

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

SUZANA MAGNUS BAUER

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O
CLIENTE**

**Novo Hamburgo
2019**

SUZANA MAGNUS BAUER

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O
CLIENTE**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios, pelo Curso de MBA em 2019 da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof(a). Dr. Josefina Maria Fonseca Coutinho

Novo Hamburgo

2019

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: INTEGRAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS DO PLANEJAMENTO.....	11
FIGURA 2: NÍVEIS ESTRATÉGICOS DA TELEFÔNICA.....	21
FIGURA 3: ESTRUTURA MACRO DO FLUXO DE COMUNICAÇÃO ATUAL.....	15
FIGURA 4: MARKET SHARE SETEMBRO/19.....	21

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ROTEIRO DE PERGUNTAS.	14
TABELA 2: 5W2H.....	23
TABELA 3: ROTEIRO DE VALIDAÇÃO.	26
TABELA 4: ROTEIRO OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	37

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO	5
2.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	8
2.1	Revisão da Literatura Técnica	8
2.1.1	Comunicação interna.....	8
2.1.2	Endomarketing	10
2.1.3	Qualidade	12
2.2	Entendimento aprofundado do problema	13
2.3.	Apresentação da solução	22
2.4	Retorno previsto da solução apresentada	24
3.	APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO	33
4.	COMENTÁRIOS FINAIS	34
5.	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE	36

1. APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

O presente estudo realizou pesquisas e investigou como a comunicação interna pode impactar diretamente a qualidade do atendimento ao cliente final, é um artigo aplicado sobre a empresa Telefônica Vivo, Vivo 2. Onde se buscou analisar a relação entre comunicação interna e a satisfação dos clientes internos, externos e final. Para isso foi realizado um diagnóstico com base na percepção dos colaboradores, observação participante, em indicadores de qualidade do atendimento percebida pelo cliente e por fim o ponto de vista da gestão Vivo e parceira.

Atualmente o mercado está passando por mudanças ambíguas e com alto nível de competitividade, e por isso precisam de meios que contribuam para o alcance dos seus objetivos, com isso é fundamental a busca por uma sintonia entre os ambientes internos e externos, sendo este um fator impulsionador na busca por diferencial de mercado e visando ganhar cada vez mais espaços.

A comunicação interna é fundamental e essencial para o ser humano, é uma fonte de compreensão e relacionamento, está inserida em todos os meios da vida, e é por vezes fator que qualifica aspectos pessoais, profissionais, cultural e organizacional. Essas questões são pontos de reflexão e significado para as pessoas como um todo, e com isso nas companhias com um ambiente mais complexo não poderia ser ainda mais extravagante a necessidade de trabalhá-las.

A Telefônica iniciou sua história no Brasil em 1998, quando a Telesp – companhia estatal de telecomunicações do Sistema Telebrás – foi privatizada e adquirida pela Telefônica, da Espanha, formando a Telefônica Brasil.

Inicialmente, era oferecido apenas telefonia fixa no estado de São Paulo. O portfólio começou a crescer em 2007, quando foi firmado uma parceria com a TVA para oferecer os serviços de TV. Em 2012, a TVA foi incorporada à empresa.

Em 2010 a Telefônica adquiriu ações da Vivo que pertenciam à Portugal Telecom, dessa forma se tornou líder do mercado de telecomunicações do Brasil. Em 2012 passou-se a utilizar Vivo como marca comercial em todo o país, fornecendo os serviços de telefonia fixa e móvel, banda larga e TV por assinatura. Seus principais clientes são B2C e B2B. Sua estrutura subdivide-se em Vivo 1 (Móvel) e Vivo 2 (voz, banda Larga e TV).

Em 2015 a Telefônica adquiriu a GVT, ampliando a distribuição de rede fixa além do estado de São Paulo. A Telefônica atua em mais de 21 países, em países de língua espanhola é a Movistar e na Alemanha a O2.

A empresa atualmente possui estratégias voltadas para a implementação, expansão da tecnologia de fibra óptica, sobrepondo as estruturas de cobre (metálico). Isso se deve parcialmente a transformação do comportamento das pessoas com relação ao uso da internet no qual o mercado vem impulsionando por comodidade e uma mudança de comportamento das pessoas, trazendo o entretenimento para dentro de casa. Com isso necessitam não somente de um serviço eficiente, mas principalmente de qualidade no atendimento.

Segundo Grönroos (1995), a economia de serviços possui um fato facilmente observável que é o aumento na quantidade de informação em uma proporção descomunal, isso não é algo novo no setor, porém as dimensões nas quais vem se apresentando, traz à tona a necessidade de elementos como, o processamento de informação, com isso novos métodos gerenciais em uma nova lógica organizacional nos negócios, ocorrendo uma transformação da mesma magnitude da era industrial de duzentos anos atrás.

A estrutura desse projeto tem como base sobre a área operacional da Vivo 2, onde serão analisados problemas e pontos de melhoria no alcance dos resultados. A aplicação do projeto pretende identificar, quais elementos da comunicação estratégica podem ser determinantes para aprimorar os resultados no âmbito financeiro e de satisfação das pessoas no âmbito da organização? Até que ponto a comunicação interna formal é eficaz? Em meio aos sistemas de comunicações existentes por que na área operacional se tem dificuldades em executar de forma alinhada a estratégia da empresa?

Segundo BRUM (2010), “tudo que é divulgado em excesso pode perder a importância antes que a empresa perceba”.

De acordo com Costa (2014) a comunicação interna tem o papel de constantemente fomentar a imagem da empresa e alinhar as pessoas aos objetivos estratégicos. Esses dois fatores em conjunto promovem motivação e engajamento elevados e, com isso, um desempenho superior.

As respostas para estes questionamentos podem nortear uma organização, quanto a sua eficácia e qualidade no serviço, pois o seu desempenho é medido rigorosamente por órgãos reguladores onde sua qualidade é firmada ou não no

mercado. BRUM (1995), “Uma vez comprometida a integridade, ela nunca volta ao seu estado cristalino original”.

Entende-se que uma organização é um conjunto de sistemas sendo estes retroalimentados por áreas interdependentes, durante o processo de comunicação entre setores, há em alguma etapa do seu progresso, gaps, que ocasionam uma avalanche de anomalias em todos os sistemas seguintes até o cliente final.

Segundo Grönroos (1995), os serviços são coisas entregues ao cliente, são processos ou atividades e essas atividades são intangíveis por natureza, ou seja, na maioria das vezes não é necessário que exista interações com o cliente para que ele possa perceber qualidade nas extremidades do processo de serviço.

As possíveis causas dessas falhas são a comunicação ineficaz do emissor para o receptor, a falta de compreensão do seu papel dentro da organização, o excesso de informação, fragmentação ou a falta dela. Para Kunsch (2003) quando se fala em processo comunicacional nas organizações, consideram-se os elementos básicos que o compõem: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor.

Dentre as partes envolvidas no sistema como um todo, os processos críticos dos componentes que geram insumos à área operacional, é centralizado na operadora a área de vendas, logística e agendamento, a etapa da efetivação do serviço que são instalações, e pôr fim a manutenção, estes sendo hoje 90% terceirizados. Esses macroprocessos são regidos pela Regional, ou seja, acompanham e controlam indicadores e disparam diretrizes estratégicas e ações que são necessárias no campo, há o centro de logística que distribui os equipamentos, vendas atua nas centrais e nos pontos físicos atendimento de serviços ao cliente.

CHIAVENATO (2002), afirma que.

“Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.”

Com isso, é possível avaliar que as empresas que não semeiam propósitos claros em seus níveis hierárquicos, acabam sofrendo mais na busca por resultados positivos e qualidade do serviço para o cliente final e na resolução dos problemas.

A avalanche de falhas se inicia no funcionário que adentra a empresa apenas para executar atividades que o seu cargo dispõe, não possuindo conhecimento absoluto do seu papel dentro da organização. Portanto, dentre as possíveis soluções já estudadas, na próxima seção, será possível entender os pilares científicos que irão fundamentar a proposta de solução da pesquisa.

2. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Neste capítulo será apresentado a revisão sistemática da literatura que irá embasar a solução proposta, o problema que foi identificado e analisado, a proposta de solução encontrada para as falhas estudadas através de um plano de ação na ferramenta 5W2H, e por fim será apresentado o retorno previsto, através de uma análise qualitativa com base em entrevistas realizadas com pessoas chave da área operacional.

2.1 Revisão da Literatura Técnica

A seção abaixo trata do conceito científico como base, ferramentas aplicáveis da comunicação interna e do endomarketing e a sua importância como garantia de melhores resultados e qualidade na experiência do cliente.

2.1.1 Comunicação interna

Comunicação interna e o endomarketing são ferramentas que visam tornar comum, o propósito, a qualidade e resultados entre os funcionários. Sendo importante o fato da comunicação interna estar ligada a fatores como educação, cultura e informação.(BRUM, 1995, p.28)

O produto da comunicação interna, ou seja, a informação deve ser contemplada no topo da pirâmide organizacional, as chefias e os colaboradores devem receber essa utilidade. Com isso é preciso esclarecer que quem cria isso é quem deve responsabilizar-se por suas formas de distribuição, da forma mais eficaz possível, pois se trata da forma com a empresa irá alcançar metas.

