesquisa propusemos a distribuição coerente de tarefas através de divisão de células, tendo como base a referência bibliográfica de Joel J. SANTOS (1995, p. 65). “O trabalho em células faz com que as companhias vivam em estado permanente de debate, o que facilita acompanhar as transformações extremamente rápidas. O modelo acaba por imprimir, também, uma carga extra de responsabilidade entre os participantes.”

Adotamos a sugestão do autor e propusemos a divisão de trabalho no que resultou em uma nova equipe de trabalho conforme o quadro abaixo.

Equipe de Trabalho Atual

Atividade	Empregados Envolvidos
Coordenadora	Fátima
Comunicação de Dados	Margarida/Cristina/Adelia/Lidia
DDR e Serviços Especiais	Lucia/Silvia/Fernanda
Compras de Equipametros	Juliana/Carlos
Procedimento e Sistemas	Adélia
Indicadores e Manuais	Lídia

Comparando com a situação anterior as modificações que ocorreram :

- a alocação da Carolina para outro setor da Engenharia;
- alocação da Silvia de Comunicação de Dados para DDR/SE;
- inclusão do setor de compras de equipamentos, trazendo mais dois funcionários, Juliana e Carlos, trouxemos uma figura masculina para o setor (por ser uma atividade praticamente administrativa achamos ideal alocar neste setor;
- Inclusão de mais uma funcionária Cristina para lidar com a parte operacional de Comunicação de Dados.

Esta proposta já foi implantada e o setor está trabalhando dentro deste esquema.

2. CONSCIENTIZAÇÃO DA EXISTÊNCIA DO CLIENTE INTERNO E EXTERNO

Conscientizar os funcionários do setor a conhecer melhor os clientes internos através de realização de reuniões internas com a gerência e a coordenação. Periodicamente repetir a reunião para haver constante realimentação e saber das necessidades dos clientes, tanto interno como externos.

Segundo Oscar M. C. FERREIRA (1996, p.4) diz que: “Dentro de uma organização todos somos clientes um dos outros. Enquanto todos nós estivermos satisfazendo plenamente as necessidades um dos outros, as empresas não poderão garantir a Qualidade aos seus clientes”

Isto evidencia a importância de conscientizar os funcionários com relação aos clientes internos e externos.

2.1 APERFEIÇOAMENTO SISTEMA (GP)

2.1.1 Implantação do Sistema em DDR e SE

Implantação do Sistema GP para DDR e Serviços Especiais, o mais breve possível para eliminar os papéis, arquivos e burocracias. Com o sistema em funcionamento haverá mais tempo para análise dos processos dos pedidos e padronizará todo trabalho do setor.

Este item está sendo analisado e pretende-se até o final deste ano implantá-lo.

2.1.2 Elaboração Manual do Sistema (GP)

Propomos criar um manual do sistema GP, o que já está sendo estudado, para que todos os usuários possam manusear sem dificuldade e agilizar os pedidos dos clientes.

2.2 MELHORAR AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo Joel J. SANTOS (1995, p.70) citado na revisão teórica “zelar pelo ambiente de trabalho é também um fator muito importante, para manter o clima de motivação e de alto desempenho dos funcionários”.

Diante disso, propusemos melhorar o ambiente de trabalho como descrito a seguir:

2.2.1 Novo Lay-Out

- um novo modelo de lay-out de maneira proporcionar espaço e ambiente claro e limpo;
- mudança de posição de algumas mesas ;
- alocação de armários para desafogar o local;
- a mesa do café propomos mudar de local para não tumultuar o ambiente próximo ao banheiro feminino e logo atrás da mesa da coordenadora. Passamos para um corredor que não há muita circulação e próximo a uma porta com acesso ao ambiente externo.

Estas alterações já foram realizadas e estamos atuando dentro deste lay-out com a concordância de todos.

3. DESENVOLVIMENTO DO MARKETING INTERNO (ENDOMARKETING)

Através da aplicação do 1º questionário e a análise do 2º questionário podemos propor um trabalho profundo de Marketing Interno, ou seja o Endomarketing que significa: ações de marketing para o público interno, o empregado.

Para elaborarmos uma proposta de desenvolvimento do Marketing Interno, tomamos como base as palavras do Professor Paulo PRADO (1998, p.34) que diz:

Apesar de nos últimos anos o conceito de marketing interno ter sido visto como a um modismo, existem muitos pontos importantes que devem ser levados em consideração quando tratamo-lo na perspectiva de marketing de serviço.

Para isso, podemos utilizar as ferramentas do marketing externo, para dentro da empresa, mesclando a estratégia de Recursos Humanos, com o Marketing e Produção.

O Conceito de Marketing Interno afirma que o mercado interno constituído de empregados motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa do marketing, onde uma variedade de atividades são usadas internamente de forma orientada.

