



www.relainep.ufpr.br



IMPLEMENTATION OF OPERATIONAL PROCEDURES IN THE ADMINISTRATIVE SECTOR OF A BROADBAND COMPANY

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

Lorrane O. Ferreira¹✉, Tatielle M. Longhini¹

¹*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Governador Valadare, Minas Gerais/MG, Brasil*

¹✉ tatielle.longhini@gmail.com

Recebido: 19 março 2021 / Aceito: 26 abril 2021 / Publicado: 28 junho 2021

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 rotine 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 incidence of erros and rework, confirm the importance of standarizing processes in the organizations.

Keywords: Management, Mapping, Procedures, Administrations Process, Rotines.

RESUMO. 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.



1 INTRODUÇÃO

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

É necessário que os processos sejam organizados e padronizados para haver maior entendimento, velocidade, confiança e qualidade na execução. Envolvidos em processos administrativos não padronizados costumam relatar problemas de estresse, retrabalho, custos desnecessários e reclamações de clientes (SAMPAIO; MEDEIROS, 2015).

Ao procedimentar rotinas administrativas, é possível treinar novos funcionários e assegurar padronização e normatização de atividades, principalmente as repetitivas (ESPÍNDOLA, 2011). Também são esclarecidas as relações entre as atividades, pessoal, informações e objetivos em um determinado fluxo de trabalho, reduzindo variabilidades e ações desnecessárias (UNGAN, 2006; CAVANHA, 2006).

Para isso, é comum a manutenção de manuais, listas e registros. Sendo que o manual é todo e qualquer conjunto de normas, instruções de trabalho, procedimentos, formulários e orientações que devem ser seguidos, devendo ser executados tanto individualmente, como em conjunto, garantindo redução de custos e de falhas e maior integração e agilidade na troca de informações (SILVA, 2016; OLIVEIRA, 2009).

As rotinas e os processos também podem ser organizados por fluxogramas, que permitem o mapeamento de forma mais rápida de um fluxo, ou por Instruções de Trabalho (ITs), que descrevem detalhadamente atividades operacionais (PEIXOTO *et al.*, 2015; BPM CBOK®, 2013). O fluxograma é um instrumento visual que retrata os processos de trabalho ao delinear suas entradas, saídas e atividades, o que favorece o entendimento sistêmico e a tomada de decisão (CARPINETTI, 2016; ALVARENGA, 2013). Já as ITs descrevem o passo a passo sobre como concluir uma determinada tarefa (GÓES; SILVA; BARROS, 2013).

Usando tais ferramentas, as empresas se tornam mais competitivas e lucrativas. Especialmente as do setor de telecomunicação e banda larga, cuja qualidade se baseia no serviço prestado e no atendimento personalizado (KNIGHT; FEFERMAN; FODITSCH, 2016). Com isso, visa-se diminuir a taxa de abandono de clientes, conhecidas como *churn*, e os custos de atrair novos consumidores (IKEDA, 2006).



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 (KNIGHT; FEFERMAN; FODITSCH, 2016). O mercado de banda larga nacional encontra-se entre os dez maiores do mundo, com crescimento anual médio de 12,9% (devendo atingir 44 milhões em 2024) e aumento de domicílios atendidos por banda larga fixa (ANATEL, 2020; ANATEL, 2019).

O desenvolvimento da banda larga pode ainda trazer benefícios substanciais à produtividade, educação e inclusão digital, fazendo-se necessário o acesso à internet de altíssima velocidade e baixo custo para acelerar o desenvolvimento econômico, social e político e desenvolvimento econômico para a sociedade em geral (KNIGHT; FEFERMAN; FODITSCH, 2016; TRKMAN; BLAZIC, TURK, 2008; PICOT, WERNICK, 2007). O aumento em 1% na densidade de acessos provoca um aumento de 0,36% na taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* dos municípios (BIZARRIA, 2014).