Segundo Kunsch (2003) para entender a complexidade do ato comunicativo, é necessário estudar alguns elementos ou aspectos relevantes que integram a gestão

do processo comunicativo nas organizações, as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos e os meios. De forma que o entendimento desses conceitos trará uma visão holística e a compreensão da importância dos processos de comunicação interna dentro do sistema como um todo.

Segundo Kunsch (2003) citado por Rhodia (1985), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo do diálogo, da troca de informações e de experiências e da participação de todos os níveis.

Para Kunsch (2003) o processo comunicacional das organizações se refere a alguns elementos básicos que o constituem, fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, onde o aspecto relacional da comunicação afeta o processo entre os indivíduos, departamentos, unidades e organizações.

É perceptível que a comunicação interna ocorre em paralelo com o fluxo normal de comunicação que percorre todos os níveis das organizações, e com isso ações estratégicas voltadas para o público interno tornarão a comunicação integrada, eficiente e eficaz, incorporando a visão do cliente à estrutura organizacional por padrão, para propiciar melhorias na qualidade de produtos e serviços.

Costa (2014, p.37) afirma que a maioria das empresas não possui uma área de comunicação interna trabalhando para o negócio, mas sim para outras áreas da empresa. Ou seja, se preocupam apenas em transmitir informações, sem se atentar a qualidade do consumo desse conteúdo e efetividade.

Ainda de acordo com Costa (2014, p.102) a escolha do canal não é o mais importante e sim o conteúdo que necessita ser transmitido, há alguns pontos indicativos que devem ser utilizados para melhor diagnóstico de uma comunicação efetiva: pertinência, abrangência, distribuição, estética, identificação e periodicidade, destaca que a pertinência é o ponto de maior relevância entre os indicadores, para que a informação alcance os níveis de resultados esperados dos colaboradores.

Conforme defendido por Brum (1995), um programa de comunicação interna bem feito é capaz de aprimorar as relações interpessoais e aumentar a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho, pois irão cooperar mais e inovar, progredindo pessoal e profissionalmente. Passando de espectador à coadjuvante na solução dos problemas.

Contudo, é visto que possuímos um fluxo de comunicação comum, isto é, necessita ser um ponto mais estratégico. Por se ter problemas intrínsecos nas

organizações e isso poder moldar sua personalidade creditiva no mercado, não pode ser considerado apenas um conjunto de procedimentos destinados a transmitir informações de práticas corporativas, e sim torná-las compreensíveis, a fim de, conquistar confiança e gerar credibilidade de dentro para fora.

2.1.2 Endomarketing

O endomarketing potencializa as relações e reduz o gap entre o desempenho esperado e o desempenho real. Proporciona conhecimento e aproximação dos colaboradores, seja ao processo, serviço, mercado, resultados e gestão. Realiza um conjunto de ações para seus “clientes internos”, visando mostrar onde está, onde quer ir e o seu propósito, ou seja, vendendo a sua própria imagem primeiro internamente, como estratégia de satisfação para seus clientes externos.

Segundo Brum (1995) “Endo”, proveniente do grego, quer dizer posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para “vender” sua imagem aos funcionários e seus familiares.

Segundo Kunsch (2003) o endomarketing limita-se a ver os funcionários como “clientes internos”. Com isso é fundamental considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão, portanto não pode ser visto como alguém que vai somente “servir ao cliente”, dessa forma ele atua num ambiente organizacional onde há interações com todos os envolvidos, em virtude dos objetivos gerais da organização, não vivenciando em um espaço de mercado.

Costa (2014) após um diagnóstico de mercado, as empresas são muito mais similares do que parecem, fatores como visão sistêmica deficitária, indicadores contraditórios, desconhecimento da estratégia, excesso de ansiedade na gestão e uma forte escassez de líderes comunicadores. Sendo estas evidências que demonstram a falta de estratégia ou desalinhamento dela, tanto de pessoal como de comunicação dos processos.

Para Brum (2010, p.18) a comunicação e o marketing interno estão ligados diretamente a gestão de pessoas, ou seja, para se atender um cliente não se deve

apenas ter uma matrícula, é indispensável um ser humano consciente de seus propósitos dentro da organização.

Se a informação é importante para a tomada de decisão em todos os níveis da organização, o primeiro passo deve ser divulgá-la de forma conectada à estratégia para todos os colaboradores (Costa, 2014, p. 40).

Ou seja, nem todas as informações estratégicas devem ser sigilosas, pois afetarão diretamente os resultados e a qualidade dos serviços de forma negativa, com isso é fundamental que as estratégias da empresa estejam claras e disseminadas a todos os níveis hierárquicos, de forma concisa e orientada.

Segundo Kunsch (2003), o planejamento operacional é responsável por instrumentalizar e formalizar todo o processo do planejamento, por meio de métodos, ações e controle de toda a execução. Considerando que são três tipos de planejamentos que coexistem e são correlatos nas organizações, todos são necessários e se complementam, portanto, podem ser realizados de formas diferentes, porém não podemos separá-los de fato.

Conforme Almeida (2001, p.39) apud Kunsch (2003), a forma como ocorre a integração entre os três níveis, destacando a importância do nível tático para o operacional.

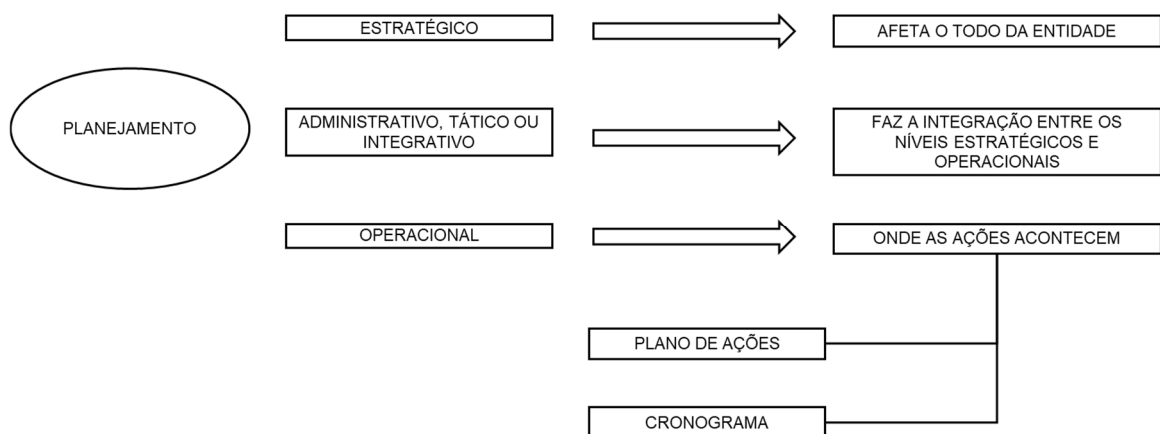


Figura 1: Integração entre os níveis do planejamento.

Todavia dentre os sistemas que envolvem uma organização, a sinergia entre os níveis é extremamente importante, deve ser impulsionada pela comunicação interna e o endomarketing, permitindo que o planejamento ocorra de forma confiável e assertiva, e além disso não deixe com que os clientes internos esqueçam de seus

propósitos dentro da corporação, contudo, é evidente que isso não resolverá todos os problemas, mas isso trará uma comunhão de ideias e o estabelecimento de um debate, não é simplesmente transmitir informações.

Portanto essas análises levam a evolução de um ciclo de confiança que chega até o cliente final, transmitindo maior credibilidade e qualidade no mercado, com isso, a possibilidade de novos concorrentes é menos temerário.

2.1.3 Qualidade

Kotler (2009) conclui que as pessoas criam preferência pelas marcas. As marcas geram uma expectativa. Com isso uma marca que apresenta confiança e qualidade, representa uma comunicação efetiva entre os serviços, valores e comprometimento assumidos pelas áreas.

Grönroos (1995) afirma através de pesquisas e estudos empíricos, que há seis critérios de qualidade percebida do serviço, um dos seis, profissionalismo e habilidades, está relacionado à resultados, representa a parte técnica da qualidade. Reputação e credibilidade, estão interligados com à imagem e satisfação, os demais critérios, atitudes e comportamento, facilidade de acesso e flexibilidade, confiabilidade e honestidade, e recuperação, são diretamente relacionados a processos, e representam a atividade funcional da qualidade.

Segundo Crosby (1986), qualidade significa induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer. Sejam elas da alta administração ou dos níveis hierárquicos mais baixos. Ou seja, qualidade é a conformidade dos requisitos de um serviço até o cliente, com isso as condições e preceitos devem ser claramente apresentados para que o número de inconformidades seja minimizado.

