



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRUNO NUNES OLIVEIRA

**MELHORIA NOS PROCESSOS PARA O ALCANCE DAS
METAS – Estudo de caso na empresa Icomon.**

**Aracaju – SE
2017.1**

BRUNO NUNES OLIVEIRA

**MELHORIA NOS PROCESSOS PARA O ALCANCE DAS
METAS – estudo de caso na empresa Icomon.**

Artigo apresentado à Coordenação de
Estágio do curso de Administração da
FANESE, em cumprimento da
disciplina Trabalho de Conclusão de
Curso.

Orientadora: Prof.^a Rejane Tavares Lessa
Fonseca

Coordenador do curso: Prof. Carlos
Frederico

Coordenador do Estágio: Prof. Ulisses
Pereira Ribeiro

O48m

OLIVEIRA, Bruno Nunes

Melhoria Nos Processos Para O Alcance das Metas – estudo de caso na empresa Icomon / Bruno Nunes Oliveira. Aracaju, 2017. 27 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração

Orientadora: Profa. Rejane Tavares Lessa Fonseca

1. Icomon 2. VIVO 3. Melhoria nos Processos 4. Planejamento 5. Metas 6. Prazos I. TÍTULO.

CDU 658.1 (813.7)

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca da FANESE

BRUNO NUNES OLIVEIRA

MELHORIA NOS PROCESSOS PARA O ALCANCE DAS METAS

Artigo apresentado a coordenação de estágio do curso de Administração da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Rejane Tavares Lessa Fonseca

Coord. Carlos Frederico de Carvalho

Bruno Nunes Oliveira

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2017.

RESUMO

Este artigo teve como finalidade propor estratégias que permitam o aumento da efetividade na empresa Icomon quanto ao cumprimento das metas estabelecidas em contratos junto aos clientes. Nesse propósito, buscou-se identificar as metas descritas no referido contrato, bem como avaliá-las quanto a sua adequação e compatibilidade, tomando como base o referencial teórico metodológico e o ambiente no qual a organização está inserida. Foram avaliados os processos utilizados atualmente pela empresa Icomon para o alcance das metas. Além disso foi elaborado como sugestão de melhoria um plano de ação contendo estratégias que permitam aumentar a efetividade no cumprimento dessas metas. A escolha do tema se deu a fim de propiciar mais satisfação ao cliente, saúde, segurança e qualidade de vida aos colaboradores, evitando a sobre carga de atividades e atrasos no cumprimento das metas e prazos, e consequentemente multas pelo não cumprimento dessas metas gerando altos custo à empresa. A pesquisa foi realizada, com análise documental e revisão da literatura. De acordo com o problema identificado, foi estabelecida a abordagem qualitativa, através de entrevista voltada para a realidade dos colaboradores e a observação do participante. Os dados coletados identificaram que a organização não possuía um planejamento adequado dos seus processos, bem como as divisões das atribuições para que os processos sejam executados com efetividade. Foi identificado, também, que a falta de treinamento, desenvolvimento e conhecimento dos objetivos da empresa, são as causas do não cumprimento das metas estabelecidas em contrato pelo cliente.

Palavras-chave: Icomon. VIVO. Melhoria nos processos. Planejamento. Metas. Prazos.

ABSTRACT

This article had the purpose of proposing strategies that allow the increase of the effectiveness in the company Icomon as to the fulfillment of the goals established in contracts with the clients. In this purpose, it was sought to identify the goals described in the aforementioned contract, as well as to evaluate them as to their adequacy and compatibility, based on the theoretical methodological framework and the environment in which the organization is inserted. We evaluated the processes currently used by Icomon to achieve the goals. In addition, a plan of action containing strategies to increase effectiveness in achieving these goals was elaborated as an improvement suggestion. The choice of theme was made in order to provide more satisfaction to the client, health, safety and quality of life to employees, avoiding the overload of activities and delays in meeting goals and deadlines, and consequently fines for not meeting these goals Cost to the company. The research was carried out, with documentary analysis and literature review. According to the identified problem, the qualitative approach was established. The collected data identified that the organization did not have an adequate planning of its processes, as well as the division of the assignments so that the processes are executed with effectiveness. It was also identified that the lack of training, development and knowledge of the objectives of the company are the causes of non-compliance with the goals established in contract by the client.

Keywords: Icomon. VIVO. Improvement in processes. Planning. Goals. Deadlines.

1 INTRODUÇÃO

Com o processo de globalização as empresas tendem a ampliar sua competitividade utilizando algumas estratégias, para atender com agilidade as mudanças e as necessidades do ambiente mercadológico no qual estão inseridas, preferencialmente de maneira diferenciada. Para o alcance desse diferencial, os gestores tendem a se basear em modelos de estratégias e definições de metas a serem cumpridas a longo, médio e curto prazo.

Em Sergipe, a Vivo e demais operadoras de telefonia buscam a liderança de mercado e, por consequência, tentam tornar a qualidade de seus serviços um referencial. No segmento de mercado de telefonia, a Agência Nacional de Telecomunicações fiscaliza e regulariza este setor para contribuir com o desenvolvimento desse mercado do Brasil, e, para tanto, estabelece algumas metas de desempenho para todas as operadoras.

De acordo com a Telebrasil (2016), constituem Serviços de Telecomunicações: transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético. A prestação dos Serviços de Telecomunicações é feita por agentes que detenham concessão, permissão ou autorização para a prestação do serviço. O Setor de Telecomunicações será definido como setor da economia que engloba os Serviços de Telecomunicações, serviços de valor agregado e produtos utilizados para a prestação destes serviços.

Nos casos em que os serviços de manutenção são direcionados a empresas terceirizadas - como a Icomon Tecnologia LTDA, empresa concedente do estágio - estas metas são transferidas e estipuladas nos contratos de prestação de serviços.

A Icomom Tecnologia Ltda., faz parte do Grupo ICOMON, com 36 anos de existência. Fundado em 1978, o Grupo inicialmente atuava no estudo, no projeto, no gerenciamento e na execução de obras de engenharia civil, energia elétrica, instalações mecânicas hidráulicas e saneamento básico. O Grupo continua atuando nos segmentos originais, bem como em telecomunicações, sendo uma das maiores prestadoras de serviços para a VIVO, incluindo o segmento de Comunicação de Dados e no segmento de Transmissão de Dados, Comutação e Infraestrutura.