Para isso, é necessário prestar um serviço de qualidade para os usuários e com padronização. Dessa forma, o objetivo do estudo é padronizar os procedimentos-chave do setor administrativo de uma empresa de banda larga, visando responder a seguinte pergunta de pesquisa: “de que maneira a padronização dos procedimentos poderá contribuir com as atividades-chave do setor administrativo de uma empresa de banda larga?”.

2 MÉTODO

O presente estudo consiste em uma pesquisa de natureza aplicada, com ampla aplicabilidade na resolução de problemas concretos do dia a dia (MATIAS-PEREIRA, 2016). A partir dele, pretende-se desenvolver e implantar um padrão para que seja aplicado aos principais procedimentos realizados pelo setor administrativo de uma empresa de banda larga. Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, pois os fatos são observados, registrados, analisados e classificados sem interferência do pesquisador (ANDRADE, 2009).

Em relação à natureza da pesquisa, pode ser classificada como qualitativa que, segundo Malhotra *et al.* (2005), proporciona melhor visão e compreensão do problema. Para isso, os dados foram coletados observação direta, pesquisa documental e pesquisa-ação.

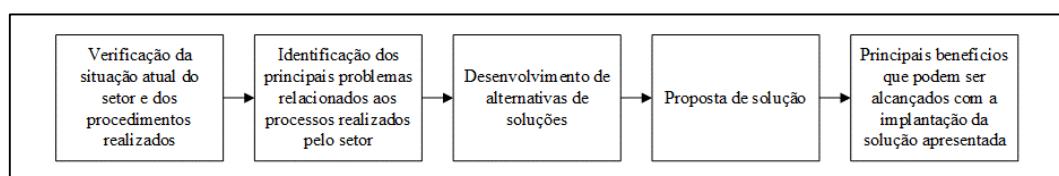
A observação direta foi realizada para obter explicações e interpretações do que ocorre no setor estudado (KERLINGER, 2007). A pesquisa documental utiliza dados primários que



de tabelas estatísticas, relatórios, entre outros (GIL, 2010), sendo que neste trabalho foram consultados relatórios e planilhas disponíveis no sistema da empresa. Por fim, na pesquisação, o pesquisador não somente observa, mas se torna sujeito junto a outros envolvidos (THIOLLENT, 1986), sendo colhidas informações também a partir da visão e necessidades explicitadas pelos colaboradores, não somente por quem observa os procedimentos, a partir de reuniões realizadas.

Por fim, em relação ao objeto de estudo, a presente pesquisa classifica-se como um estudo de caso, onde são buscadas características significativas dos eventos reais e analisar profundamente cada uma delas (YIN, 2010; GIL, 2010). Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de banda larga localizada no leste de Minas Gerais ao longo do segundo semestre de 2020, sendo seguidos os passos da Figura 1.

FIGURA 1 - FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA APLICADA



FONTE: Autoria própria (2021).

A partir deles, foram levantadas alternativas de soluções aos problemas identificados e realizado a proposta de implantação da padronização, contribuindo para a melhoria dos processos realizados atualmente no setor.

3 RESULTADOS

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 semana, de Segunda à Sábado, salvo os colaboradores que prestam plantão. Além de funcionários contratados com o regime CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), a empresa também conta com colaboradores que trabalham no regime de terceirização, sendo composta por 22 setores, cujo organograma é apresentado na Figura 2, estruturada em cinco endereços distintos (alguns setores tem mais de uma localidade).