Grönroos (1995), afirma que há empresas que se voltam para o marketing tradicional, com o intuito de reter clientes, ou seja, a curto prazo irá promover um crescimento temporário, devido a publicidade ser intensa, porém os clientes novos bem como os antigos identificarão uma redução da qualidade e se tornarão insatisfeitos com o que estão usufruindo.

De acordo com Brum (1995) a qualidade total deve ser exigida de todos os serviços da empresa, tanto internos, quanto externos, além disso os setores sejam

interdependentes, devendo beneficiar todas as partes, com isso é preciso um esforço e empenho das pessoas envolvidas nesse grupo. Portanto ainda existem problemas que parecem estar enraizados na cultura, porém, são apenas resultados de uma estrutura organizacional que os constitui.

Desse modo o ponto principal para se alcançar qualidade é a confiança interna, que deverá ser impulsionada por uma estratégia de valorização das pessoas que é o que propõe o endomarketing e a comunicação interna, isso irá possibilitar a criatividade, o comprometimento, e contribuirá para um ambiente de clima favorável e harmônico.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

Dentre as reflexões assimiladas após análises, há alguns pontos relevantes ao objetivo do projeto: Como a comunicação pode ser estratégica para qualidade dos serviços na área operacional? Até que ponto a centralização é favorável a estratégia da empresa? Como e qual o fluxo para se comunicar com os parceiros? Quais as principais causas de falha na comunicação que afetam o cliente? Em qual nível do processo de comunicação há maior reincidência de falhas? O uso de expressões técnicas, gírias, simbologias é um fator que facilita a transmissão da mensagem? Como a escassez, a fragmentação ou falha de comunicação intrasetores e extrasetores podem impactar na qualidade dos serviços?

Com base na observação participante e conversas com funcionários informalmente, identificou-se lacunas na área operacional no qual foram representadas com alguns questionamentos, que serão utilizadas para aprofundamento e entendimento do problema, tais discussões foram analisadas com apoio da literatura técnica e observação participante. Foram vistos fatores tanto da área operacional quanto tática, sendo essas as áreas receptoras dos dados e informações das estratégias da companhia.

ROTEIRO DE PERGUNTAS - APROFUNDAMENTO DO PROBLEMA	QUESTIONAMENTOS
Como a comunicação pode ser estratégica para melhora na qualidade dos serviços prestados na área operacional?	As áreas estratégicas e tática da empresa divulga e repassa os planos para a execução para a área operacional? De que forma?
	A área operacional possui instrumentos e documentos escritos ou metodologias para seguir o plano estratégico?
	Há algum tipo de controle das ações estratégicas da empresa, qual frequência?
A descentralização hierárquica é um fator favorável as estratégias da operação?	A centralização das informações em menores divisões, é favorável a estratégia da empresa?
	o espelhamento de cargos e funções entre operadora e parceiras é fator prejudicial no processo comunicativo?
Quais as formas utilizadas para realizar uma comunicação intrasetores e extrasetores?	Como funciona o fluxo de comunicação interna com os parceiros?
	De que forma é realizado o processo comunicativo durante a necessidade de mudança da estratégia ou ajuste de metas ou processos?
	Como funciona o fluxo de comunicação interna com os setores interdependentes?
Existem falhas de comunicação interna que afetam diretamente ao cliente na ativação? Quais?	De que forma e com qual frequência se comunica com o último nível que atende o cliente?
O uso de gírias e expressões técnicas é um fator que impacta na eficiência da comunicação? E na qualidade do serviço?	Existe um programa de engajamento para os colaboradores?
	Os vícios ruins que se dissipam devido falta de comunicação é um fator relevante para a satisfação do cliente?
	Há treinamento sobre os principais objetivos e indicadores da área na integração de novos colaboradores?
O excesso de informação é um problema?	A empresa possui quantos canais de comunicação interna? Qual é o padrão seguido?
	Qual ou quais canais são seguidos pelos colaboradores como norteador estratégico?
	Há excesso ou fragmentação de reuniões ou meios eletrônicos de dissipação de informação?

Tabela 1: Roteiro de Aprofundamento do Problema.

Como a comunicação pode ser estratégica para melhora na qualidade dos serviços prestados na área operacional? Através de um alinhamento entre os níveis, e a disseminação da informação de forma sinérgica. As áreas estratégicas e tática da empresa divulgam e repassam os planos para a execução para a área operacional? De que forma?

Através da observação participante foi constatado que as reuniões de comunicação entre coordenador com os supervisores ocorre somente se tiver sido

escalonado pela gerência a necessidade de realizar a reunião, má qualidade na execução ou a mudança de atividades do colaborador, caso contrário não é alimentado nenhum dado ou processo que possa ser reforçado ou esclarecido que cabe ao indicador, acompanhamentos de desempenho raramente são realizados juntamente com o colaborador, apenas se cometer algum falha.

Segundo COSTA (2014) a comunicação é um recurso fundamental para que as pessoas possam tomar decisões corretas, porém a quantidade de informações que as empresas querem que os colaboradores saibam é uma garrafa, mas a capacidade de armazenagem é um copo, ou seja, desperdiçando boa parte do conteúdo da garrafa. As empresas não estão preocupadas em encher o copo, mas sim em esvaziar a garrafa

O emissor responsável é o próprio supervisor da área, com isso os responsáveis por receber a informação da área tática e codificar a mensagem aos técnicos são os gestores da área, conforme sintetizado na figura 2.

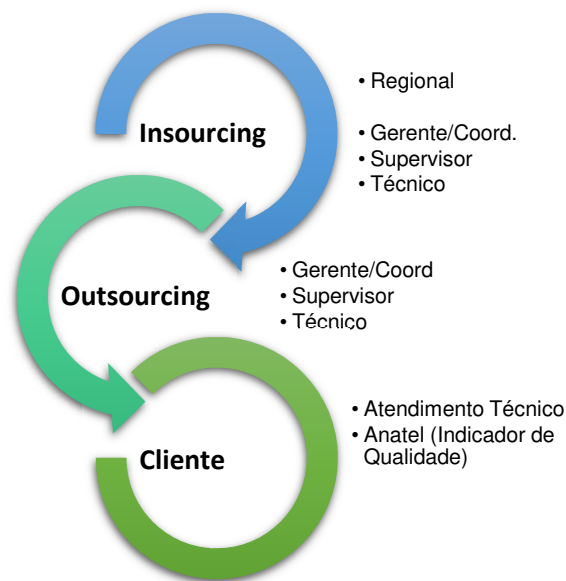


Figura 3: Estrutura macro do fluxo de comunicação atual.

Contudo os parceiros operacionais que já representam 90% da atuação da área operacional, ou seja, empresas terceirizadas que atuam diretamente na atividade fim da organização, são parte de um sistema crítico de extrema importância no alcance de bons resultados.

A área operacional possui instrumentos e documentos escritos ou metodologias para seguir o plano estratégico? Não há um padrão documental para a área operacional, apenas se houver alguma mudança de procedimento à nível estrutural é realizado a formalização, mas se não, é apenas via conferências diárias entre nível estratégico, tático e operacional. Há algum tipo de controle das ações estratégicas da empresa, qual frequência? Há apenas um controle de metas global e por áreas, através de indicadores de produtividade e qualidade, diariamente.

A descentralização hierárquica é um fator favorável as estratégias da operação? Independente da estrutura, há formas de melhor gerenciamento da informação, há ferramentas que possam trazer benefícios e minimizar problemas internos adequadas ao seu contexto. A centralização das informações em menores divisões, é favorável a estratégia da empresa?

Na observação participante identificou-se que atualmente os processos internos são em grande parte centralizados na operação da Vivo 2, ou seja, são executados pela operadora no campo apenas 10% das instalações, o setor de manutenção é 100% terceirizado, demais atividades relacionadas a BackOffice, como planejamento de agenda, controle técnico, controle de indicadores e manutenção de rede são na prática 50% insourcing.

O outsourcing possui seu centro de operações técnicas, e sua maior representatividade é basicamente em atendimentos de campo, como instalações e reparos aos clientes, seguindo diretrizes da operadora.

A Telefônica é uma multinacional espanhola de grande extensão geográfica, sua estrutura hierárquica é descentralizada, porém na prática, o fluxo de comunicação interna atual é centralizado nas regionais do país, norte e centro oeste, sul e sudeste. No Brasil sua extensão alcança todos os estados, nos últimos dois anos seus investimentos foram voltados para a expansão da rede de fibra óptica, destaco a região Sul, que após a compra da Global Village Telecom – GVT expandiu sua atuação para banda larga e TV.

O nível tático hoje é o centralizador da estratégia, devido a sua estrutura ser fisicamente distante e se localizar em Curitiba, isso afeta por vezes a compressão da realidade do dia a dia, no reconhecimento de problemas por exemplo que afetam as áreas e alcançam a operação e por consequência o cliente final, então seria mais qualificado que houvesse uma estrutura ou um elo de comunicação mais efetivo no

dia a dia entre áreas para minimizar falhas no conjunto de sistemas que afetam o cliente final.