4. ADOTAR POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DA TELE CENTRO SUL

Sugerimos a equipe manter sempre um bom diálogo e seguir as políticas de gerenciamento de pessoas que a Tele Centro Sul está adotando:

A transparência e a simplicidade, criando um clima de confiança mútua e de trabalho construtivo.

Com o clima de confiança mútua as pessoas passam a ser menos estressadas e haverá maior comprometimento.

5.1. DEFINIÇÃO DA MISSÃO DO SETOR

Na 2ª pesquisa realizada uma das questões foi “Em poucas palavras como você resumiria a missão do setor”. Sendo que a missão da Telepar é “facilitar a aproximação de pessoas, de forma global, antecipando com excelência soluções”.

Missão da Tele Centro Sul é “Prestar, com técnica, econômica e comercial, serviços de telefonia fixa nas áreas objeto de Concessão”

De acordo com Oscar M. C. FERREIRA (1996, p.5)

Para definir uma missão, precisamos identificar quais são os diversos segmentos de clientes (internos e externos) e quais as necessidades que nos propomos atender, através de nossos produtos e serviços.

Basta escrever uma “frase síntese”, que resuma de forma clara e objetiva o conjunto de necessidades que o setor se propõe satisfazer no conjunto definido de cliente. É bom lembrar que, na expressão da missão, não devem ser mencionados os produtos e serviços oferecidos, nem o que a empresa faz.

A missão de qualquer organização, portanto a missão de todos aqueles que formam a Empresa é “servir”, é satisfazer plenamente as necessidades identificadas nos segmentos de clientes.

É preciso que cada membro da equipe esteja plenamente consciente da Missão da empresa, da missão específica da área onde trabalha e da sua missão pessoal, comprometendo-se com elas e cumprindo-as.

De todas as sugestões acatamos a seguinte:

“Antecipar a satisfação do cliente, atendendo como presteza e eficiência”.

6 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS – CRENÇAS E VALORES

Uma outra questão da 2ª pesquisa realizada foi:

Dentro do Sistema de Gestão Empresarial da Telepar temos como credos básicos de comportamento frente ao consumidor final e a sociedade.

- a) ética
- b) foco no cliente
- c) competitividade
- d) cidadania
- e) mérito

que representa a razão de ser da empresa.

Quero propor que você sugira quais seriam os credos ou valores básicos para o setor.

Antes de colocarmos as respostas escolhidas queremos justificar o porquê da definição dos Princípios, Crenças e Valores segundo Oscar M. C. FERREIRA (1996, p.6).

É preciso, também, que as pessoas conheçam os princípios que norteiam a empresa para que o trabalho seja realmente participativo.

Esses princípios são chamados “Crenças e Valores” que nada mais são do que o conjunto coerente de valores e expectativas, que determina o que as pessoas consideram verdadeiro ou falso, relevante ou irrelevante, bom ou mal.

A declaração de Crenças e Valores especifica comportamentos que devem ser estimulados e praticados por todos os funcionários.

Uma empresa que tenha sua Missão claramente definida e internalizada por todos os funcionários, com uma cultura apoiada em Crenças e Valores compatíveis, com comportamentos ajustados à realidade presente e à perspectiva futura, tem garantido seus passos para o sucesso.

Devemos, portanto, reconhecer e valorizar os comportamentos e atitudes desejados, desestimulando a prática daqueles incompatíveis com o que se quer.

Concluimos que os Credos e Valores do Setor deverão ser:

-Empirismo: Experiência individual, intuição, bom senso e criatividade.

-Eficiência: Fazer certo, as coisas.

-Eficácia: Fazer as coisas certas

-Efetividade: Perpetuidade, resultado não só a curto prazo mas também a longo prazo.

-Autenticidade: que envolve integridade e honestidade

-Comprometimento: que envolve responsabilidade

7 DIVULGAÇÃO DO “PERFIL DO EMPREGADO EFICAZ”

A nossa proposta é divulgar as qualidades do Empregado Eficaz para que todos os funcionários do setor se encaixe dentro deste perfil.

7.1 INTERESSE NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS/INICIATIVA

- Busca efetuar melhorias na sua forma de trabalho.
- Desenvolve suas atividades esgotando todas as possibilidades ao seu alcance, antes de buscar auxílio do supervisor.
- Se preocupa e procura encaminhar soluções para os problemas que vê a sua volta, mesmo que não sejam de sua área específica.

7.2 QUALIDADE DO TRABALHO/PRODUTIVIDADE

- Se preocupa e toma ações efetivas para cumprir os prazos assumidos.
- Procura identificar os vários clientes que se utilizam dos produtos/serviços que produz.
- Procura saber se os seus clientes estão satisfeitos com o serviço/produto fornecido.
- Procura desenvolver o seu trabalho sem desperdício de tempo e material e da forma mais econômica possível, sem prejuízo da qualidade.
- Busca de autodensenvolvimento
- Se interessa em aprender novas técnicas/processos que facilitem o seu trabalho e permitam o crescimento profissional.