A sede da Icomon Tecnologia Ltda em Sergipe está localizada na Rua Quirino, nº 1294, Condomínio Cidade Comercial, salas 13,14 e 15 no Bairro Inácio

Barbosa, na cidade de Aracaju/SE, onde atua no segmento de telecomunicações à serviço da operadora de telefonia VIVO, contando com 19 colaboradores em seu quadro funcional, realizando serviços de operação e manutenção nas áreas de transmissão, rádio frequência e infraestrutura.

Observou-se, entretanto, que apesar da busca contínua pela melhoria de seus processos, a empresa vem sofrendo mensalmente penalizações, através de multas pelo não cumprimento das metas e prazos estabelecidos, de acordo com as especificações do contrato de prestação de serviços entre a empresa Icomon Tecnologia LTDA e a cliente VIVO, controladas através dos indicadores de Tempo de Atendimento das Manutenções Corretivas (SLA) e Realização das Manutenções Preventivas (RMP).

Diante do exposto acima, questiona-se: Como aumentar a efetividade no cumprimento das metas estabelecidas em contrato com a Vivo? O objetivo geral da pesquisa é propor estratégias para o aumento da efetividade no cumprimento dessas metas.

Para isso foram estabelecidos alguns objetivos específicos: Identificar as metas estabelecidas pelo cliente, descritas no contrato de prestação de serviço entre a Vivo e a Icomon; analisar se as metas estão adequadas e compatíveis com a realidade do segmento de mercado de telefonia, tomando como base a literatura estudada e o ambiente no qual a organização está inserida; avaliar os processos utilizados pela empresa para o alcance das metas junto ao supervisor e equipe técnica; identificar mecanismos para melhoria dos processos com foco nas metas estabelecidas pelo cliente junto ao supervisor e equipe técnica; propor um plano de ação com estratégias que permitam aumentar a efetividade no cumprimento das metas estabelecidas em contrato com a Vivo.

A relevância deste trabalho se fez presente em razão da empresa Icomon sofrer penalidades continuamente pelo não cumprimento das metas estabelecidas no contrato de prestação de serviços com a Vivo e o fato de que o autor faz parte do quadro de funcionários da empresa e vivencia diariamente as falhas nos processos que estão ocasionando tais penalidades. Para tanto, são propostas, estratégias para o aumento da efetividade no cumprimento das metas estabelecidas.

2. PLANEJAMENTO: CONCEITOS, IMPORTÂNCIAS E ELEMENTOS

Planejamento é a base para o sucesso em qualquer esfera, seja profissional ou até mesmo pessoal. O planejamento nada mais é do que a capacidade de organizar e/ou preparar previamente o que se almeja, de modo eficiente e eficaz para o alcance de um objetivo. Planejamento “é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los” (CHIAVENATO, 2011, p. 159).

Abordando uma projeção de futuro, se faz necessário alinhar medidas de resultado ou indicadores, que ajudem a medir a efetividade das estratégias de ação. Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos objetivos (ALDAY, 2000).

Existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização. Já o planejamento tático, visa intermediar o estratégico e o operacional. Abrangendo todos os setores da organização, ele traduz os objetivos gerais em objetivos específicos (relacionados a cada setor), desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos previamente determinados (OLIVEIRA, 2013).

“O planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimentos e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa” (OLIVEIRA, 2013, p. 19).

As diferenças entre eles estão relacionadas a prazo, amplitude, riscos, atividades e flexibilidade. A exemplo dos riscos do planejamento estratégico que são maiores do que os riscos do planejamento tático, que por sua vez são maiores que os do operacional. Os Quadros 01 e 02 representam essas principais diferenças.

Quadro 01 – Diferença entre planejamento estratégico e tático

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto

Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: OLIVEIRA (2013, p. 20).

Quadro 02 – Diferença entre planejamento tático e operacional

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: OLIVEIRA (2013, p. 21).

Sendo assim, o planejamento estratégico define uma visão do futuro com base na análise sistêmica das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de traçar metas e objetivos que contribuam para o alcance dessa visão de forma eficiente e eficaz, na busca contínua da efetividade dentro da organização.

2.1 Estratégias

Conceitualmente, para Oliveira (2013), significa métodos utilizados para o alcance das metas, desafios e objetivos estabelecidos pela organização. Sendo assim, é uma ferramenta administrativa que proporciona a interação da organização com o ambiente interno e externo.

Diante desta realidade, Drucker (1997) comenta que o significado das organizações sofreu grandes mudanças, de forma a tornar as mesmas até mais necessárias do que antes. Este significado se torna importante no mundo atual porque existe tanta flexibilidade e variação ambiental, que os gestores e tomadores de decisão necessitam de mais clareza tanto nas metas de longo e curto prazo quanto nos valores e estratégias organizacionais.

As estratégias devem ser escolhidas de acordo com a análise global da organização, diante do contexto em que ela se encontra, podendo estar

relacionadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Diante de um quadro econômico incerto, a primeira prioridade de uma organização é sua sobrevivência. As empresas adotam essa estratégia somente quando a situação do ambiente organizacional apresenta perspectivas muito abaixo do esperado.

Estratégia de manutenção é adotada como postura defensiva; quando a organização está passando por alguma dificuldade, porém, não tem predominância de ameaças, pois possui ainda muitos pontos fortes que o possibilitam adotar uma estratégia de manutenção. Já na estratégia de crescimento, a empresa procura por meio de ações, alcançar o crescimento através da diversificação de produtos e serviços, integração vertical, horizontal, fusões e parcerias estratégicas que resultem em ações de crescimento nas vendas, lucros e participação no mercado, ou ainda, um aumento do valor da empresa (OLIVEIRA, 2013).

Para atingir resultados é necessário desenvolver arranjos estruturais que possibilitem à organização fazer o que se propôs. Para tal, é necessário fundamentar o arranjo da estrutura e processos nas competências da organização de forma a operacionalizar as estratégias traçadas e chegar aos resultados esperados (VILLELA, 2000).