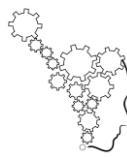
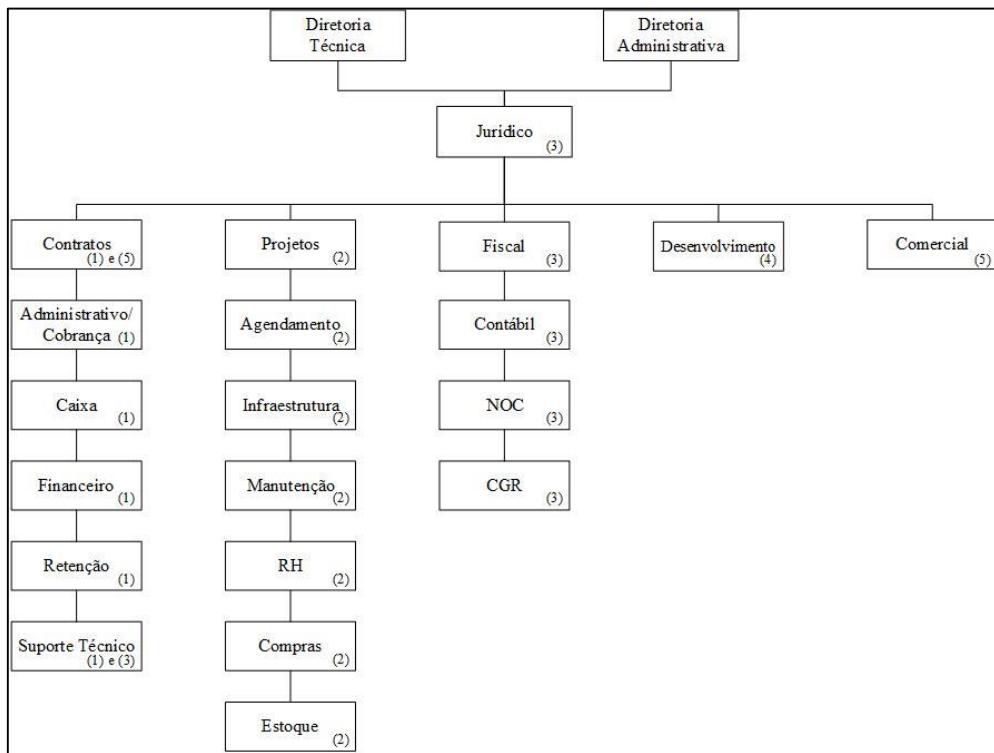


FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA.

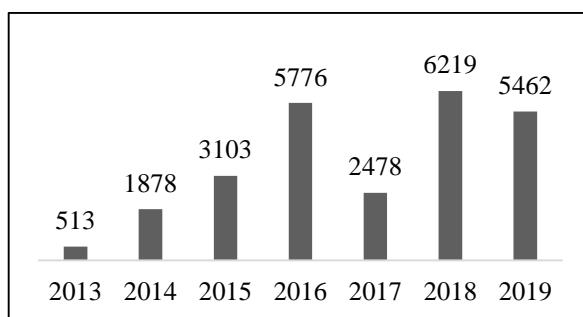


Fonte: Autoria própria (2021).

Legenda: setores localizados em (1) Endereço 1, (2) Endereço 2, (3) Endereço 3, (4) Endereço 4, (5) Endereço 5.

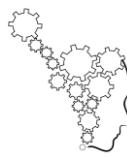
A empresa foi a pioneira em oferecer internet de fibra óptica na região, tendo instalado filiais em cidades circunvizinhas. Para se destacar no mercado, busca oferecer um serviço de qualidade e com preço justo, sendo o seu maior diferencial a oferta de planos com preços fixos, onde o valor não é alterado após o fim do período de fidelização. Foca na comercialização de planos de internet banda larga de fibra óptica e atende clientes pessoa física (maioria) e pessoa jurídica – Figura 3 aponta o número de clientes entre 2013 e 2019.

FIGURA 3 - QUANTIDADE DE PLANOS CONTRATADOS ENTRE 2013 A 2019



FONTE: Autoria própria (2021).