- Se interessa em aprender novas atividades.
- Busca oportunidades de treinamento através dos eventos formais, bem como, através do autodesenvolvimento.
- Se interessa em aprender e utilizar os recursos da microinformática.

7.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- Busca um entendimento com seus colegas, clientes e supervisores, esclarecendo e equacionando os aspectos que possam servir como fonte de atrito.
- Evita efetuar críticas a pessoas, não alimentando ciclos de fofocas.
- Concentra suas críticas de forma construtiva nos processos que apresentam falhas e não nas pessoas.
- Não deixa que problemas domésticos interfiram em seu trabalho, como também é salutar não levar para sua casa problemas da empresa.
- Demonstra contentamento ao lidar com as pessoas.
- Evita ser agressivo no trato com as pessoas.

7.4 COOPERAÇÃO NO TRABALHO

- Procurar atender espontaneamente às solicitações de ajuda feitas pelos colegas, mesmo quando tiver outras atividades a desenvolver, dentro de uma prioridade de trabalho.
- Oferecer sua ajuda a colegas que estejam sobrecarregados, buscando uma distribuição uniforme da carga de trabalho entre todos.

7.5 RESPONSABILIDADE

-Encarar a qualidade e os prazos de seu trabalho, como compromissos sérios que devem ser cumpridos com toda a dedicação e esforço.

7.6 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

-Procurar planejar o seu trabalho com antecedência, pensando como irá executar as atividades e quais recursos serão necessários de forma a não comprometer prazos e qualidade, evitando soluções de última hora.

-Organizar seus documentos, local de trabalho e atividades para facilitar o serviço e dar um aspecto higiênico ao ambiente, de forma a vender ao seu cliente uma imagem de local onde as coisas são feitas com qualidade.

7.7 COMUNICAÇÃO

-Organiza as suas idéias e procura se expressar com clareza.

-Se focaliza no assunto, a ser tratado e não se desvia para outros assuntos periféricos, que não contribuem para a solução do problema a ser resolvido.

8 METAS A SEREM ATINGIDAS PELO SETOR DE ENGENHARIA

Na 2ª pesquisa realizada feita a seguinte pergunta: Do seu ponto de vista, quais são as metas a serem atingidas pelo setor?

Definimos que deverão ser essas as metas:

- 1) Planejamento e padronização das atividades e marketing dos serviços prestados de forma a assegurar e atingir o maior número de clientes.
- 2) Atender as grandes clientes com qualidade e no menor tempo possível.
- 3) Atualização contínua dos processos, de modo a torná-los mais eficiente e eficaz.

Para atingir o exposto acima colocamos em pratica o que diz o autor Joel J. SANTOS (1995, p.77) sobre foco nos funcionários, otimizar comunicação, delegar responsabilidade e procedimentos claros e simples.

8.1 FOCO NOS FUNCIONÁRIOS

Para alcançar o objetivo proposto pelo trabalho que é proporcionar humanização, crescente níveis de qualidade e produtividade adotamos o conceito do autor Joel J. SANTOS (1995, p.77) que diz: “No estágio de mudanças pelo qual atravessam as empresas em busca de maior competitividade, com produtos de qualidade, preços razoáveis, rapidez no processo e excelência nos serviços ao cliente será necessário, também envolver os funcionários entre si e nas operações da empresa como um todo”.

Para envolver funcionários do setor adotamos as orientações do autor Joel J. SANTOS (1995, p.77) mencionadas a seguir, as quais já estão sendo praticadas do setor:

-Pedindo a opinião deles e não os deixando sem resposta

- Solicitando que participem de reuniões
- Comunicando eficazmente “tudo”
- Definindo com clareza, as suas responsabilidades básicas
- Dando-lhes autonomia
- Ouvindo-os com maior frequência
- Tratando-os pelo seu nome
- Melhorando a sua qualidade de vida
- Enfatizando e realçando as “coisas boas” acontecidas

De acordo com Joel J. SANTOS (1995, p.64) “O sucesso contínuo de muitas empresas líderes de mercado é decorrente do trabalho em equipe, das células de trabalho, das pessoas trabalhando literalmente abraçadas e dos funcionários com múltiplas funções”.