O espelhamento de cargos e funções entre operadora e parceiras é fator prejudicial no processo comunicativo? A redundância em alguns casos pode ser prejudicial, quando não se entende o seu papel em determinada função. Atualmente a disposição está espelhada e por vezes gera um excesso de informações, execução das mesmas atividades e controles que ocasionam mais distorção da estratégia que se busca.

Quais as formas utilizadas para realizar uma comunicação intrasetores e extrasetores? Como funciona o fluxo de comunicação interna com os parceiros?

O fluxo interno de comunicação hoje acontece através de reuniões e apenas de controle, via telefone ou presencial esporadicamente. Raramente acontecem reuniões para alinhamento de estratégia ou comunicação com os parceiros.

De que forma é realizado o processo comunicativo durante a necessidade de mudança da estratégia ou ajuste de metas ou processos? A regional realiza a convocação das áreas e organiza reuniões por áudio conferência. Como funciona o fluxo de comunicação interna com os setores interdependentes? Não há reuniões padrões para alinhamento com os demais setores, apenas se em algum momento for necessário realizar ajustes de demanda, sendo mais comum quando necessário corrigir algo.

O uso de gírias e expressões técnicas é um fator que impacta na eficiência da comunicação? E na qualidade do serviço?

De acordo com a observação da participante as questões relacionadas a má qualidade e ao baixo desempenho dos colaboradores, são efeitos colaterais de uma comunicação imprecisa, internamente há terceirização dos problemas a todo momento, seja entre colegas ou setores, as empresas parceiras acabam seguindo os mesmos passos, gerando uma cultura viciada em não resolver o cliente em primeira instância, designando outro a fazê-lo.

É possível entender o looping que ocorre e identificar falhas de controle e gestão dos processos de comunicação por parte do nível tático, exemplo é a partida de uma diretriz estratégica iniciada durante uma das reuniões semanais, a mesma é passada adiante através de uma reunião por conferência com os parceiros, onde é apresentado e ordenado tal objetivo, porém sem haver muitas explicações ou detalhes do propósito de tal ação, apenas execução.

As consequências das falhas de comunicação estão desde a venda incompleta, a não solicitação do comprovante de residência do cliente, a informação incorreta sobre o funcionamento dos serviços, como o completo entendimento sobre o alcance do Wi-fi, o valor diferente do acordado com o cliente quando chega a conta, da instalação a ser executada em uma área de invasão, sem a comprovação de que aquele endereço está de acordo com o que está no cadastro e no físico, do reparo que reincide sendo que o endereço não é encontrado pois é diferente do cadastro, o defeito que é agendado para um turno conforme solicitado pelo cliente, porém essa informação não chega a operação ou a atividade é alocada de forma errada na linha de atividades técnicas.

Existe um programa de engajamento para os colaboradores? Não há um programa de engajamento para os colaboradores em geral, isto fica a mercê da gestão de cada área. Os vícios ruins que se dissipam devido a falta de comunicação são fatores relevante para a satisfação do cliente?

Através da observação participante, no dia a dia é possível verificar uma lista de evidências que nos mostram o quanto a inexistência ou as falhas de um fluxo de comunicação afeta o cliente diretamente, estes interligados em toda a cadeia de processos envolvidos até o serviço concluído na casa do cliente, como por exemplo, o alto volume de bilhetes de defeito de má qualidade abertos após 15 dias da ativação do serviço, a demora no atendimento para manutenção dos serviços, a reincidência em 30 dias da abertura do primeiro chamado de reparo, ou o não atendimento de clientes por falta de planejamento alinhada à demanda de campo, a alta taxa de cancelamento dos serviços, o decréscimo do indicador de Anatel, órgão regulador de qualidade das empresas de telefonia no Brasil.

A reincidência de problemas na área operacional tem culpa parcialmente quanto a falta de um responsável pela efetividade do fluxo de comunicação, com isso, a dificuldade de se manter a continuidade nos planos de ação e solidifica-los, se deve muito ao alto giro de informações sem classificação do que é importante, urgente e prioritário e por vários meios, a complexidade da organização sobre um fluxo falho interno, metas ambíguas aos envolvidos no processo, falta de comunicação entre os setores inter-relacionados a operação.

Dentre os problemas identificados, há a falta de engajamento da equipe, níveis hierárquicos redundantes, entre operadora e parceiros, o motivo no qual a interação acontece com os envolvidos, são fatores relevantes, pois estão ligados diretamente a

continuidade dos processos e a qualidade de transmissão das mensagens. A insatisfação do cliente interno inicia no momento que se enxerga a descontinuidade e da forma como os processos não se solidificam e por consequência não demonstram resultados, as falhas no fluxo de codificação das mensagens se inicia na alta cúpula e os demais níveis adiante são reflexos disso.

Segundo Costa (2014) um gestor preocupado com resultados nunca pode negligenciar a importância da comunicação dele com a sua equipe.

No momento em que as anomalias acontecem a comunicação emergente ocorre para saná-las, porém a necessidade surge apenas para solucionar um problema em específico e não em se antever a novas causas, a causa raiz é omitida pelo fator “apaga incêndio” diariamente, afetando diretamente os indicadores de qualidade.

Há treinamento sobre os principais objetivos e indicadores da área na integração de novos colaboradores? Não há, hoje o novo colaborador adentra a empresa, e aprende fazendo, não há uma estrutura que o prepare para aquela realidade, ou lhe mostre o porquê existe aquele indicador, para que serve.

O excesso de informação é um problema? A empresa possui quantos canais de comunicação interna? Qual é o padrão seguido? Os canais de comunicação internos dentro da operação são e-mail corporativo, telefones funcionais e um sistema que nos comunica de novos procedimentos ou alterações. O padrão é e-mail e telefone, porém os aplicativos de mensagens, fazem parte do canal de comunicação mais utilizado. Existem grupos para cada assunto ou grupo de indicadores.

Qual ou quais canais são seguidos pelos colaboradores como norteador estratégico? O líder, ou seja, se o gestor não lhe passar essa informação, os colaboradores não terão essa compreensão, a linha de frente não possui acesso a essa informação de forma didática a linguagem deles.

Há excesso ou fragmentação de reuniões ou meios eletrônicos de dissipação de informação?

Na observação participante foi possível identificar que após as terceirizações os problemas internos se multiplicaram e estenderam-se aos parceiros, onde gera-se incertezas há todos envolvidos do sistema até o cliente. Contudo, a cultura telefônica ainda está permeando os seus princípios e reestruturando o quadro de pessoas, alinhando controles internos, ajustes contratuais terceirização de seus serviços,

adequando-se a novos processos e entendendo ainda novas necessidades para enquadrar e implementar sua didática na operação.

Na atualidade a comunicação está presente em diversos meios, via ligações, aplicativos de mensagens, e-mail, sistemas e demais meios de transmissão criados para expandir informação e alcance do maior número de pessoas, porém, do mesmo modo está se subtraindo a qualidade da informação e o público alvo dessas mensagens, ou seja, o excesso de informação e meios são fatores de garantia de qualidade nos serviços?

Conforme HIWATASHI e COUTINHO (2017),

as barreiras do excesso de informação estão presentes quando as organizações utilizam um número excessivo de meios de comunicação e, por vezes, as informações são demasiadamente extensas, impondo às pessoas um dispêndio de tempo para as leituras ou mesmo participação em reuniões. Considerando a facilidade da comunicação digital, tal excesso está se tornando cada vez mais presente. Tal sobrecarga de informações pode estar presente no desempenho de diferentes papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, muitos meios impressos, eletrônicos e telemáticos, fato que satura o receptor.

Dentro da organização atualmente é possível analisar a seguinte estrutura interna, no qual trocam informações para alinhamento dos objetivos estratégicos até aos resultados operacionais, sendo composto pelos níveis estratégico localizado na regional em Curitiba-PR (diretor, gerente regional), tático (gerência, coordenação) e operacional (supervisores e técnicos), além destes contam também como uma estrutura de tático e operacional de outsourcing, que correspondem a 90% das operações da Telefônica no Rio Grande do Sul, sendo estas compondo uma formação tática (gerência, coordenação) e operacional (supervisores e técnicos). Conforme a figura 1.



Figura 2: Níveis estratégicos da Telefônica.

O fluxo de comunicação é estabelecido pela regional sendo prescrita via reuniões por conferência telefônica diariamente com os coordenadores e gerentes insourcing. Nessas ocasiões novas informações são transmitidas, novas estratégias são discutidas para serem postas em prática, são avaliados os indicadores de qualidade e planos para melhoria dos resultados são exigidos, o tom predominante utilizado é de exigências, para todas as cidades que compõe a regional.

Todas as grandes organizações enfrentam problemas do tipo, porém em contextos diferentes, isso traz a reflexão de que a empresa independente do seu porte, deve buscar sempre diferencial e ser ágil em suas ações. Atualmente vemos um grupo de pequenas provedoras de internet ganhando espaço aos poucos no mercado, hoje representando aproximadamente 25,9% do Market share em setembro deste ano. Demonstrando que a pequena empresa está ganhando espaço onde as grandes companhias não possuem a mesma agilidade.