Com o crescimento, houve dificuldade da empresa em documentar seus procedimentos. Especialmente no setor administrativo, foco deste estudo, que realiza três tipos de trabalho: administrativo, atendimento presencial e atendimento aos canais de



comunicação (telefone, *WhatsApp*, *e-mail* e *site*). O trabalho administrativo finaliza processos do atendimento presencial, auxilia funcionários e representantes de outras cidades, ativa e atualiza todos os cadastros e presta suporte aos clientes. O atendimento presencial ocorre em casos de alteração de plano, transferência de endereço e negociação de débito.

Muitos dos processos são manuais e não contam com um padrão a ser seguido, desencadeando divergências no seu desenvolvimento e incidência de erros e retrabalho - sendo que as falhas influenciam nas próximas etapas de trabalho. Tais erros são identificados primeiramente pelo setor de contratos, responsável pela conferência dos termos, 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:

- atraso na instalação do cliente, em casos de erros, pelo setor de agendamento, na transferência de endereço;
- não reativação do sinal do cliente, em casos incorretos de negociação de débito;
- não conclusão da alteração de plano solicitada pelo cliente, influenciando tanto a conexão da internet, quanto no financeiro do titular da conta, o que gera mais demanda ao setor de suporte técnico e ao próprio setor administrativo.

Em relação ao atendimento presencial, por não existir um padrão a ser seguido, não são mensurados tempos e quantidade de atendimentos realizados por cada funcionário e o real impacto negativo em todos os setores influenciados pelas divergências encontradas. Além das dificuldades citadas, a falta de padronização prejudica o treinamento de novos contratados, que é feito apenas a partir de observação dos processos realizados, não possuindo um documento de consulta, o que o torna lento e ineficaz.

3.1 PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

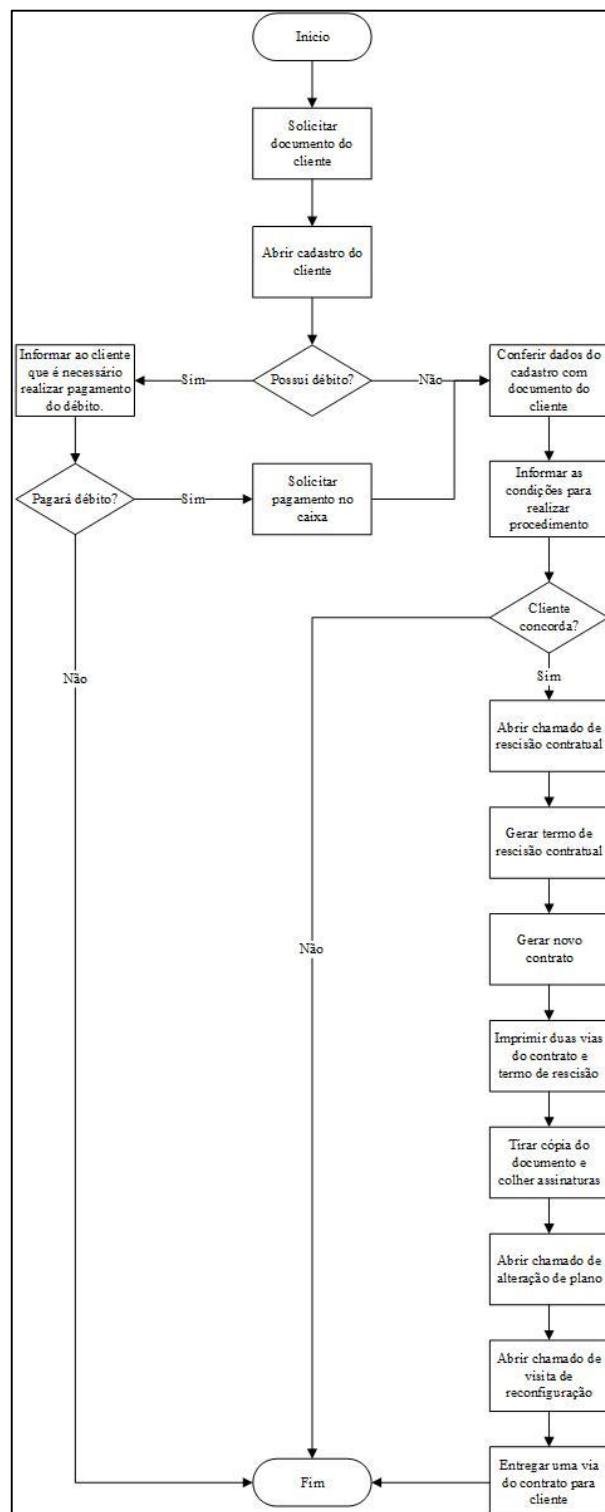
Após a identificação dos processos e de como eles realmente eram executados pelos colaboradores do setor, foi proposto o desenvolvimento de um padrão simplificado. Para implantar a padronização de procedimentos, foram escolhidos, com base na recorrência da solicitação e nos impactos que podem gerar em outros processos e setores, três procedimentos-chave: (1) alteração de plano, (2) transferência de endereço e (3) negociação de débito. Fluxogramas foram criados a partir de observações dos atendimentos.