8.2 OTIMIZAR A COMUNICAÇÃO

Para otimizar a comunicação e acabar com os desperdícios gerados pela comunicação sugerimos aplicar os pontos mencionados a seguir pelos autores Joel J. SANTOS (1995, p.82)

- Intensifique o treinamento para todos os níveis, a fim de encurtar distâncias entre as pessoas e as áreas.
- Preparar e atualizar o funcionário e continuar sempre atualizando, apresentando os novos produtos primeiramente aos funcionários.
- Aumente o número de reuniões do espírito da gerência participativa.
- Implemente um programa amplo de desburocratização de papéis de trabalho e assinaturas de aprovação de documentos. Se a sua empresa estiver demasiadamente burocratizada, elimine, sem discutir, dois terços dos papéis e controle.
- Aumente o nível de confiança entre as pessoas, iniciando pela alta gerência

E Oscar M. C. FERREIRA (1996, p.4) diz que “As empresas acabaram descobrindo que a Qualidade Total se constrói de “dentro para fora”, isto é: as pessoas precisam

ter qualidade, as empresas precisam qualidade, para que seus produtos ou serviços ofereçam qualidades aos seus clientes. Ninguém pode dar o que não tem”.

8.3 DELEGAR RESPONSABILIDADES

Infelizmente, ainda segundo o autor Joel J. SANTOS (1995, p.11-12)

Convivemos com uma cultura de lembrar das pessoas apenas quando precisamos delas ou quando achamos algum erro para criticá-las. Porém, nos dias atuais, a administração de uma empresa deve, além de incentivar o espírito participativo: deve definir a responsabilidade de que é dizer o que as pessoas de cada área precisam fazer, como parte do todo.

A definição de responsabilidade, com certeza, se implementada com sabedoria, contribuirá para diminuir os ruídos de comunicação e aumentar o nível de produtividade e satisfação dos funcionários e dos clientes.

As pessoas vivem de expectativas. Na medida do possível, procuram satisfazê-las. Tudo se torna mais fácil, a partir do momento em que dissermos a elas o que desejamos.

8.4 LUTAR PARA QUE AS PESSOAS TRABALHEM JUNTAS

De acordo com Joel J. SANTOS (1995, p.12)

A empresa é o local onde passamos a maior parte do tempo de nossas vidas. Precisamos lutar para propiciar ambiente de trabalho estável e assegurar a harmonia e a amizade entre as pessoas.

Os bons resultados, para encantar o cliente, somente será alcançadas quando as pessoas passarem a trabalhar juntas, gostarem de estar juntas e fazendo com que o local de trabalho seja transformado em local de prazer.

A busca da qualidade deve contar com o comprometimento das gerências e dos funcionários. É fundamental que se acredite nos funcionários e que todos contribuam com o cérebro, com o coração e com as mãos.

8.5 PROCEDIMENTOS CLAROS E SIMPLES

A existência de procedimentos claros é parte importante da comunicação.

- Falar com clareza
- Ter formulário simples
- Ter paciência para ouvir
- É dizer, aos funcionários, o que você espera deles
- É perguntar, aos seus funcionários, o que eles acham de você como chefe.
- Criar uma Caixa de Sugestão em local acessível e com liberdade de se identificar ou não.

9. IMPLANTAÇÃO

O nosso trabalho iniciou-se com a cooperação de todos (gerentes, funcionários do setor e de outros setores que visitamos), portanto a medida que realizamos cada etapa do trabalho fomos implantando, principalmente referente à 1ª pesquisa. Divisão em Células, Divisão de Tarefas e Novo Lay-Out.

Com relação a 2ª pesquisa estamos em fase de implantação e acreditamos que será a longo prazo. Primeiramente por ser mais um aspecto mais delicado e mexer com interpessoal é um trabalho mais demorado. Vai depender muito da conscientização de cada funcionário e a direção da Coordenação.

CONCLUSÃO

Concluimos que, o setor de Administração de solicitações de Serviços a Grandes Clientes, é um pequeno setor mas de grande importância dentro da Divisão de Provimento de Serviços a Grandes Clientes.

Como dissemos na introdução “funciona como um coração” que impulsiona o sangue para o corpo todo sobreviver, assim é este pequeno setor que administra, coordena e impulsiona o fluxo dos pedidos para os setores de engenharia a fim de entregarmos dentro de menor tempo possível e com qualidade as solicitações dos nossos Grandes Clientes.