Assim, torna-se fundamental para a equipe de trabalho conhecer as estratégias, o trabalho e as competências da organização, de modo a entendê-los e poder estabelecer processos mais adequados aos objetivos da organização.

2.2 Objetivos

Objetivos são resultados quantitativos e/ou qualitativos que uma organização precisa alcançar em um prazo determinado. Maximiano (2011), afirma que os objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os propósitos, fins e intenções que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio de esforços e recursos aplicados.

Já Chiavenato (2009) conclui que os objetivos devem atender requisitos para garantir a sua utilidade e capacidade transformadora, devendo ser: específicos e mensuráveis; cobrir todas as áreas de resultado da organização; desafiadores, mas realistas; definido para um determinado período de tempo; ligados a recompensas e adequadamente comunicados para as chances de que serão

perfeitamente entendidos por seus responsáveis. Objetivo é como um alvo ou uma meta a ser atingida.

Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações (ALDAY, 2000).

Mudanças nos objetivos da organização implica em alterações estratégicas, que devem ser implantadas na prática, ou seja, implica diretamente no trabalho e nos resultados da organização.

2.3 Metas

De acordo com Maximiano (2011), metas estão relacionadas a objetivos, sendo assim, responsáveis pelos caminhos a serem alcançados. Os objetivos são o que você almeja alcançar e as metas estipulam os passos e prazos para a realização dos mesmos.

As metas compõem o planejamento estratégico, sendo através delas traçados os passos e prazos em que cada processo deverá ser seguido para o alcance dos resultados desejáveis (MARQUES, 2016).

Perante o exposto acima, se pode concluir que os objetivos das organizações devem ser convertidos em metas para que sirvam de orientação e controle na elaboração e implementação do seu planejamento estratégico. Sendo assim, precisam ser específicas, claras, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.

2.4 Eficiência, eficácia e efetividade

Conforme Maximiano (2011, p. 69), “[...] O princípio da eficiência é o da relação entre o esforço e resultado. Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo”. A melhor forma de mensurar a eficiência de um processo é eliminando os desperdícios. Para eliminar os desperdícios é preciso analisar a produtividade e a qualidade do seu resultado, pois os processos mais eficientes são aqueles que requerem mais rendimentos de cada unidade de recurso com o máximo dos resultados.

No conceito de Oliveira (2013), eficiência consiste em fazer as coisas de maneira adequada. Já a eficácia diz respeito às coisas certas a serem feitas, é a relação entre o resultado e o objetivo. Efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, ao longo do tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente.

A efetividade procura verificar as necessidades e oportunidades de determinadas ações, de forma a beneficiar todos os setores da organização, na conquista de um objetivo comum. É a relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2011).

Efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos; a eficiência denotaria competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços; e a eficácia, por sua vez, remete a condições controladas e a resultados desejados (MARINHO E FAÇANHA, 2001).

A implantação de um modelo de gestão estratégica é uma ferramenta importante para que os gestores possam analisar as suas ações, destacando as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, a fim de confrontar estas realidades e manter o seu diferencial competitivo. Sendo assim, os três conceitos colocados em prática, tem como resultado final o desempenho em busca da excelência, ou seja, produtos e/ou serviços com garantia de qualidade.

2.5 Gestão da Qualidade

Em tempos de transformações não há outro modo das organizações se manterem ativas e em constante crescimento que não seja produzir com qualidade. A qualidade cria novas oportunidades e melhores posições no mercado.

Qualidade pode ser definida como o ponto de perfeição, ou seja, a ausência de defeitos no produto e ou/ serviço. Para isso é necessário o uso de matérias-primas muito selecionadas, processos produtivos bem dedicados e com alto nível de tecnologia. A concepção de qualidade pode gerar duas vertentes: análise e aceitação crítica por parte dos clientes internos e externos, como também oportunidade de crescimento na organização (PALADINI, 2009).

Para uma gestão da qualidade com efetividade é necessário a aplicação prática de algumas ferramentas como: fluxograma, diagrama, folhas de verificação, cartas de controle, Ishikawa (espinha de peixe), etc. Essas ferramentas devem ser

conhecidas por todos da organização através de treinamentos, para que possam servir como métodos estatísticos na busca da elevação dos níveis de qualidade por meio da solução eficaz de problemas, diminuir os custos, melhorar a efetividade em todos os níveis da organização, identificar possíveis problemas nos processos e solucioná-los de forma eficaz (MAGALHÃES, 2016).

As vantagens de implementar a Gestão da Qualidade são traduzidas em trabalho planejado, otimização do uso dos recursos e redução dos custos eliminando os prejuízos. Segundo Aladini (2004), “a coordenação dos esforços de todos para a obtenção da qualidade é uma atividade mais complexa”. Ele aponta os recursos humanos como uma área específica da ação da Gestão da Qualidade.

A Gestão da Qualidade não significa apenas o controle da produção, a qualidade de bens e serviços, a aplicação de ferramentas e métodos de gestão. Em uma visão mais ampla, os conceitos de gestão da qualidade ou até mesmo gestão pela qualidade total, passaram a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e eficácia organizacional (MARSHALL, 2012).

Paladini (2009), ainda conclui que a gestão da qualidade abrange a organização como um todo e tem como referência a busca da melhoria contínua em todas as áreas da empresa, desde a aquisição de recursos até a venda do serviço e/ou produto final. No tocante a “processo”, a qualidade obtém maior eficiência, maior produtividade e menores custos.