3.1.1 Alteração de plano

A alteração de plano (Figura 4) é o procedimento mais recorrente, sendo solicitado quando cliente deseja alterar a velocidade do plano contratado.

FIGURA 4 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE ALTERAÇÃO DE PLANO



FONTE: Autoria própria (2021).



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

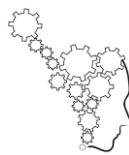
ALTERAÇÃO DE PLANO

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 úteis. O setor de agendamento entrará em contato para combinar melhor dia e horário para 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 site ou pelo aplicativo, que poderá ser baixado de forma gratuita.



- 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 plano)
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.

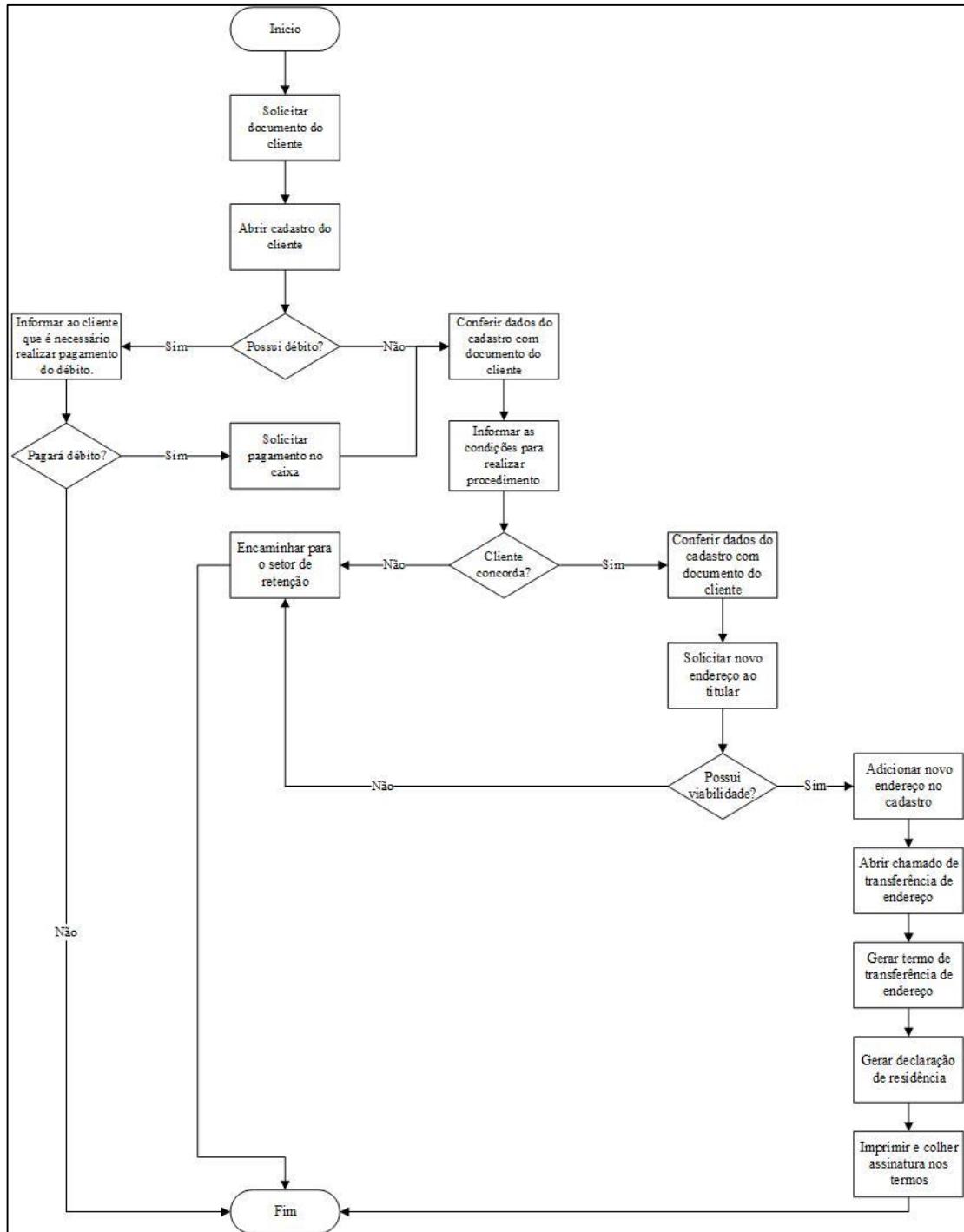
O procedimento da alteração de velocidade do cliente deve ser realizado em até 24h após a solicitação ser recebida pelo setor estudado.