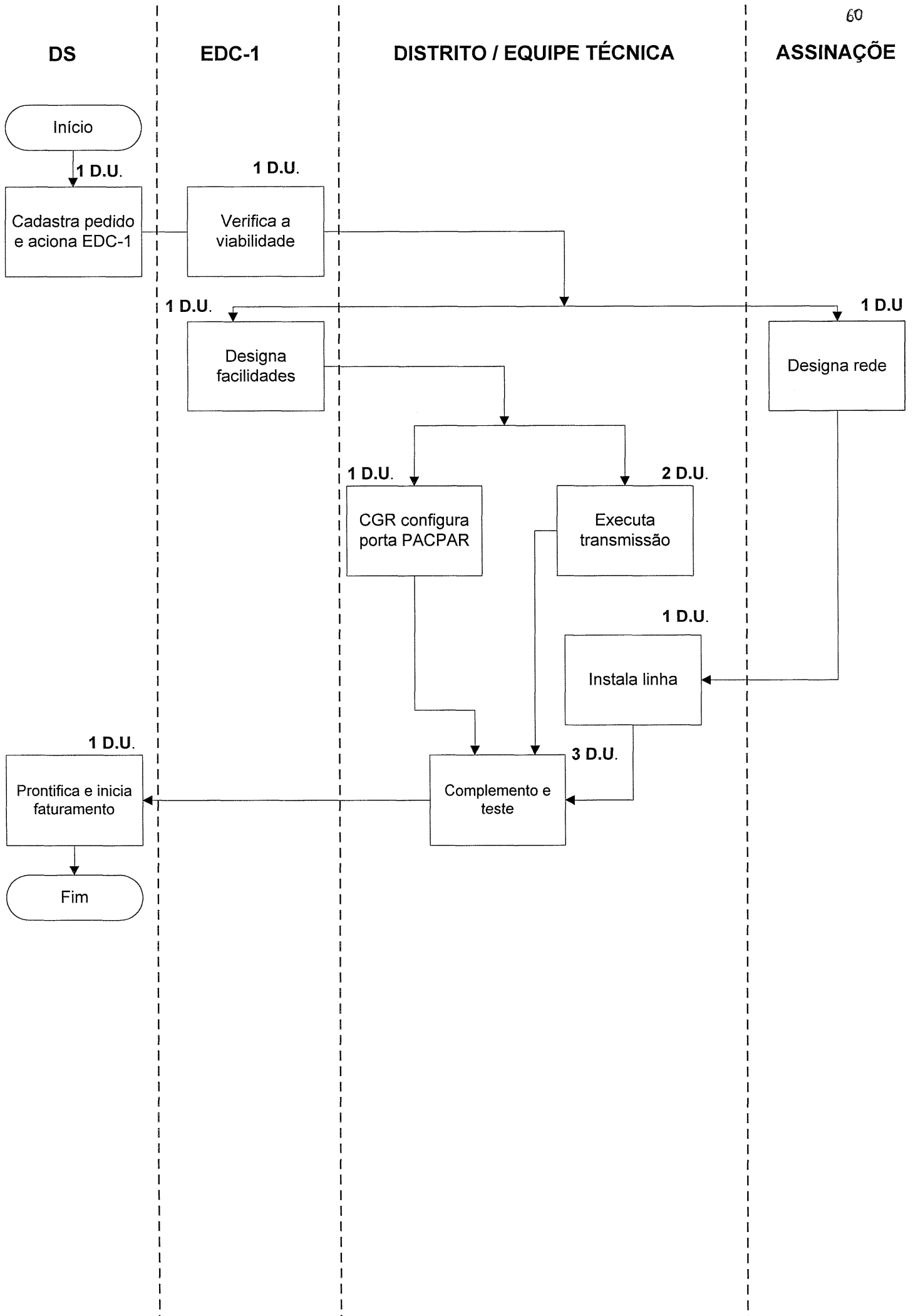
Esperamos que com a nossa proposta de redesenho, otimização de processos, a mudança comportamental das pessoas, o realinhamento de serviços e seus desdobramento interno, possa ser de grande valia.

Finalizamos com a frase do autor Oscar M. C. FERREIRA (1996, p.1) “Revolução nos Serviços” “Uma postura administrativa moderna requer uma nova mentalidade e planos a longo prazo que garantam não só a sobrevivência da empresa, mas também a sua perpetuidade e a ocupação de novos e maiores espaços no mercado.

Requer uma postura de “servir” Requer inovação, Requer clientes fiéis e funcionários qualificados, valorizados e com alto nível de ações coerentes”.

ANEXO I

FLUXOGRAMA DE COMUNUCAÇÃO DE DADOS



ANEXO II

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO SETOR

1º QUESTIONÁRIO

1º QUESTIONÁRIO**APLICADO: SETOR DE ENGENHARIA****NOME DO EMPREGADO: Lídia****ATIVIDADE PRINCIPAL: Indicadores Mensais e Semanais**