2.6 Ciclo P.D.C.A

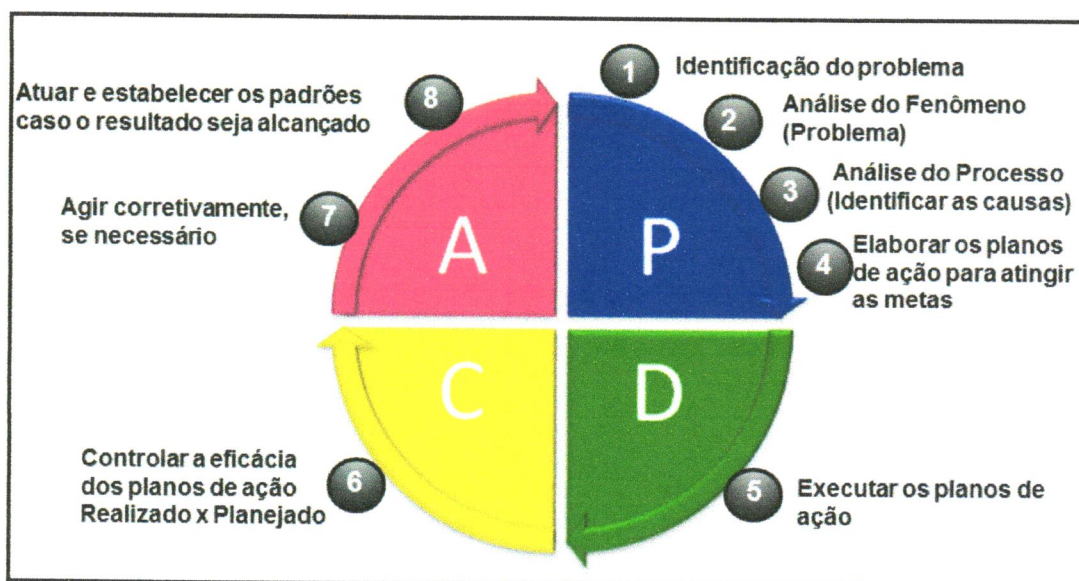
Esta ferramenta é utilizada quando a organização almeja melhorar seu sistema de gestão organizacional através do controle eficiente dos processos, da padronização das informações e do baixo índice de erros nas tomadas de decisões. O Método de Melhorias é uma ferramenta da qualidade utilizada no controle do processo para a solução de problemas. Cada vez que um problema é identificado e solucionado, o sistema produtivo passa para um patamar superior de qualidade, pois os problemas são vistos como oportunidades para melhorar o processo. O ciclo também pode ser usado para induzir melhoramentos, ou seja, melhorar as diretrizes de controle (BUENO et al., 2013).

Ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que auxilia nas tomadas de decisões com o objetivo de alcançar as metas traçadas pela organização. Essa

ferramenta foi criada na década de 1930 por Walter Shewhart, criador do controle estatístico da qualidade. Para que a qualidade seja aprimorada continuamente é necessário seguir o ciclo PDCA, de acordo com as seguintes etapas:

- P – Planejar: Estudar um processo e planejar seu aprimoramento;
- D – Executar: Implementar a mudança;
- C – Controlar: Observar os resultados;
- A – Agir: Corrigir se necessário (MAXIMIANO, 2011).

Figura 01 – Ciclo PDCA



Fonte: <http://www.radardeprojetos.com.br/search/label/PDCA>

O Ciclo PDCA tem como foco principal a melhoria contínua de um sistema operacional na empresa, pois a capacidade de se adaptar às mudanças necessárias no mercado exprime a correlação de se adaptarem a novos conceitos e situações que agregam qualidade e satisfação tanto para os empresários com o resultado esperado no sistema de gestão da empresa, como para seus fornecedores e clientes (BUENO et al., 2013).

Colocar em prática o Ciclo PDCA continuamente garante o funcionamento dos processos cada vez melhor e de maneira mais eficiente para atingir o sucesso e as metas pretendidas.

2.7 Gestão e Mapeamento de Processos

Processos, de acordo com Araújo (2011, p. 25) “[...] se refere a uma sequência de atividades que segue um cronograma preestabelecido, em que os

recursos envolvidos e o ponto almejado se apresentam de forma simples e nítida". A finalidade dos processos é atender as necessidades de um produto ou serviço, dos clientes internos e externos de uma organização.

Para Oliveira, 2011, a gestão aplicada pela organização em busca da otimização e melhoria de seus processos é desenvolvida a fim de suprir as necessidades e expectativas de seus clientes, no sentido de melhorar o desempenho do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto. A existência desses processos se dá através das entradas, que são definidos pelos procedimentos, normas e regras que, ao processarem, são transformados em resultados (saída). Logo, serão enviados aos clientes.

"Assim, um processo dispõe de inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente" (Villela, 2000, p. 42).

Desta forma, a gestão de processos destaca as funções coordenar e controlar para alcançar resultados positivos. Para a inicialização de um bom plano de gestão de processos é necessário identificar os processos-chave da organização, estabelecer objetivos, mapeá-los e desenvolver um plano de ação. Sua compreensão é importante pois é a chave para o sucesso em qualquer negócio.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações inovadoras que intencionam promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização (VILLELA, 2000).

Segundo Campos e Lima, 2012, o mapeamento também auxilia a empresa a enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar a performance do negócio.

Uma grande quantidade de aprendizado e melhoria nos processos pode resultar em uma representação de um mapa de processos. Afinal, a realização deste mapa possibilita a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades

para simulações de processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos ilógicos nos processos. Desta forma, o mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes.

Sendo assim, mapear um processo é nada mais que desenhar o fluxo de cada atividade a ser desenvolvida a fim de compreendê-la por completo e buscar soluções para melhorá-las (CAMPOS; LIMA, 2012). É necessário traçar etapas em uma sequência lógica para o mapeamento de processos, seguindo-as e executando-as de maneira eficaz, possibilitando assim melhores resultados.

2.8 Plano de ação

De acordo com Oliveira (2013), plano de ação preocupa-se com a concentração das especialidades, tais como recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, entre outros, e identificadas por meio das atividades de cada projeto. Esse processo facilita a interação dos planos de ação com as diversas unidades da estrutura organizacional e, conseqüentemente, facilita a operacionalização das atividades, bem como das estratégias traçadas.

O plano de ação é utilizado como forma de eliminação de dúvidas sobre o processo, proporcionando maior eficiência no trabalho e diminuindo a probabilidade de erros ou falhas na comunicação e transmissão das informações, facilitando a identificação das responsabilidades e facilitando a identificação de pontos de melhoria.

Segundo Meira (2003), plano de ação é um método que permite definir claramente um problema, uma causa ou uma solução. Usado quando necessitar descrever de maneira completa um problema ou um plano de ação.