3.1.2 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 (2021).

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 encaminha-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 encaminha-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.

3.1.3 Negociação de débito

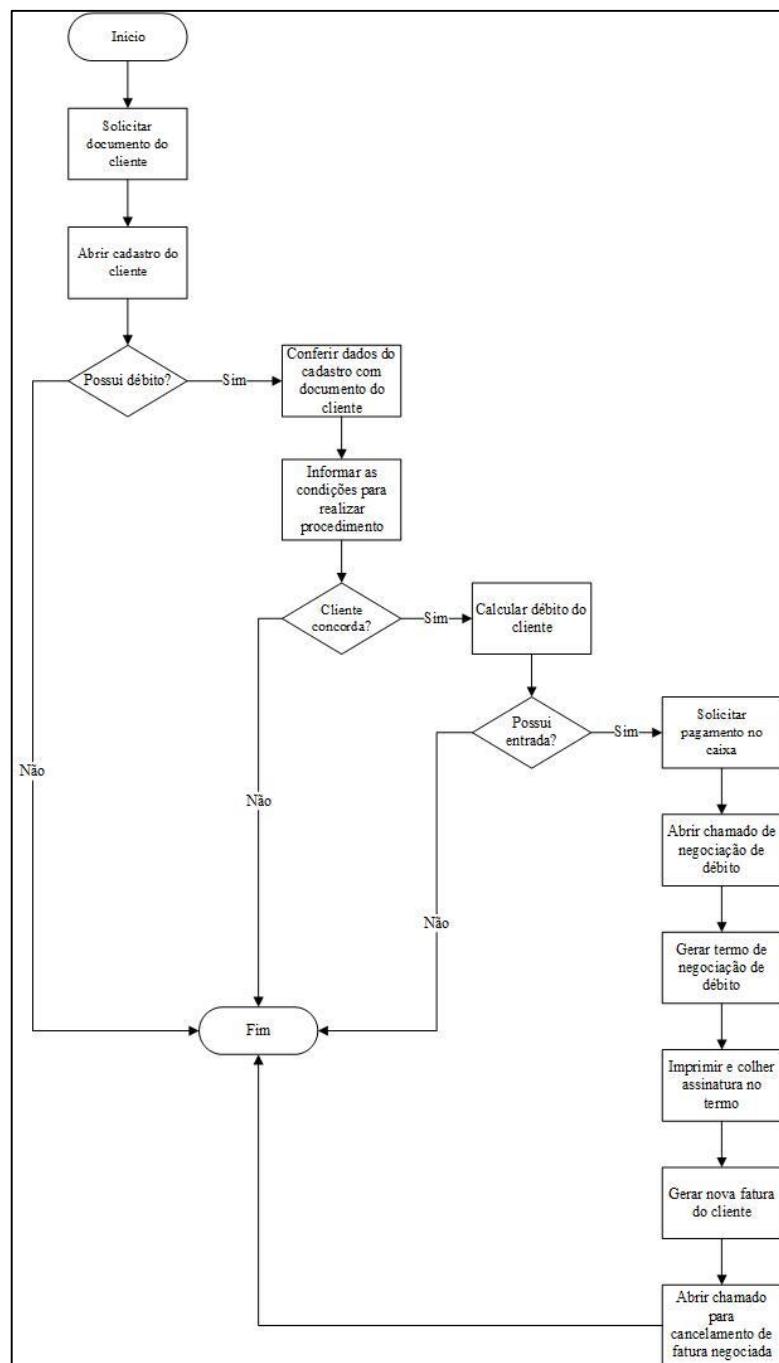
O processo de negociação de débito pode ser solicitado pelo cliente que está com o sinal suspenso por falta de pagamento. A suspensão de sinal da empresa estudada ocorre quando o cliente possui 1 (uma) fatura vencida em aberto a mais de 30 dias ou quando o cliente possui 2 (duas) faturas vencidas em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