TAREFAS	TEMPO
Indicador Mensal: Tirar relatório mensal no sistema GP (Gerência de pedido), De DADOS/DDR/SE, analisá-los e criar o gráfico do resultado do mês, de cada tarefa, tempo médio de atendimento e os maiores ofensores. Posteriormente lançá-lo na Intranet. (mensal)	40h
Atualizar mensalmente a lista dos 50 maiores clientes da Telepar e verificar a quantidade de pedido de DADO/DDR/SE de cada cliente. Criar planilha, passar para gerência e arquivar. (mensal)	16h
Realizar o levantamento mensal de pedidos cancelados de DADOS/DDR/SE. Criar planilha, passar para gerência e arquivar. (mensal)	8h
Indicador Semanal: resumo do controle de cumprimento de prazos- coordenar, criar o gráfico do indicador e digitar o documento de Tarefas Pendentes de cada Departamento de Engenharia, referentes a DADOS/DDR/SE . Divulgá-los através de e.mail. (semanal)	5h
Tirar relatório semanal no sistema GP: Consolidação de Tarefas por Gerência, analisá-lo e divulgar à gerência e aos coordenadores do EDC-1. Se necessário, complementar com outros relatórios para esclarecimentos. (semanal).	30h
Rotina diária: Dar prosseguimento a Interação Manual do Sistema GP, de pendências que estão na fila de impedimento ou tarefas a serem liberadas do nosso setor (gerência 173). Impedimentos: IRM/IFE. Liberação de Tarefas – TLI/TFE. (diário)	6h

ATIVIDADE SECUNDÁRIA :

TAREFAS	TEMPO
Coordenar a atualização e criação de novos módulos do Manual de Engenharia do Setor de Administração de Serviços a Grandes Clientes. Fluxogramas de DADOS/DDR/SE.	4H
Esporadicamente, realizar levantamentos a pedido da gerência	

APLICADO: SETOR DE ENGENHARIA**NOME DO EMPREGADO :Lucia****ATIVIDADE PRINCIPAL : SE**

TAREFAS	TEMPO
Recibimento/cadastro/envio/pasta/numeração de pedidos, emissão de CI para acompanhamento do pedido.	0:30min
Digitação/conferência/emissão relatório vencidas/M para indicadores)	0:30min
Conferência relatório para tarefas vencidas.	0:40min
Recibimento/envio/impressão/arquivo e mail's tarefas e abertura no relatório	5h
Aprendizado em Serviços Especiais	?
Emissão e envio de relatório para outro setor	0:10
Consulta à Coordenadora para solução de casos diferentes da rotina sobre alguns clientes.	1h

ATIVIDADE SECUNDÁRIA :DDR

TAREFAS	TEMPO
Emissão relatório e envio para outro setor	0:30min
Emissão plano de alteração/conferência/envio	0:40min p/cada Pa
Arquivo Plano de Alteração e E-Mail	0:0
Cadastro pedidos/control e E-Mails/envio E-Mail	0:0

APLICADO: SETOR DE ENGENHARIA**NOME DO EMPREGADO : Carlos e Juliane****ATIVIDADE PRINCIPAL :Compras de Equipamento**

TAREFAS	TEMPO
-Análise dos pedidos de aquisição de materiais, equipamentos e serviços. -Enquadramento dos processos, de acordo com o manual TCS	0:30min 0:20min
-Elaboração do processo de contratação, em conformidade com o manual da Telepar/TCS. -Indicação de fornecedores para particular do processo de compra.	8h 0:30min
-Cotação de pregos junto aos fornecedores indicados -Análise e julgamento das propostas comerciais	0:20min 3h
-Negociação pré-contratual, visando obter melhores preços para materiais e serviços adquiridas (desconto de preços)	3h
-Emissão de instrumentos contratuais -Desenvolvimento de novos fornecedores	2h 48h
-Formação de cadastro específico de fornecedores (EDC) -Análise de desempenho do fornecedor contratado	2h à 6meses 30 dias
-Diligenciamento de compras cativação -Acompanhamento e orientações aos fornecedores contratados. Para instalações de equipamentos modem rádio -Desenvolvimento de mensuração dos processos de compra	Diário

ATIVIDADE SECUNDÁRIA :

TAREFAS	TEMPO
-Organização e arquivamento dos processo de contratação -Comunicação entre TeleparXFornecedores: FAX,E-MAIL, etc, telefonemas, etc	15mà30m 15m à 1h
-Atendimento a consultores da Telepar, quanto aos prazos para fornecimentos de modens. -Encaminhamento e distribuição das AF's e nota fiscais	2 a 4h 0:15min
-Atualização dos controles dos processos de compra -Xerox de todas as propostas recebidas via FAX	0:20min 0:10min cada
-Atuação junto aos fornecedores visando redução nos prazos de fornecimento.	0:30min à 1 h