As finalidades do plano de ação segundo Oliveira (2013) são:

- Relacionar todos os projetos identificados;
- Relacionar todas as atividades por projeto;
- Juntar todas as atividades por assuntos básicos da empresa;
- Identificar as equipes ou áreas responsáveis pelos assuntos.

É uma ferramenta essencial para acompanhamento das atividades, que pode identificar, por exemplo, o responsável por cada atividade, sua execução, datas de entregas, anotações em geral. Sendo assim, permite uma análise mais

detalhada de todas as atividades executadas dentro da organização, a fim de cumprir e atingir as metas.

Uma das ferramentas eficaz de plano de ação, conforme estudos do SEBRAE (2016), é o método 5W2H. É basicamente uma ferramenta de controle e execução das tarefas, que auxilia na implantação ou aquisição de novos produtos e/ou serviços. Para isso, faz-se necessário responder sete perguntas básicas:

1. **What – O que** deve ser feito
2. **Why – Por que** deve ser implementado
3. **Who – Quem** é o responsável pela ação
4. **Where – Onde** deve ser executado
5. **When – Quando** deve ser implementado
6. **How – Como** deve ser conduzido
7. **How Much – Quanto** vai custar a implementação

Por ser uma ferramenta simples e bastante objetiva é utilizada por gestores para análise e melhorias nos processos organizacionais. A partir do momento em que se define o plano de ação é possível enxergar os pontos em que haverá necessidade de conduzir o trabalho de uma forma mais organizada. Esta ferramenta possibilita resolver problemas que possam ocorrer no início dos processos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão apresentados nesta etapa do trabalho, os métodos utilizados para explicar o procedimento do estudo e da pesquisa, compreendendo a abordagem metodológica (natureza do estudo), a caracterização da mesma, os instrumentos utilizados para coleta de dados, o universo, as variáveis e o procedimento de análise de dados.

Estudo de caso, para Gil (2010, p. 58) “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita a investigação de seu amplo e detalhado conhecimento”.

Como qualquer pesquisa, o estudo de caso inicia-se com a formulação de um problema. Este trabalho se caracteriza como sendo um estudo de caso realizado na empresa Icomon Tecnologia LTDA, com o objetivo de propor estratégias para o aumento da efetividade no cumprimento das metas estabelecidas em contrato com a

VIVO. Portanto, para este estudo de caso, foi preciso conhecer profundamente o tema abordado, na busca de informações precisas e corretas para alcançar a solução desejada.

Qualquer tipo de pesquisa avalia todas as informações coletadas dos entrevistados com o objetivo de alcançar os resultados. Sendo assim, para Gil (2010, p. 27) “Toda pesquisa tem seus objetivos, que tendem naturalmente, a ser diferentes dos objetivos de qualquer outra”.

Considerando as especificidades das pesquisas descritas acima, pode-se afirmar que a presente pesquisa utilizou o tipo explicativa-descritiva, pois procura contribuir para uma pesquisa mais ampla e completa, com a formulação clara do problema e a hipótese como tentativa de solução.

É caracterizada também como bibliográfica, uma vez que foi referenciada por autores renomados; documental, pois engloba informações contratuais das empresas envolvidas; e de campo, uma vez que a aplicação dos instrumentos foi realizada no local do estágio.

Uma pesquisa pode ser quantitativa, quando usa dados mensuráveis, perfis estatísticos, com ou sem cruzamentos de variáveis; ou pode ser qualitativa, quando objetiva uma análise de compreensão de interpretação do problema ou fenômeno através de entrevistas e ou observações diretas. Uma pesquisa pode, ainda, ter as duas abordagens de dados. (UBIRAJARA, 2014)

Através desse procedimento, é mais fácil a compreensão das informações prestadas pelos entrevistados, predominando a busca de percepções deles e as interpretações por parte do entrevistador.

De acordo com a definição citada acima, a pesquisa foi classificada quanto à análise dos dados em qualitativa, pois buscou interpretar e analisar as respostas do supervisor e da equipe técnica da regional Sergipe da empresa Icomon Tecnologia LTDA, através de entrevistas e observações diretas do autor aos fatores que contribuem para o aumento da efetividade no cumprimento das metas. Esses dados foram coletados de acordo com o tópico a seguir e no momento em que a entrevista foi aplicada.

Conforme Ubirajara (2014, p. 129) “Existem vários meios ou instrumentos de coleta dados que podem ser apresentados como: entrevistas, questionários, observação pessoal, formulários, entre outros”. Entrevista tem como objetivo obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de

natureza profissional. Ou seja, são dados obtidos diretamente das pessoas entrevistadas, que podem ser individuais ou em grupo e é sempre realizada face a face.

Quanto ao questionário, como instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa, requerendo esforço intelectual de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa. Formulários são baseados em sistema de coleta de dados que consiste em obter informações diretamente dos entrevistados ou interessados. No caso do questionário, as perguntas são ordenadas e devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Foi adotada neste trabalho como instrumento de pesquisa, a técnica de entrevista, pois o número de participantes é pequeno, somente 19 colaboradores, bem como, através de observação do participante, já que o mesmo exerce função no ambiente da pesquisa.

Uma unidade de pesquisa corresponde ao local preciso onde a investigação foi realizada. Já universo ou população, de acordo com Vergara (2011, p. 50) “[...] é um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Enquanto a amostra é uma parcela da população ou universo selecionado.

O universo desta pesquisa foram os colaboradores da empresa Icomon Tecnologia LTDA. O quadro atual é de 19 colaboradores.

Segundo Gil (2005, p. 107) apud Ubirajara (2014, p. 131), “Entende-se por variável um valor ou uma propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores”.

Os dados pesquisados foram qualificados de acordo com a situação problema encontrada na empresa Icomon Tecnologia, diante dos fatos vivenciados pelo participante. Nesta etapa serão apresentadas as variáveis e indicadores que inicialmente se vislumbraram para a pesquisa.

Quadro 04 – Variáveis e indicadores da pesquisa.