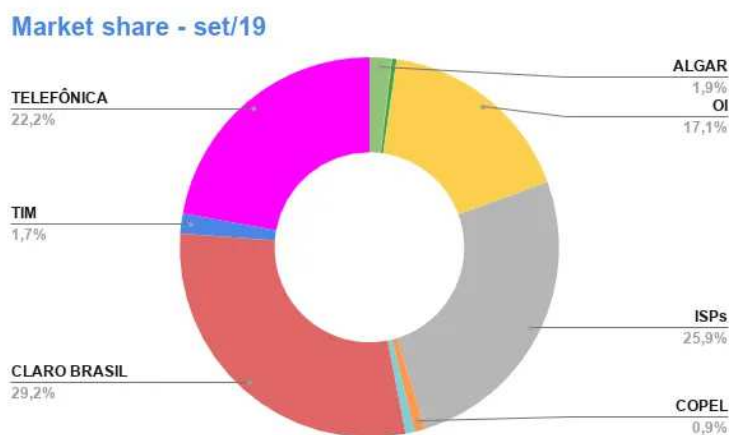


Figura 4: Market share setembro/19

Isto traz um ponto de atenção para empresa, onde por mais que haja grandes investimentos na expansão de fibra óptica, há de se atentar aos problemas internos que afetam a experiência do cliente, no qual além haver uma gama de opções na concorrência esperando um momento oportuno para oferecer melhor atendimento ou um preço mais em conta do que a operadora atual, que além do mais já pode estar com uma relação desgastada e grande insatisfação.

Contudo, o momento no mercado de tecnologia está voando com startups, buscando modos disruptivos para influenciar e mudar a forma de consumir da sociedade. Dessa forma é fundamental que a empresa busque mudar culturalmente o modo de pensar estrategicamente de alocar pessoas, propósito e experiência do cliente.

2.3. Apresentação da solução

Levando em consideração os problemas descritos na seção anterior, bem como os quatro pilares que foram baseados neste projeto e que tem como objetivo elevar a satisfação do cliente, são elas: comunicação interna, endomarketing e qualidade, porém de forma secundária é fundamental destacar que é necessário atacar a gestão de processos entre os setores, e qualificar a gestão da informação.

A proposta dessa pesquisa aplicada é identificar e apresentar propostas quanto as falhas ou excesso de comunicação entre empresa e cliente interno, com o intuito de qualificá-la perante o cliente, proporcionar uma estratégia de forma clara e com propósito, para que o reflexo seja positivo e contínuo nos resultados.

Através de análises científicas e boas práticas referente a importância que a comunicação interna aliada a um endomarketing estratégico tem sobre todos os níveis hierárquicos, aos processos críticos, ao engajamento dos funcionários para os resultados e principalmente para a satisfação do cliente, portanto, é fundamental avaliarmos os pontos críticos da problemática, traçar ações de melhoria, através de um plano de ações 5W2H, de forma científica e passível de execução.

5W					2H	
O QUE? (WHAT?)	POR QUÊ? (WHY?)	ONDE? (WHERE?)	QUEM? (WHO?)	QUANDO? (WHEN?)	COMO? (HOW?)	QUANTO? (HOW MUCH?)
Desenvolver um programa de “Centro de Melhorias” para as práticas da operação.	Para compreender a causa dos problemas que afetam a operação e reduzir lacunas internas e externas.	Escritório de Operações	Analista	01/07/2019	Atuando na coleta de problemas, resolução das mesmas e aplicação de melhorias nos processos internos e externos.	R\$ -

Identificar e tratar os ofensores na raiz dos 15 dias da ativação do cliente.	Necessário para se avaliar e tomar ação sobre a causa raiz é interna ou externa.	Escritório de Operações	Analista	01/07/2019	Analisando bases de dados do indicador de IFI.	R\$ -
Identificar e tratar os ofensores na raiz dos defeitos repetidos em até 30 dias após a abertura do primeiro reparo.	Necessário para se avaliar e tomar ação sobre a causa raiz é interna ou externa.	Escritório de Operações	Analista	01/07/2019	Analisando bases de dados de IRT E IRR.	R\$ -
Verificar a eficácia dos processos chave desenvolvido para área.	Identificar se os processos são criados de forma clara e objetiva aos envolvidos.	Escritório de Operações	Analista	01/07/2019	Através do mapeamento de problemas da operação.	R\$ -
Avaliar os meios de comunicação e quais são utilizados para divulgar metas e novas estratégias na operação.	Identificar qual o meio e se é o mais eficaz para a área.	Escritório de Operações	Analista	01/08/2019	Através do mapeamento de problemas da operação de campo.	R\$ -
Identificar qual o meio de comunicação é utilizado para comunicação entre as áreas subsidiárias, e qual a sua eficácia.	Identificar se o fluxo de comunicação é eficaz no esclarecimento de anomalias e no ajuste de demanda entre áreas.	Escritório de Operações	Analista	01/08/2019	Através do mapeamento de problemas da operação de campo.	R\$ -
Avaliar quais os métodos utilizados para engajar os colaboradores da área.	Avaliar se o método é eficaz e tem o efeito esperado.	Escritório de Operações	Analista	01/08/2019	Entrevista com a gestão responsável pela área.	R\$ -
Identificar qual o tipo de cultura da área	Identificar vícios ruins, entender como eles funcionam e qual sua causa raiz.	Escritório de Operações	Analista	01/08/2019	Através do mapeamento de problemas da operação.	R\$ -

Tabela 2: 5W2H.

Dentre as ações sugeridas para o alcance da melhoria dos processos de comunicação, com o intuito de aprimorar a satisfação do cliente e promover maior interação entre as áreas para solucionar problemas e desmistificar alternativas para melhores práticas serem implantadas.

Portanto, com base na Tabela 1 no qual questiono, existem falhas de comunicação interna que afetam diretamente ao cliente na ativação? Quais?, com isso sugiro um centro de melhorias no qual será possível realizar o elo entre o cliente interno, externo e final, ou seja, um ponto focal para entendimento de problemas e sugestão de melhores práticas para a área operacional, sendo assim, realizando o tratamento da causa raiz de dois dos principais indicadores da empresa, o defeito recente em até 15 dias e o recorrente em 30 dias após o primeiro atendimento de reparo, hoje não é realizada uma análise aprofundada na causa raiz desses indicadores, é realizada uma tratativa apenas na consequência, ou seja, na reincidência do problema, a proposta prevê pessoas voltadas para essa análise desenvolvendo canais com áreas afins.

Quais as formas utilizadas para realizar uma comunicação intrasetores e extrasetores? no plano de ação conforme a tabela 2, a sugestão é de que para que a empresa tenha um diferencial na satisfação do cliente e qualidade do serviço ofertado é preciso organização e harmonia internamente, para isso uma estratégia dentro do centro de melhorias voltada para atuar nos problemas que ocorrem nos processos chaves e setores subsidiários, ações que impactam negativamente ao cliente, gerar a interface entre os clientes externos e internos, ouvir o cliente final ou área final e entender o que houve e então agir na causa raiz para que não haja reincidência do problema. Realizar reuniões para entendimento ou dissipação da informação e não para controlar ações.

A descentralização hierárquica é um fator favorável as estratégias da operação? Dentro de uma estrutura descentralizada de uma multinacional é fundamental que a comunicação não fique apenas nos cargos de gestão, para isso o desenvolvimento da gestão no que tange o engajamento dos colaboradores se mostra necessário, e essa avaliação por vezes é pouco ou nada trabalhada dentro do dia a dia entre as partes, o que ocasiona uma execução mecânica resultando um desempenho inferior.

Para se alcançar a meta, o que devo fazer? Por quê? essas questões por vezes não são apresentadas ao colaborador pela sua gestão, isso traz à tona uma falha de comunicação que é comum, porém não pode ser considerada normal na rotina.

O uso de gírias e expressões técnicas, vícios ruins são fatores que impactam na eficiência da comunicação? E na qualidade do serviço? a análise cultural é proposta com o intuito de minimizar a dissipação de vícios ruins, na qual será buscado o entendimento total e ser sugerida a gestão formas de saná-las e evitar que se dissipem na área operacional, gerando a disfunção entre o que é o processo devido e o que executado, afetando o desempenho da área.

2.4 Retorno previsto da solução apresentada

De acordo com as ações apresentadas neste projeto, entende-se que através desses gatilhos e a participação ativa da gestão será possível tratar a causa raiz e solucionar de forma mais ágil e eficaz os problemas internos e externos de

comunicação, dessa forma obtendo maior valorização das pessoas, harmonia entre as estruturas de trabalho insourcing e outsourcing e qualidade para o cliente final.