DIVISÃO DE PROVIMENTO DE SERVIÇOS A GRANDES CLIENTES

APLICADO: SETOR DE ENGENHARIA

NOME DO EMPREGADO :Fernanda

ATIVIDADE PRINCIPAL : Coordenar/Controlar os atendimentos de 2 Megas

TAREFAS	TEMPO
Digitar relatório e conferir relatório e transmitir para Bull	1h
Cadastrar e enviar os pedidos novos	0:15min
Verificar E-Mail's (recebidos e enviar) e abrir tarefas no relatórios	6h
Atendimento ao telefone (consultoria e outras áreas envolvidas)	2h
Fazer plano de alteração e envio	0:30min
Atualizar agenda de ativações (emitir e enviar)	2h
Levantamento das tarefas pendentes	1h
Conferência dos relatórios para emissão do indicador mensal	1h
Análise de pedidos com problemas	2h
Resoluções de problemas de atendimento/equipo com as áreas envolvidas	2h

ATIVIDADE SECUNDÁRIA :

TAREFAS	TEMPO
Agendar tarefas MP Comutação e rede	0:20min
Fazer arquivo	0h
Emissão e envio de relatório para outras áreas. (semanal)	1h
SE (Não desempenhada por falta de tempo)	0h

APLICADO: SETOR DE ENGENHARIA

NOME DO EMPREGADO :Silvia

ATIVIDADE PRINCIPAL :

TAREFAS	TEMPO
Tirar mensagens	4h
Atualização relatório	1h
Cadastro impedimentos (321)	1h
Conferência relatório CCPI/GP	2h
Conferência relatório CCPI	1h

ATIVIDADE SECUNDÁRIA :

TAREFAS	TEMPO
Atendimento para auxiliar interação manual	1h

APLICADO: SETOR DE ENGENHARIA

NOME DO EMPREGADO :Carolina

ATIVIDADE PRINCIPAL : Acompanhamento de implantação de SE

TAREFAS	TEMPO
Acompanhamento de tarefas e prazos de serviços	3h
Atendimento a consultores/técnicos	3h
Implantação de novos processos	4h
Avaliação mensal das tarefas/indicador	3h

ATIVIDADE SECUNDÁRIA :

TAREFAS	TEMPO
Interação inter áreas para soluções de problemas	5h
Retornos à coordenadora/gerência sobre serviços em andamento	5h

APLICADO: SETOR DE ENGENHARIA

NOME DO EMPREGADO :Adélia

ATIVIDADE PRINCIPAL : Processos

TAREFAS	TEMPO
Acompanhamento do GP (especificações evolutivas)	20%
Acompanhamento de especificação de novos serviços no AP/GP – Ex Internet, DDR	20%
Especificações de novos processo	20%

ATIVIDADE SECUNDÁRIA :

TAREFAS	TEMPO
Acompanhamento, treinamento interno das rotinas de dados AP,GP e CCPI	10%
Orientação e assistência específica referente ao AP,GP e CCPI	10%

Obs.: O tempo das atividades não são por atividade, pois normalmente cada atividade ocupa o dia todo.

ANEXO III

FORMULÁRIO 2º QUESTIONÁRIO

2º QUESTIONÁRIO

APLICADO: SETOR DE ENGENHARIA

1. Como você sente quanto ao relacionamento com seus colegas no Setor?

Ótima

Bom

Médio

Ruim

Por quê? _____

2. Você tem motivação para trabalhar neste setor?

Sim

Não

Por quê? _____

3. Se não, o que motivaria para que você trabalhe com ânimo e com vontade?

4. Em poucas palavras como você resumiria a missão do Setor?

Missão da Telepar:

“Facilitar a aproximação de pessoas, de forma global, antecipando com excelência soluções”.

Missão da Tele Centro Sul Participações S.A:

“Prestar, com técnica, econômica e comercial, serviços de telefonia fixa nas áreas objeto de Concessão”.

Missão Setor:

5. Dentro do Sistema de Gestão Empresarial da Telepar temos como credos básicos competitividade

a) Ética b) Foco no Cliente c) Competitividade d) Cidadania e) Mérito

que representa a razão de ser da Empresa. Quero propor que você sugira quais seriam os credos ou valores básicos para o setor.