Variáveis	Indicadores	Questão
Métodos de	Periodicidade de treinamento dos equipamentos.	1.
	Conhecimento sobre o controle e distribuição das	2. e 3.

execução da manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos	rotas de atendimento às manutenções	
	Sugestão de melhoria para as manutenções preventivas e corretivas dos equipamentos.	4.
	Disponibilidade e uso adequado das ferramentas para execução das atividades	5. e 6.
Utilização das ferramentas para o alcance das metas	Armazenamento das ferramentas e equipamentos, e a logística de distribuição dos mesmos.	7. 8. 9. e 10.
Conhecimento das metas e prazos estabelecidos em contrato pelo cliente VIVO	Conhecimentos sobre as metas estabelecidas em contrato pelo cliente Vivo	11.
	Sugestões de melhorias para o cumprimento das metas	12.
	Sugestões de melhorias para um atendimento com eficiência e eficácia	13.

Fonte: Dados elaborados pelo autor

Nesta pesquisa foi realizada uma análise descritiva e interpretativa das informações que foram fornecidas pelos colaboradores participantes, nas quais tiveram por base a fundamentação teórica.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção estão apresentados os resultados da pesquisa, de acordo com os dados coletados com a aplicação das entrevistas aos colaboradores da empresa, com base em um referencial teórico-metodológico alusivo ao tema, tendo em vista a participação de 14 dos 19 colaboradores, representados aqui em ordem alfabética de A à N, da empresa em questão.

As respostas foram elaboradas de forma livre, através de perguntas abertas e subjetivas. Após as entrevistas, descobriu-se que os métodos de controle e realização de manutenções, sejam elas preventivas ou corretivas, não são eficazes.

As variáveis e os indicadores analisados na pesquisa procuram contribuir para um melhor desenvolvimento dos colaboradores e consequentemente da

organização como um todo, em busca de melhoria da efetividade e cumprimento das metas estabelecidas.

4.1 Métodos de execução da manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos.

A Manutenção Preventiva consiste na aplicação de um planejamento de inspeção, ajustes, limpeza, lubrificação, substituição de peças e reparo de componentes e equipamentos. Este método é conhecido como manutenção baseada no tempo, sendo aplicada sem considerar as condições reais do equipamento.

Através de um planejamento, a atuação periódica da inspeção e manutenção com intervalos pré-determinados pode reduzir os níveis de falhas em emergência e melhorar a funcionalidade dos equipamentos, promovendo assim, redução dos custos e melhoria da eficácia nos processos, conforme definido por (CHIAVENATO, 2011, p.159), planejamento “[...] é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”.

Por outro lado, entende-se por manutenção corretiva, aquela em que a correção é feita a partir de uma necessidade momentânea, ou seja, ocorre quando se percebe que o equipamento não está funcionando conforme o planejado, sendo que sua característica está na atuação da manutenção em fato já ocorrido e, em geral, isto ocasiona altos custos para a empresa.

Hoje as empresas visam a manutenção como forma de alcançar os objetivos. Conforme reza a teoria de Maximiano (2011), os objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os propósitos, fins e intensões que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio de esforços e recursos aplicados. Sendo assim, foi questionada a periodicidade com que recebem treinamento dos equipamentos que manuseiam em suas atividades diárias, sendo que 30% responderam que receberam apenas na contratação e os 70% responderam que recebem uma vez por ano. Levando em consideração que o tempo em que a empresa assumiu o referido contrato de prestação de serviço é de apenas um ano e dois meses, considera-se que todos tiveram apenas um treinamento durante todo esse tempo, sendo o mesmo no ato da contratação.

Quanto à realização do controle e a distribuição das rotas para os atendimentos das manutenções preventivas, apenas 03 colaboradores citaram que existe um cronograma mensal de realização das manutenções preventivas e que existe uma equipe para essa finalidade, sendo que os demais responderam que é de acordo com a ordem do supervisor. Em relação ao controle e distribuição das rotas para realização das manutenções corretivas, foi respondido por todos que existe uma central de operações, chamada “NOC”¹, que os acionam aleatoriamente aos defeitos assim surgidos, por não existir um planejamento de rotas predeterminadas para tal manutenção.

Foram levantadas sugestões para melhoria das manutenções preventivas e corretivas dos equipamentos por apenas 6 dos entrevistados. Alguns desses entrevistados citaram que se os sites fossem divididos por técnico facilitaria os atendimentos. Já o entrevistado “E” sugeriu que as manutenções preventivas deveriam ser executadas nas rotinas diárias dos técnicos e as manutenções corretivas, eventualmente, de acordo com a necessidade. Outro colaborador citou que se existisse efetividade nas manutenções preventivas, diminuiria a necessidade das manutenções corretivas.

Com base nos questionamentos realizados, nota-se que os treinamentos são realizados com baixa frequência, o que diminui a eficácia nos “atendimentos”. Em relação as manutenções preventivas a falha na comunicação entre a equipe técnica e o supervisor foi comprovada nas respostas onde o menor percentual entrevistado cita a real situação vivenciada pelo autor durante a pesquisa. Nas corretivas, é perceptível que os atrasos no atendimento ocorrem principalmente pelo acionamento aleatório.

Levando em consideração as sugestões propostas pelos entrevistados a que obteve maior relevância para o autor foi a da divisão dos sites por técnico, pois dessa maneira os atendimentos de manutenção preventiva e corretiva ganhariam mais agilidade e efetividade, pelo fato de que cada técnico tendo sua rota predefinida estaria mais próximo das localidades de atendimento no momento dos acionamentos realizados pelo “NOC”.

4.2 Utilização das ferramentas e equipamentos para o alcance das metas.

¹ NOC – Núcleo de Operação de Controle

O uso correto das ferramentas e equipamentos é fundamental para garantir a saúde e a segurança do colaborador, evitando consequências negativas. Além disso, é usado para garantir que o profissional não será exposto a riscos ocupacionais, que podem comprometer a capacidade de trabalho e de vida dos profissionais durante e depois da fase ativa de trabalho.

Nesse quesito foi constatado unanimidade nas respostas, onde todos responderam que a empresa disponibiliza ferramentas e equipamentos adequados para a execução das atividades com eficiência e que as utilizam corretamente. Foi levantado esse questionamento a fim de conhecer como é feita a distribuição e utilização das ferramentas e equipamentos para melhor eficácia da realização das atividades diárias.