Não é possível negociar débito caso o sinal de internet não tenha sido suspenso. 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.

Para iniciar o procedimento de negociação de débito (Figura 6) 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.



FIGURA 6 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DE DÉBITO.



FONTE: Autoria própria (2021).

É importante que o responsável pelo atendimento solicite o cancelamento da fatura negociada, de modo que o sistema o reconheça e reactive o sinal do cliente. Este 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 deixe de receber o valor em atraso.



3.2 REVISÃO E MANUTENÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

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 se deve 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.

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

FIGURA 7 – ARMAZENAMENTO DOS PROCEDIMENTOS NO SERVIDOR



Nome	Data de modificação	Tipo
ALTERAÇÃO DE DATA DE VENCIMENTO	23/11/2020 02:44	Pasta de arquivos
ALTERAÇÃO DE PLANO	23/11/2020 02:44	Pasta de arquivos
INTERUPÇÃO DE SINAL	23/11/2020 02:46	Pasta de arquivos
MIGRAÇÃO DE PLANO	23/11/2020 02:44	Pasta de arquivos
NEGOCIAÇÃO DE DÉBITO	23/11/2020 02:44	Pasta de arquivos
REATIVAÇÃO ANTICIPADA	23/11/2020 02:48	Pasta de arquivos
RETORNO	23/11/2020 02:46	Pasta de arquivos
TRANSFERÊNCIA DE ENDEREÇO	23/11/2020 02:44	Pasta de arquivos
TROCA DE TITULARIDADE	23/11/2020 02:47	Pasta de arquivos

FONTE: Autoria própria (2021).

Os arquivos deverão ser nomeados de acordo com sua data de criação ou revisão, versão e responsável pela revisão/criação. É necessário realizar esse procedimento pois todas as versões deverão ser mantidas em suas respectivas pastas. 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 do servidor próprio do setor.

Os arquivos deverão ser mantidos em fontes diferentes 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 8 apresenta a sugestão do cabeçalho a ser inserido nos documentos idealizados.