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

6. Do seu ponto de vista, quais são as metas a serem atingidas pelo setor ?

7. Dê sugestões para poder melhorar mais o setor.

ANEXO IV

TABULAÇÃO 2º QUESTIONÁRIO

TABULAÇÃO DO 2º QUESTIONÁRIO

Questão: 1-Como você sente quanto ao relacionamento com seus colegas no setor?				
Respostas	Ótima=1	Bom=7	Médio=1	Ruim=0
<p>Por quê? A equipe pode chegar a ótimo, falta:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comprometimento de alguns -As pessoas deveriam ser menos estressada -Coordenação pode melhorar a comunicação e diálogo de igual para igual. 				
Questão: 2-Você tem motivação para trabalhar neste setor?				
Respostas	Sim=5	Médio=4	Não=0	
<p>Por quê:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mais paciência para repassar conhecimento -As idéias novas são bem aceita -Novos desafios ocorrem frequentemente no setor -Ambiente está mais leve, não há mais discussão -Mais treinamento (cursos e palestras) -Pouco conhecimento dos equipamentos que oferecemos ao cliente. 				
Questão: 4- Em poucas palavras como você resumiria a missão do setor?				
Respostas:				
<ol style="list-style-type: none"> 1) Facilitar, oferecer facilidades tecnológicas para serviços de transmissão de dados (digital e analógico) de forma econômica, ágil e padronizada; visando a satisfação, aproximação e perpetuação dos clientes. 2) Coordenar e agilizar a ativação de circuitos especiais de Grandes Clientes. 3) Prover, com excelência técnica, econômica e comercial, serviços de comunicação de dados DDR a Grandes Clientes. 				

4) Atender com qualidade e dentro do prazo as necessidades de serviços aos Grandes Clientes.

5) Antecipar a satisfação de clientes, atendendo com presteza e eficiência.

Questão: 5-Quero propor que você sugira quais seriam os credos ou valores básicos para o setor.

Respostas:

- a) Foco no Cliente interno e externo/acompanhamento
- b) Cobrança de prazo/Padrões Éticos/Melhoria Contínua
- c) Acertar com os erros/Agilidade para novos desafios
- d) Competitividade/Qualidade/Comprometimento
- e) Ética/Profissionalismo/Mérito/Eficiência/Eficácia/Empirismo/Honestidade/Autenticidade/liberdade.

Questão: 6- Do seu ponto de vista, quais são as metas a serem atingidas pelo setor?

Respostas:

- Visualizar com facilidade e rapidez o andamento do pedido
- Planejamento e padronização das atividades e marketing dos serviços prestados de forma à assegurar e atingir o maior número de clientes
- Atender o cliente com qualidade e no menor tempo possível
- Atender os pedidos dentro do prazo estabelecido
- Soluções para processos e melhoria de atendimento mais rápido
- Atualização contínua dos processos, de modo a torná-los mais eficiente e eficaz
- Que o serviço seja executado sem demora e sem ser visto como um esforço descomunal, pois somos uma peça da máquina e devemos contribuir para seu melhor desempenho.

Questão: 7- Dê sugestões para poder melhorar mais o setor

Respostas:

- Temos tido uma rotatividade muito grande de empregados, agora com quadro mais efetivo, incentivá-los para que permaneçam no setor.
- Administrar a área com visão a nível de Tele Centro Sul

-Treinamento

-Desenvolver fornecedores na área de compras

-Padronizar os serviços já prestados

-Deve haver mais comunicação, tanto dos assuntos gerais da empresa e principalmente no tocante a assuntos ligados na rotina e processos do setor

-Inteirar-se de todas as atividades do setor.

-Pelo menos 1 vez por semana, as pessoas que detém as informações, repassem para os demais facilitando assim a resposta a um cliente quando um colega de trabalho não se encontra ou está de férias

-Que todos tenham liberdade e boa vontade de parar durante o dia para ensinar e repassar as informações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. BY, Al; TRONT, Jacke. Marketing de Guerra 2: A ação Botton – UP Marketing.
Tront. Coleção Eficácia Empresarial. SB Campo: Editora FCA, v. 2, 1989.
02. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. V. 1 - 2, 1979.
03. CONEXÃO TELE CENTRO SUL. Boletim Informativo da Tele Centro Sul, n. 0, fev.
1999.
04. CRIANDO CÉLULAS DE TRABALHO. Excellence in Action. Publicação Bimestral
da Symmetics Business Transformation. Ano IV, n. 11, jul. 1998.
05. FERREIRA, Oscar Manuel de Castro. Revolução nos Serviços. Publicação
Telepar, 1996.
06. KOTLER, Philip; GARY, Armstrong. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro:
Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1995.
07. MANUAL DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA. SDM Telepar. Jun, 1998.

08. PRADO, Paulo H. M. Marketing de Serviços. Apostila do Curso de Especialização Marketing Empresarial da UFPR, Curitiba, 1998.
09. RELATÓRIO ADMINISTRAÇÃO DA TELEPAR. 1997-1998.
10. SANTOS, Joel J. Encantar o Cliente dá Lucro. São Paulo: Editora Campus, 1995.
11. SISTEMA DE GERÊNCIA DE PEDIDOS IMPLANTAÇÃO DE CIRCUITOS PRIVATIVOS. Módulo de Relatórios Gerenciais SDM. Telepar, 1996.
12. TELECOM ITÁLIA ANALISA AS CONDIÇÕES A TELEPAR. Gazeta do Povo, 10 ago. 1998, p. 25.
13. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. Normas para Apresentação de Trabalhos. 6. Ed. Curitiba: Ed. UFPR, 1996. 23 p. parte 2 e 7.