Foi questionado também onde seriam armazenadas as ferramentas e equipamentos e se esse método seria adequado. Novamente foram unânimes as respostas, onde todos responderam que existe um setor de armazenamento chamado de “sobressalente” e que eles consideram adequado.

Sobre a realização da logística de distribuição das ferramentas e equipamentos, os entrevistados levantaram que recebem no ato da contratação, que é solicitado ao setor quando há defeito no site e de acordo com a necessidade de cada atendimento. Quanto a esse método de distribuição e logística, todos responderam que estão de acordo.

De acordo com as observações e vivência do autor na empresa, existe um técnico direcionado a esse setor, ficando sob sua responsabilidade o controle e distribuição adequada das ferramentas e equipamentos assim solicitados.

4.3 Conhecimento das metas e prazos estabelecidos pelo cliente VIVO.

Essa é a parte mais preocupante da entrevista, onde foram questionados quanto ao conhecimento das metas e prazos estabelecidos em contratos pelo cliente VIVO e apenas 2 entrevistados responderam que conhecem. Devido a essa falta de conhecimento, foi difícil obter sugestões para melhoria do cumprimento dessas metas e prazos, onde apenas um colaborador sugeriu que deveria intensificar as manutenções preventivas. Já quando foram solicitadas sugestões para o oferecimento de um atendimento mais eficiente e eficaz, muitos opinaram para que:

“houvesse treinamento da equipe para reciclagem dos procedimentos, participação da equipe nas informações contratuais, a fim de levar ao conhecimento de todos os objetivos da empresa”; “aumentar a equipe”; “mais comprometimento por parte da equipe, treinamento e organização nas divisões das atividades”; “equipe com funcionários mais experientes”; “melhor distribuição dos acionamentos”; “dividir os sites pelos técnicos ficaria melhor para atender”.

As metas estabelecidas em contrato com o cliente VIVO para as manutenções preventivas são estipuladas da seguinte forma: é mapeado o total de sites ativos em todo estado e dividido em um cronograma quadrimestral. Trazendo para a realidade da empresa, existem hoje 220 sites ativos, onde dividido por 4, chegam no total de 55 atendimentos de manutenções preventivas mensais. Para as manutenções corretivas, são estabelecidos prazos e não metas, pois se trata de atendimentos emergenciais. Os prazos desses atendimentos é de 01:00h para os atendimentos de maior criticidade, 2:00h para os de média criticidade e 3:00h para os considerados de baixa criticidade.

Analisando as metas e prazos citados acima, nota-se que são possíveis de serem alcançados. O que se percebe é um erro no planejamento dos processos e distribuição das atividades. O planejamento para as execuções das manutenções preventivas e corretivas está sendo feito de acordo com modelos ultrapassados, quando os prazos estabelecidos eram maiores e o número de sites para atendimento eram menores. Com as novas exigências das metas e o crescimento considerável no número de sites da operadora, novas atitudes em relação ao planejamento e distribuição das atividades tem que ser adotadas, como sugerido neste artigo.

Como já dizia Oliveira (2013, p. 8), efetividade, “[...] representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, ao longo do tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente”. Durante o desenvolvimento desse projeto de pesquisa, foram observados um conjunto de fatores que resultam no não cumprimento das metas estabelecidas em contrato pelo cliente, tais como a falta de treinamento, desenvolvimento e conhecimento dos objetivos da empresa, pois muitas vezes a demora no atendimento se dá pelo fato do técnico não ter domínio sobre o equipamento que está manuseando e por não saber o tempo em que teria que executar tal manutenção dentro do prazo e a má distribuição das rotas e técnicos

para execução das atividades, sendo que na maioria das vezes o deslocamento do técnico até o site já o faz perder o prazo.

Também se pode observar que um dos colaboradores busca a possibilidade de melhoria através dos estudos e implementação de processo de distribuição fixa e padronização dos atendimentos com foco no aumento da efetividade em busca dos resultados dentro da organização.

5. SUGESTÕES

Em qualquer organização, independentemente do segmento de negócio, treinamento e desenvolvimento de pessoas tem o objetivo de cultivar o ambiente de trabalho mais humanizado e consequentemente mais produtivo. Quando assim acontece, os colaboradores atuam com efeitos multiplicadores dentro da organização.

Conforme identificado nesta pesquisa, as metas e prazos são possíveis de serem alcançados, uma vez que, como sugestão, para as manutenções preventivas e corretivas, seria traçado uma rota preestabelecida e fixada por técnico, onde o mesmo fica responsável por todos os atendimentos direcionados a sua região, bem como, seriam alocados três técnicos em diferentes municípios do estado para facilitar o deslocamento, proporcionando redução no tempo de espera do atendimento às manutenções.

Nas manutenções preventivas que onde hoje são realizadas por uma equipe com apenas dois técnicos, com a sugestão da divisão das rotas pelos dezessete técnicos atuantes, a meta seria facilmente alcançada e com um melhor padrão de qualidade, pois seriam executadas em um maior espaço de tempo. Já nas manutenções corretivas, com a divisão das rotas e alocação estratégica de técnicos em alguns municípios do estado, facilitaria todos os atendimentos emergenciais, principalmente os com prazos de 01:00h, devido a maior proximidade do técnico no momento do acionamento, onde hoje todos são alocados somente no município de Aracaju e atendem a todo o estado de Sergipe.

De acordo com a análise da pesquisa, referente aos dados coletados nas entrevistas aplicadas na empresa Icomom, levando em consideração todo referencial teórico citado nesta pesquisa e o alto índice de multas por decorrência do não cumprimento das metas e prazos estabelecidos em contrato, é sugerido um

plano de ação para melhoria contínua e aumento da efetividade, na busca do alcance das metas e prazo. Como já dizia Oliveira (2013), plano de ação preocupa-se com a concentração das especialidades, tais como, recursos humanos, tecnologia, marketing, informática entre outros e identificadas por meio das atividades de cada projeto.