Os resultados das melhorias serão medidos através de indicadores relacionados a qualidade no atendimento desde a primeira instalação até a solução do reparo nos serviços, o aumento da produtividade e a redução de pendência técnica cidade, são os indicadores de IFI – Indicador de Defeito Recente (até 15 dias após instalação), IRR – Indicador de Defeito Reincidente (até 30 dias do atendimento de reparo), indicador de produtividade, pendência técnica cidade.

As propostas de melhorias preveem retornos de médio a longo prazo, a continuidade das ações serão o leme para o alcance dessas melhorias serem mais ágeis e sólidas. A melhoria das relações entre setores se dará pela aproximação entre elas e seu foco no cliente. A coesão entre operadora e parceiros ocorrerá de modo gradual e sólido, de acordo com a evolução das práticas e seu grau de exigência.

Situações adversas no qual o estudo tem como ponto de atenção é a rotatividade de pessoas entre as áreas, mudança de gestão durante a aplicação do projeto, podem vir a impactar nos resultados das ações propostas.

Contudo, a busca pela melhoria dos resultados não se dará apenas pela produtividade e headcount da operação, e sim principalmente pela condução das ações e o engajamento da gestão na implementação e disseminação do propósito do projeto, tem para com os colaboradores, cliente final e resultados da área.

O roteiro abaixo foi pela autora do projeto, foi desenvolvido com base na observação participante e através da análise realizada no roteiro do entendimento aprofundado do problema e análise de viabilidade dentro da atual estrutura.

AÇÕES	QUESTIONAMENTOS
Desenvolver um programa de “Centro de Melhorias” para as práticas da operação	Através de um estudo aprofundado dos problemas que afetam os resultados da empresa e o cliente final, quanto a tratativa na causa raiz desses problemas, você entende que análise e tratamento dessas anomalias poderia trazer melhores práticas e maior engajamento, através de soluções criadas por parte dos próprios colaboradores?
Identificar e tratar os ofensores na raiz dos defeitos recentes em até 15 dias da ativação do cliente.	Como consequência do estudo, a necessidade de identificar a causa raiz e tratar esses problemas, desenvolvendo melhorias dentro de toda a cadeia de forma unificada. Você entende que a tratativa da causa raiz dos defeitos recentes pode melhorar a qualidade e satisfação do cliente?

Identificar e tratar os ofensores na raiz dos defeitos repetidos em até 30 dias após a abertura do primeiro reparo.	Como consequência do estudo, identificou-se a necessidade de identificar a causa raiz e tratar esses problemas, desenvolvendo melhorias dentro de toda a cadeia de forma unificada. Você entende que a tratativa da causa raiz dos defeitos reincidentes poderá fidelizar os clientes da planta ativa e reduzir o número de desativação?
Verificar a eficácia dos processos chave desenvolvido para área.	Identificou-se no trabalho processos chaves para a execução da operação, você entende que a análise e validação desses processos chaves poderia trazer maior clareza para os processos e prover melhorias para área?
Avaliar os meios de comunicação e quais são utilizados para divulgar metas e novas estratégias na operação.	Se identificarmos que os meios atuais de comunicação para a divulgação de metas e novas estratégias na operação, não são efetivos, você teria disposição em melhorá-los? Com base nos dados, a empresa aceitaria que realize?
Identificar qual o meio de comunicação é utilizado para comunicação entre as áreas subsidiárias, e qual a sua eficácia.	Se identificarmos que os meios atuais de comunicação entre as áreas e parceiras não é o mais eficaz, na operação, não são efetivos, você teria disposição em melhorá-los? Com base nos dados, a empresa aceitaria que realize?
Avaliar quais os métodos utilizados para engajar os colaboradores da área.	Se detectando que os métodos utilizados e meios de engajamento não os mais eficazes, a empresa teria disponibilidade para aprimorar novas formas de comunicação?
Identificar qual o tipo de cultura da área de comunicação.	Quanto a cultura da área, a empresa estaria disposta a trabalhar esse processo cultural, com o intuito de evitar que vícios ruins se espalhem e atinjam o cliente final?

Tabela 3: Roteiro de Validação.

Foram aplicadas duas entrevistas, uma com o gerente da operação e diretor da operação da empresa parceira. Os dois com o intuito de entender se a estrutura proposta é válida para a construção de soluções para os problemas citados e que é de conhecimento e compreensão de ambos.

Com base no roteiro apresentado a gerência da Vivo 2 e diretor de operações da empresa parceira foram considerados as seguintes colocações, com base no plano de ações apresentado na Tabela 2.

Com base na ação de desenvolver um programa de “Centro de Melhorias” para as práticas da operação, e realizar um elo entre operação e demais áreas que a envolvem, questiona-se as gerente e diretor parceiro que correspondem 90% das operações.

Através de um estudo aprofundado dos problemas que afetam os resultados da empresa e o cliente final, quanto a tratativa na causa raiz desses problemas, você entende que análise e tratamento dessas anomalias poderia trazer melhores práticas e maior engajamento, através de soluções criadas por parte dos próprios colaboradores?

Entrevistado Vivo

De acordo com os problemas no qual a empresa possui hoje, é factível que a proposta sugerida é extremamente válida, pois ouvindo os clientes internos e externos em prol de melhorias nos processos e nos canais de comunicação é viável e será um impulsionador de resultados, principalmente na qualidade de atendimento ao cliente. Gerar maior proximidade com quem executa para ouvir os problemas e pontos de melhoria tanto para o ambiente interno e externo.

Entrevistado Parceiro

No momento que os colaboradores são engajados na criação da solução, eles passam ser de envolvidos naquele problema a comprometidos na solução dos problemas, teremos a possibilidade de achar soluções que por vezes não temos a possibilidade de obter esse conhecimento apenas atrás de uma mesa, ouvindo as pessoas e fazendo eles participarem, teremos grande chance de sucesso na tratativa da causa raiz.

Ambos demonstram que há a necessidade de se buscar soluções de dentro para fora, para se minimizar impactos nos clientes e custos, que ocorrem através do alto volume de defeitos que atendem hoje, com isso alavancar a qualidade e a experiência do cliente no atendimento técnico.

Com o intuito de minimizar problemas internos que afetam o cliente na primeira instalação, é sugerido a ação de identificar e tratar os ofensores na raiz dos defeitos recentes em até 15 dias da ativação do cliente, com isso pergunta-se.

Como consequência do estudo, a necessidade de identificar a causa raiz e tratar esses problemas, desenvolvendo melhorias dentro de toda a cadeia de forma unificada. Porém, você entende que a tratativa da causa raiz dos defeitos recentes pode melhorar a qualidade e satisfação do cliente?

Entrevistado Vivo

O entrevistado acredita que a ação é de grande valor e poderia sim aprimorar a forma de tratamento dos problemas que afetam o cliente, podendo inclusive alcançar problemas de gestão da operação entre supervisão e técnico, sendo assim proveitoso aplicar um plano de desenvolvimento de líderes no nível operacional.

Entrevistado Parceiro

Com certeza, tratar a causa raiz irá resolver diferentes tipos de problemas e resultará diretamente a satisfação do cliente, não só em função da qualidade do serviço prestado e sim do processo desse serviço até a casa do cliente. Atualmente as ações na causa do problema não são realizadas, apenas já na consequência, ou

seja, o defeito já aberto. Há facilidades de se encontrar a causa, mas muitas dificuldades de encontrar quem tem poder para solucionar o problema.

Atualmente nesse ponto, temos dois cenários para atuar em conjunto, um é a participação da gestão ativamente com os técnicos de campo através de ações preventivas a falha técnica e que possam gerar insatisfação ao cliente, e o desenvolvimento de um canal de soluções de processos internos, onde as duas frentes atuando juntas possam minimizar o entrante de um defeito recente em até 15 dias da sua instalação.

Com objeto de fidelizar e qualificar os serviços prestados, sugere-se a ação de identificar e tratar os ofensores na raiz dos defeitos repetidos em até 30 dias após a abertura do primeiro reparo, questiona-se.

Como consequência do estudo, identificou-se a necessidade de identificar a causa raiz e tratar esses problemas, desenvolvendo melhorias dentro de toda a cadeia de forma unificada. Você entende que a tratativa da causa raiz dos defeitos reincidentes poderá fidelizar os clientes da planta ativa e reduzir o número de desativação?

Entrevistado Vivo

O entendimento do problema no defeito em até 15 dias se refere a ativação do cliente, e a ação sugerida na reincidência possui um foco diferente, contudo é extremamente importante quanto a melhoria no processo de campo realizado pelo técnico, onde envolve a solução do defeito no primeiro atendimento, com maior atenção ao cliente e não só ao bilhete de defeito e sim no que pode estar sendo insatisfatório para o cliente naquele momento e tentar saná-lo, com o objetivo de solucionar o defeito e encantar o cliente.

Entrevistado Parceiro

Está ligada diretamente a satisfação do serviço prestado, o cliente abrir um defeito dentro dos 30 dias, já demonstra uma insatisfação muito grande do cliente e com isso a probabilidade de o cliente desconectar e ir para concorrência é muito alta. Concordo que deveríamos atuar de forma mais qualificada desde a implantação dos serviços de engenharia até o processo de atendimento do técnico no campo, é preciso trabalhar o conjunto.