FIGURA 8 - CABEÇALHO PARA POP

LOGOMARCA DA EMPRESA	PROCEDIMENTO OPERACIONAL Padrão SETOR ADMINISTRATIVO	POP nº: Data: _____ Versão: _____
	ALTERAÇÃO DE PLANO	
	Objetivo: Setor: Responsável:	Principais mudanças: Próxima revisão:

FONTE: Autoria própria (2021).

Já a Figura 9 apresenta o rodapé sugerido aos documentos padronizados.

FIGURA 9 - RODAPÉ PARA POP

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

FONTE: Autoria própria (2021).

E por fim, a manutenção dos procedimentos deverá ser realizada apenas por pessoas previamente autorizadas. A elaboração e revisão dos procedimentos serão feitas por funcionário específico, escolhido dentro do setor em estudo. Já a aprovação dos documentos será feita pela gerente responsável do setor administrativo.

4 DISCUSSÃO

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 quanto à formalização dos processos, já que estavam habituados a realizar os procedimentos da forma que julgam como correto.

Para melhor encaminhamento dos procedimentos, foram definidos os responsáveis por finalizá-los. Com isso, melhora-se a organização, o planejamento e o controle para quem e qual setor seriam direcionados os chamados abertos. Assim, nenhum processo deixará de ser realizado corretamente e em tempo hábil, o que implica em maior facilidade de resolução. Além disso, propõe-se ainda:

- 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.
- Rever a necessidade de preenchimento manual de informações em termos e contratos, sendo que uma parte deles é feito automaticamente;
- Manter cada setor em uma única localidade, como forma de melhorar a comunicação e a organização de atividades a serem executadas.

A empresa deve avaliar e analisar, periodicamente, se os procedimentos estão sendo realizados de acordo com o esperado. Sugere-se, também, a prática do cliente oculto, que tem como objetivo gerar avaliações a partir do ponto de vista do consumidor final, averiguando não apenas os procedimentos propostos, mas também o atendimento prestado.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho, que consistiu em padronizar procedimentos-chave do setor administrativo de uma empresa de banda larga, foi alcançado. Para isso, foram identificados os principais problemas de gerenciamento dos processos do setor administrativo. Os mesmos precisavam ser padronizados, com o propósito de minimizar ou eliminar inconformidades.

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.

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. Além disso, propõe-se o levantamento do impacto real da padronização no dia a dia do setor, como forma de reafirmar a importância das alterações feitas e replicar o trabalho a outros setores da empresa. Espera-se que os resultados obtidos contribuam no aprimoramento dos processos da empresa.

Portanto, conclui-se que 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 mais competitiva.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

- LFO e TML foram responsáveis pela concepção e desenho da pesquisa, sendo que LFO obteve os dados e os analisou, tendo redigido o manuscrito, posteriormente revisado criticamente por TML.

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. 2020.
- ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. **Anatel divulga relatório sobre o mercado de banda larga brasileiro**. 2019. 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**. 2020. 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, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- 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.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK®)** - Versão 3.0. ABPMP Brasil, 2013.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2016.
- CAVANHA, A. O. **Logística: novos modelos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- ESPÍNDOLA, S. C. N. L. **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.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GÓES, A. S.; SILVA, J. P.; BARROS, R. M. **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.

- IKEDA, A. A. **Segure o Churn!** In: LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.. **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. 10^a Reimpressão.
- KNIGHT, P. FEFERMAN, F. FODITSCH, N. (Orgs.) **Banda Larga no Brasil: passado, presente e futuro.** São Paulo: Figurati, 2016.
- MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia de pesquisa científica.** 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PEIXOTO, A. L. A. 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. **The role of government in broadband access.** *Telecommunications Policy*, v. 31, n. 10, 2007. p. 660-674.
- 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, S. O. 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.
- THIOLLENT, M. **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. **Factors of broadband development and the design of a strategic policy framework.** *Telecommunications Policy*, v. 32, n. 2, 2008. p.101-115.
- UNGAN, M. C. **Standardization through process documentation.** *Business Process Management Journal*, v. 12, n. 2, p. 135-148, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.