Quadro 05 – Plano de ação

Promover treinamentos e capacitação profissional	
Por que	Para que os colaboradores possam contribuir efetivamente para a melhoria na realização dos processos.
Onde	Icomon – SE.
Quem	Recursos Humanos com o auxílio do Supervisor.
Quando	Até 31/07/2017.
Como	<ul style="list-style-type: none"> • Contratando empresas ou ministradores especializados; • Treinando e capacitando os colaboradores de todos os setores; • Avaliando os colaboradores quanto à compreensão dos treinamentos.
Distribuição das rotas para as manutenções preventivas	
Por que	Para reduzir as falhas de emergência e melhorar a eficácia dos equipamentos.
Onde	Icomon – SE.
Quem	Supervisor.
Quando	Até 01/08/2017.
Como	Criar um mapa de direcionamento de rotas fixas para cada técnico e determinar prazos para realização das manutenções preventivas de todos os equipamentos.
Distribuição das manutenções corretivas	
Por que	Para minimizar o tempo gasto em cada atendimento de emergência.
Onde	Icomon – SE.
Quem	Supervisor com o auxílio da central de atendimento.
Quando	Até 01/08/2017.
Como	Após traçar o mapa e direcionar as rotas fixas para cada técnico, o supervisor disponibilizará o mapa para central de atendimento que ficará encarregada de acionar os atendimentos de emergências, direcionando-os ao técnico responsável pela rota em questão.
Implementar ferramentas de controle da eficácia	
Por que	Para mensurar o grau de atendimento e cumprimento das metas.
Onde	Icomon – SE.
Quem	Supervisor.
Quando	Até 31/12/2017.
Como	<ul style="list-style-type: none"> • Calculando o grau de atendimento as solicitações; • Calculando a média de tempo utilizado para os atendimentos;

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Calculando a média de atendimento por técnico;• Calculando a média de atendimento de emergência. |
|--|---|

Fonte: Elaborado pelo autor.

Acredita-se que implementado e efetivamente cumprido o plano de ação proposto pelo autor, a empresa Icomon tem grandes chances de melhorar o desenvolvimento das suas estratégias em busca da melhoria continua alcançando assim suas metas e cumprindo os prazos estabelecidos.

6. CONCLUSÃO

Na medida em que se propuseram estratégias que permitem aumentar a efetividade no cumprimento das metas estabelecidas em contrato com a VIVO, foi alcançado assim o objetivo geral desta pesquisa. Logo, a análise de dados permitiu identificar as metas estabelecidas pelo cliente, sendo que a empresa objeto de pesquisa deste estudo não autorizou a utilização dos dados reais na construção do artigo, assim utilizando dados semelhantes e arbitrários, foi possível analisar se as mesmas estão adequadas e compatíveis, bem como identificar mecanismos para melhoria dos processos através das estratégias utilizadas atualmente, dos métodos de execução das atividades e do conhecimento quanto às obrigações contratuais por parte de todos os envolvidos. Chegando assim, a conclusão de que a maior problemática é a falta de comunicação, treinamentos, capacitação, acesso às informações contratuais e a falha no planejamento das atividades da equipe.

Faz-se necessário, caso a empresa aceite de forma positiva, a implementação das sugestões, bem como o controle e a avaliação dos resultados obtidos durante a implementação do plano de ação e execução das mudanças, a fim de mensurar se os resultados foram positivos ou não.

Por fim, vale ressaltar que as estratégias propostas não são a solução de todos os problemas da organização, mas servem de ponto de partida para o processo de melhoria contínua. Para isto, é de grande relevância que a organização dê confiança a esta pesquisa, sendo aberto às sugestões e entendendo a importância das estratégias aqui estudadas, pois além de contribuir para o crescimento da organização, contribui também para desenvolvimento prático de todo conteúdo estudado pelo autor durante sua graduação, proporcionando seu crescimento profissional e intelectual na sua área de atuação.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total e reengenharia: volume 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>. Acesso em 31/05/2017.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz) – Conceito e aplicação.** 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao>. Acesso em 03/11/2016.

CAMPOS, Renata Alves; LIMA, Sandra Maria Peron de. **Mapeamento de processos:** Importância para as organizações. Rio de Janeiro/RJ: 2012. Disponível em: <http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>. Acesso em 25/11/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Planejamento estratégico.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

_____. **Rumo à nova organização.** HESSELBEIN, Frances; MARSHALL, Goldsmith; BECKHARD, Richard. (ed) in: A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

FREITAS, Fabiano Silva de. **O planejamento estratégico como fator essencial para o bom desempenho e sobrevivência da empresa:** um estudo de caso na empresa Facell Ltda (Revendedor Tim Celular) / Fabiano Silva de Freitas. - Natal, RN, 2014.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAGALHÃES, Juliano M. de. **Modelos de gestão: qualidade e produtividade**. 2016. Disponível em: http://www.aprendersempre.org.br/arqs/9%20-%207_ferramentas_qualidade.pdf. Acesso em 09/11/2016

MARQUES, José Roberto. **Metas e objetivos: Diferenças e exemplos**. 2016. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/metas-objetivos-diferencas-exemplos>. Acesso em 06/11/2016.

MARSHALL, Isnard Junior. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRA, Rogério Campos. **As Ferramentas para a Melhoria da Qualidade**. 2ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Sistemas, Organização & Métodos**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo/RS. Feevale, 2013.

SABINO, Gabriela. **PDCA é um método ou uma ferramenta?** 2015. Disponível em: <http://www.radardeprojetos.com.br/2015/04/pdca-e-um-metodo-ou-uma-ferramenta>. Acesso em 28/11/2016.

SEBRAE. **5W2H: aprenda a responder às perguntas certas de gestão dos projetos**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/3-ferramentas-para-ajudar-a-gerenciar-melhor-o-seu-dia>. Acesso em 06/11/2016.

TELEBRASIL. **O Setor de Telecomunicações no Brasil Uma Visão Estruturada**. Disponível em: <http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/o-setor-de-telecomunicacoes>. Acesso em 31/05/2017.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju: FANESE, 2014. (caderno)

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VILLELA, Cristiane da S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação de M.Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis/SC, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf>. Acesso em 14/11/2016