Nesse diálogo temos uma visão mais micro no qual o foco é a solução do processo interno conectada com uma visão macro no qual representa a real necessidade atualmente, de maior interação através de um canal único de

comunicação sobre os fatos, a condução dessas possíveis soluções é fundamental para que não se fracasse na solução dos problemas.

Com a finalidade de minimizar gargalos de comunicação e processos engessados sem foco no cliente, sugere-se a ação de realizar um mapeamento dos processos e verificar a eficácia dos processos chave desenvolvido para área, questiona-se.

Identificou-se no trabalho processos chaves para a execução da operação, você entende que a análise e validação desses processos chaves poderia trazer maior clareza para os processos e prover melhorias para área?

Entrevistado Vivo

Entende que possam ocorrer erros de execução dentre os processos chaves, sendo eles, por falta de conhecimento dos processos da área seguinte ou por falha no treinamento desse colaborador, metas a serem atingidas burlando processos. O entrevistado acredita e vê como necessário um grupo de pessoas para realizar boas práticas e que possa expandir essas melhorias nos processos de toda a cadeia, entende que gerará ganhos para a empresa, não somente ao ambiente.

Entrevistado Parceiro

Se tivermos a capacidade de identificar problemas nesses processos é de suma importância ações imediatas na solução deles, porém hoje as ações estão alocadas no nível tático (Regional).

A estrutura organizacional atualmente, possui redundâncias que ocasionam distorções no processo, ou seja, o poder da solução dos problemas está alocada em um ponto no qual não é próximo com o “chão de fábrica”, onde o problema acontece a solução também deve acontecer, porém devido à complexidade dessa disposição não acontece esse cenário.

Com a finalidade de aprimorar e tornar os canais de comunicação mais claros e concisos na operação, sugere-se avaliar os meios de comunicação e quais são utilizados para divulgar metas e novas estratégias na operação.

Se identificarmos que os meios atuais de comunicação para a divulgação de metas e novas estratégias na operação, não são efetivos, você teria disposição em melhorá-los? Com base nos dados, a empresa aceitaria que os realize?

Entrevistado Vivo

Entende-se que sim, que há pontos que poderiam ser melhorados no que tange a forma de comunicação com as empresas, pois hoje é realizado reuniões apenas se

há diretrizes novas ou pontos que precisam ser melhorados. As empresas pouco propõem reuniões, pois quem é cobrado por indicadores e qualidade somos nós. Concorda que poderia haver uma pessoa ou pessoas que realizassem a interface e entendimento dos problemas diariamente e que possa inclusive minimizar esses encontros de cobranças e maximizar encontros para troca de informações e de novas estratégias.

As reuniões existiam de 30 em 30 dias passaram para 15 em 15 dias, porém se tornou redundante, pois eram apenas cobranças sobre os mesmos pontos. Há reuniões todos os dias as 11 horas com a regional para avaliar se atendeu ou não os resultados do dia anterior. A coordenação acompanha junto as reuniões e realiza os escalonamentos devidos.

Entrevistado Parceiro

Com certeza, temos um problema que é comum nas empresas, que é a comunicação entre áreas, internamente há problemas de comunicação e como clientes externos temos outros problemas, devido a mudança de regras ser muito frequente, ou seja, já existe um problema de comunicação naturalmente, e com esse agravante isso deturpa muito a transmissão até a ponta. Mudando por vezes até 3 vezes em menos de 15 dias.

Com o advento dos aplicativos de mensagens, a informação ficou muito informal e se perdeu de certa forma a importância e a qualificação dos canais mais adequados para difundir informações.

As características apresentadas aqui mostram que não há um padrão de canal para disseminação da informação internamente e para os parceiros, é muito subjetiva. Os problemas se agravam com falta ou o excesso delas, como é o fato relatado pela alta frequência de alteração nos processos dentro da operação. Entende-se que é um ambiente extremamente dinâmico, contudo a falta de gerenciamento desses processos comunicativos, causam diversos problemas e afetam a imagem da empresa no mercado.

Com o plano de unificar e desmistificar, tornando-o mais efetiva o formato e os meios de comunicação entre as áreas subsidiárias e as parceiras, sugere-se identificar qual o meio de comunicação é utilizado para comunicação entre as áreas subsidiárias, com isso questiona-se.

Se identificarmos que os meios atuais de comunicação entre as áreas e parceiras não é o mais eficaz, na operação, não são efetivos, você teria disposição em melhorá-los? Com base nos dados, a empresa aceitaria que os realize?

Entrevistado Vivo

Acredita que poderia ser mais efetiva e se avaliar a real necessidade da frequência dessas reuniões, e entende que é necessário haver pontos de encontro entre as áreas mensalmente e com as empresas podemos definir junto a eles, quando o momento não é favorável, por exemplo em dias que terão contingências em campo, é necessário maior contato. Mas concordo que podemos maximizar as formas de realizar essa comunicação com as empresas e com as áreas. É apenas uma questão de alinhamento interno e com as empresas.

Entrevistado Parceiro

É fundamental uma melhoria contínua dentre os processos, porém existem muitos setores, onde cada um só olha para a sua esfera, e não olham a estrutura ou o cliente final, ou seja, o cliente é penalizado devido a diversidade de setores, quer seja o agendamento, CO, sistemas. O excesso de áudio, quando é repetitivo demais ela deixa de seguir o caminho do objetivo. Não participam as pessoas que decidem. Dosar o conteúdo dos áudios, com o espírito de construção da operação. A áudio não é um canal de comunicação e sim de controle. Não é executada para desmistificar a informação, e possuir a compreensão total da estratégia como deveria ser um canal. O modelo atual possui 3 áudios por dia, a coordenação tem que se preparar com números e por vezes deixam de atuar na melhoria de estratégia interna.

Esse ponto de alinhamento é perceptível em vários assuntos diariamente, por vezes as pessoas que têm o poder de resolver ou mudar a forma de como são executadas não recebem o feedback de que essa ação é impactante para a atividade da parceira. Com isso os pontos de encontro que aconteciam e não ocorrem mais poderiam ser tratados como esses gargalos e a ineficácia de comunicação.

O escopo da ação é fomentar uma aproximação entre gestão e colaboradores, com o intuito de gerar maior engajamento, clareza de propósito e satisfação no ambiente de trabalho, com isso, sugere-se avaliar quais os métodos utilizados para engajar os colaboradores da área e questiona-se.

Se detectando que os métodos utilizados e meios de engajamento não são os mais eficazes, a empresa teria disponibilidade para aprimorar novas formas de comunicação?

Entrevistado Vivo

Sim, é fundamental aprimorar os meios de comunicação e torná-las rotina entre a gestão e os colaboradores. É visível que por vezes não se entende essa necessidade, e acaba não se alcançando os resultados ou obtendo conflitos internos desgastando relações afetando por consequência clientes. Com isso, alguém que conduza essa proximidade com os colaboradores com certeza trará benefícios para toda cadeia, como bem-estar do ambiente, da gestão e clientes.

Entrevistado Parceiro

Com certeza, hoje a empresa está buscando melhorar a comunicação interna, para isso já foi realizado um levantamento para entender qual a forma mais efetiva de divulgação da empresa, quanto orientações corporativas e técnicas. Para dessa forma aprimorar e falar a mesma linguagem com todos os colaboradores.

A gestão por vezes falha nesse ponto, por não ser mais próximo de seus liderados e buscar maior entendimento da sua estrutura, ficando apenas com pontuações superficiais e injustas por vezes sobre sua equipe. Gerando descontentamento, desgastes emocionais e elevando taxas de absenteísmo, desligamentos por justa causa e má qualidade no atendimento aos clientes.

Visto que o sistema organizacional por vezes se desalinha e sofre mutações, são importantíssimos se avaliar e identificar qual o tipo de cultura da área de comunicação, ela é excessiva? É viciada? falta entendimento da importância? Com isso questiona-se.

Quanto a identificação da cultura da área, a empresa estaria disposta a trabalhar esse processo cultural?

Entrevistado Vivo

A cultura atual está passando por uma segunda transição, a unificação da Vivo 1 e Vivo 2, a implementação dos programas de Diversidade, modo de se vestir, coworking, mobility (home Office) até duas vezes por semana.

Após a compra da GVT se modificou um estrutura de cargos, salários, sistemas onde se obtinha uma locação menor e mais próxima, isso gera com certeza, disfunções de comunicação que por ventura afetam o cliente final, porém, hoje já conseguimos obter uma visão mais clara de que todos são Telefônica, e concordo que a cultura é processo contínuo e precisamos sempre estar atentos aos focos de vícios que estão desalinhados com a estratégia da empresa, melhorando-os e entendendo sua causa raiz.

Entrevistado Parceiro

A cultura atual precisa buscar maior foco na solução dos problemas dos clientes e menos foco em processos internos no qual não impulsionam satisfação ao cliente, o comprometimento do papel assumido na estrutura de cargos, deve ser igualmente proporcional ao interesse em resolver o problema dos clientes na causa raiz, assim como citado na proposta.

A forma no qual o entrevistado parceiro descreve sua opinião quanto ao momento da cultura da organização é clara, objetiva e sensata. É necessária uma condução de dentro da operação alinhada a estratégia desses pontos levantados na pesquisa qualitativa, para se trabalhar uma cultura com maior foco no cliente. Porém é importante ressaltar que uma organização que passa por grandes fusões, e se transforma de modo estrutural tem como consequência a perda de alguns valores para construir novos, com isso é importante estar ciente disso e buscar esse alinhamento.

3. APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Visto que as ações sugeridas não foram aplicadas até o momento, através da pesquisa qualitativa realizada com o nível tático e observação participante, é possível avaliar soluções para os problemas apontados neste artigo.

Com base em análises das informações coletadas e validação do gestor da área acima é factível a implementação do plano de ações representado na tabela 2-5W2H, no qual dispõe de desenvolver um centro de melhorias dentro da operação, para criar um canal de comunicação entre áreas e clientes internos e externos, onde

seja possível realizar o entendimento das causas raízes dos defeitos recentes e reincidentes, buscando soluções de dentro para fora.

Realizar um trabalho de desenvolvimento de liderança sobre a gestão operacional para que haja maior proximidade entre supervisão e operador, com o intuito de se agir preventivamente quanto as falhas técnicas e utilizar do canal de soluções para a correção dos processos interno em toda a cadeia. Gerando menos conflitos e maior sinergia entre as áreas.

Alavancar solução de problemas do microsistema para o macro, promovendo um canal único de comunicação, sem dispersões para que não haja insucessos nas tratativas de falhas internas. Com isso, buscar a responsabilidade de resolver os problemas da área e que a afetam, com maior proximidade com o cliente.

Dessa forma, padronizar o fluxo de informações internamente e distribuir de forma mais objetiva e tomada de decisão, mesmo com o dinamismo do ambiente, a gestão desse canal será focada em resolver na raiz do problema e fornecer informações com qualidade, essenciais e concisas.

O desempenho dessas ações só será eficaz se houver o engajamento e proximidade da gestão para com seus colaboradores, sendo revisto frequência de feedback, interações com os problemas diários e mapeamento de atividades, e padronização de canais de comunicação oficiais da empresa e principalmente envolver os cooperantes de forma unificada.

Portanto, as ações trazem de certa forma uma transformação no modo de pensar, tratar os problemas diários, transmitir a informação, gerir e executar, ou seja, estará modificando a cultura desse ambiente que vem de um foco em processos para um foco no cliente e harmonia entre áreas e sistemas organizacionais que envolvem a operação, alinhada a estratégia sempre.

4. COMENTÁRIOS FINAIS

Tendo vista os elementos apresentados nesse artigo aplicado, buscou se contribuir para o entendimento da importância da comunicação interna para o cliente final em grandes organizações. Buscou-se salientar os impactos das falhas de comunicação interna, através do entendimento aprofundado do problema.

O alto grau de complexidade das organizações nos mostra o quanto o sistema como um todo é dependente da comunicação entre as pessoas, áreas e como é

possível desenvolver melhores resultados, trabalhando de forma estratégica os canais, a gestão da informação e as falhas nos quais as companhias enfrentam.

A importância da disposição de ouvir e de falar dentre as relações comunicacionais e que são negligenciadas e ignoradas por vícios culturais, formato da estrutura, perfil de gestão, desenvolvimento de lideranças, estes são pontos que trazem a relevância desse processo ser claro e melhor trabalhado dentro das organizações. Onde no momento que eu sei o que causa um problema eu possa agir e tomar a ação necessária para a eliminação do problema.

Com isso, com o advento do conhecimento sobre a importância da comunicação interna para o cliente final, onde as pessoas passem de telespectador do problema a comprometido com a solução dele, será a referência para a transformação de um ambiente organizacional e qualidade e satisfação do cliente.

5.REFERÊNCIAS

BRUM, A. M. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, A. M. Endomarketing estratégias de comunicação interna para empresas que buscam qualidade e competitividade. 2 ed. 1995.

- BRUM, A. M. Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 4 ed. Porto Alegre: 2010.
- COSTA, Daniel. Não existe gestão sem comunicação: como conectar o endomarketing, liderança e engajamento. 1 ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014.
- CROSBY, P. B. Qualidade é investimento. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, A. A. Comunicação para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GRÖNROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços. A competição por serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1995.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo. Ed. Futura, 2003.
- KUNSCH, M.K. Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003
- ALMEIDA, M.S.; SOUZA. L.G.M.S.; MELLO, C.H.P.: um estudo de caso em comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. 2010.- Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, Minas Gerais. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n1/v17n1a03.pdf>.

Provedores regionais ultrapassam 2 milhões de novos acessos em 2019
<https://teletime.com.br/31/10/2019/provedores-regionais-ultrapassam-2-milhoes-de-novos-acessos-em-2019/>

APÊNDICE

OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	
1. As áreas estratégicas e tática da empresa divulga e repassa os planos para a execução para a área operacional? De que forma?	Através da observação participante foi constatado que as reuniões de comunicação entre coordenador, com os supervisores ocorre somente se tiver sido escalonado pela gerência a necessidade de realizar a reunião, má qualidade na execução ou a mudança de atividades do colaborador, caso contrário não é alimentado nenhum dado ou processo que possa ser reforçado ou esclarecido do processo que cabe o indicador, acompanhamento de

	desempenho raramente são realizados juntamente com o colaborador, apenas se cometer algum falha.
2. A centralização das informações em menores divisões, é favorável a estratégia da empresa?	O nível tático hoje é o centralizador da estratégia, devido a sua estrutura ser fisicamente distante e se localizar em Curitiba, isso afeta por vezes a compressão da realidade do dia a dia, no reconhecimento de problemas por exemplo que afetam as áreas e alcançam a operação e por consequência o cliente final, então seria mais qualificado que houvesse uma estrutura ou um elo de comunicação mais efetivo no dia a dia entre áreas. Para minimizar falhas no conjunto de sistemas que afetam o cliente final.
3. O espelhamento de cargos e funções entre operadora e parceiras é fator prejudicial no processo comunicativo?	A redundância em alguns casos pode ser prejudicial, quando não se entende o seu papel em determinada função. Atualmente a disposição está espelhada e por vezes gera um excesso de informações, execução das mesmas atividades e controles que ocasionam mais distorção da estratégia que se busca.
4. O uso de gírias e expressões técnicas é um fator que impacta na eficiência da comunicação? E na qualidade do serviço?	As consequências das falhas de comunicação estão desde a venda incompleta, a não solicitação do comprovante de residência do cliente, a informação incorreta sobre o funcionamento dos serviços, como o alcance do Wifi, o valor diferente do acordado com o cliente na hora do pagamento, da instalação ser executada em uma área de invasão, sem a comprovação de que aquele endereço está de acordo com o que está no cadastro e no físico, do reparo que reincide pois o endereço não é encontrado pois é diferente do cadastro, o defeito que é agendado para um turno conforme solicitado pelo cliente, porém essa informação não chega a operação ou a atividade é alocada de forma errada na linha de atividades técnicas.
5. Os vícios ruins que se dissipam devido falta de comunicação é um fator relevante para a satisfação do cliente?	Através da observação participante, no dia a dia é possível verificar uma lista de evidências que nos mostram o quanto a inexistência ou as falhas de um fluxo de comunicação afeta o cliente diretamente, estes interligados em toda a cadeia de processos envolvidos até o serviço concluído na casa do cliente, como por exemplo, o alto volume de bilhetes de defeito de má qualidade abertos após 15 dias da ativação do serviço, a demora no atendimento para manutenção dos serviços, a reincidência em 30 dias da abertura do primeiro chamado de reparo, ou o não atendimento de clientes por falta de planejamento alinhada à demanda de campo, a alta taxa de cancelamento dos serviços, o decréscimo do indicador de Anatel, órgão regulador de qualidade das empresas de telefonia no Brasil.
6. A empresa possui quantos canais de comunicação interna? Qual é o padrão seguido?	Os canais de comunicação internos dentro da operação são e-mail corporativo, telefones funcionais e um sistema que nos comunica de novos procedimentos ou alterações. O padrão é e-mail e telefone, porém os aplicativos de mensagens, faz parte do canal de comunicação mais utilizado. Existem grupos para cada assunto ou grupo de indicadores.
7. Há excesso ou fragmentação de reuniões ou meios eletrônicos de dissipação de informação?	Na atualidade a comunicação está presente em diversos meios, via ligações, aplicativos de mensagens, e-mail, sistemas e demais meios de transmissão criados para expandir informação e alcance do maior número de pessoas, porém, do mesmo modo está se subtraindo a qualidade da informação e o público alvo dessas mensagens, ou seja, o excesso de informação e meios são fatores de garantia de qualidade nos serviços?

Tabela 4: Roteiro observação participante.