



## Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social

### Tramitação Editorial:

**Data de submissão (recebimento):** 10/07/2019.

**Data de reformulação:** 12/09/2019.

**Data de aceitação (expedição de carta de aceite):** 15/10/2019.

**Data de disponibilização no site (publicação):** 27/12/2019.

Editor Responsável: Me. Jonas  
Rodrigo Gonçalves

## QUALIDADE NO SERVIÇO DE CONSULTORIA PARA EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÃO

*Quality in Consulting Service for Telecommunication Companies*  
*Calidad en Servicio de Consultoria para Empresas de Telecomunicaciones*

*Dra. Adelaida Pallavicini Fonseca*<sup>1</sup>

*Adriel Vitor Maciel Mendes*<sup>2</sup>

*Me. Silvana Maria Barbosa da Silva Costa*<sup>3</sup>

### Resumo

O tema deste artigo é a gestão da qualidade no serviço de consultoria para empresas de telecomunicação. Investigou-se o seguinte problema: “Uma empresa de telecomunicação que não tenha contratado uma consultoria para seus serviços, pode desempenhar suas atividades ainda com qualidade total, visto os benefícios oriundos do uso das ferramentas utilizadas na consultoria?”. Cogitou-se a seguinte hipótese “uma reestruturação da organização ou apenas a busca de um avanço positivo nos procedimentos internos ou externos da empresa, com seus produtos ou serviços que são oferecidos ao seu público-alvo”. O objetivo geral é “apontar os benefícios que uma empresa de telecomunicação terá ao contratar o serviço de um consultor”. Os objetivos específicos são: “Descortinar como funciona a consultoria para empresas de telecomunicação, com conceitos relevantes”; “Explicar maneiras distintas de como poderiam ser feitas as consultorias, com analogia ao *Brainstorming*”; “Apontar benefícios globais e intrínsecos à empresa de telecomunicação dos resultados da consultoria”; “Apresentar instruções para a manutenção e conservação do serviço

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia de Transportes, Professora no Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Faculdade de Tecnologia da Universidade de Brasília. [ixcanil@unb.br](mailto:ixcanil@unb.br). [Lattes: CV: http://lattes.cnpq.br/8704127340153694](http://lattes.cnpq.br/8704127340153694)

<sup>2</sup> Discente do Curso de Administração pelo Centro Universitário Euro Americano. [adriel\\_vitor123@hotmail.com](mailto:adriel_vitor123@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Transportes pela Universidade de Brasília, Professora da Faculdade Processus e do Centro Universitário Euro Americano. [silvana.costa@institutoprocessus.com.br](mailto:silvana.costa@institutoprocessus.com.br)

prestado pela consultoria". Este trabalho é importante em uma perspectiva individual devido a ser um dos diversos instrumentos que podem contribuir para o desenvolvimento da telecomunicação, além de melhoria com a relação direta com a público consumidor desse tipo de serviço. Para a ciência, é relevante pelo fato de mobilizar uma atenção maior a esse setor de serviços, a fim de se ter mais estudos para a melhoria da telecomunicação, perante os problemas colocados neste. Agrega à sociedade pelo fato de ser a consumidora dos serviços de telecomunicação, logo terá benefícios diretos nesse tipo de serviço. Trata-se de uma pesquisa qualitativa teórica com duração de seis meses.

**Palavras-chave:** Consultoria. Telecomunicação. Eficácia. Produtividade. Qualidade.

### **Abstract**

*The theme of this article is quality management consulting service for telecommunication companies. The following problem was investigated: "A telecommunications company that has not hired a consultancy for its services can still perform its activities in full quality, given the benefits of using the tools used in the consultancy?". The following hypothesis was considered "a restructuring of the organization or just the search for a positive advance in the internal or external procedures of the company, with its products or services that are offered to its target audience". The overall goal is to "point out the benefits a telecommunication company will have by hiring the service of a consultant." The specific objectives are: "To unveil how consulting for telecommunication companies works, with relevant concepts"; "Explain different ways in which consultancies could be made, analogous to Brainstorming"; "Point out global and intrinsic benefits to the telecommunication company from consulting results"; "Provide instructions for the maintenance and upkeep of the consultancy service". This work is important from an individual perspective because it is one of several instruments that can contribute to the development of telecommunications, as well as improving the direct relationship with the consumer public of this type of service; for science, it is relevant because it mobilizes greater attention to this service sector, in order to have more studies for the improvement of telecommunication, given the problems posed in it; It adds to society because it is the consumer of telecommunication services, so it will have direct benefits in this type of service. This is a theoretical qualitative research lasting six months.*

**Keywords:** Consultancy. Telecommunication. Efficiency. Productivity. Quality.

### **Resumen**

*El tema de este artículo es el servicio de consultoría de gestión de calidad para empresas de telecomunicaciones. Se investigó el siguiente problema: "¿Una empresa de telecomunicaciones que no ha contratado una consultoría para sus servicios aún puede realizar sus actividades con total calidad, dados los beneficios de utilizar las herramientas utilizadas en la consultoría?". La siguiente hipótesis se consideró "una reestructuración de la organización o simplemente la búsqueda de un avance positivo en los procedimientos internos o externos de la empresa, con sus productos o servicios que se ofrecen a su público objetivo". El objetivo general es "señalar los beneficios que tendrá una empresa de telecomunicaciones al contratar el servicio de un consultor". Los objetivos específicos son: "Revelar cómo funciona la consultoría para empresas de telecomunicaciones, con conceptos relevantes"; "Explicar las diferentes formas en que se pueden realizar las consultorías, de forma análoga a la*

*lluvia de ideas"; "Señalar beneficios globales e intrínsecos a la empresa de telecomunicaciones a partir de los resultados de consultoría"; "Proporcionar instrucciones para el mantenimiento y mantenimiento del servicio de consultoría". Este trabajo es importante desde una perspectiva individual porque es uno de varios instrumentos que pueden contribuir al desarrollo de las telecomunicaciones, así como a mejorar la relación directa con el público consumidor de este tipo de servicio; para la ciencia, es relevante porque moviliza una mayor atención a este sector de servicios, a fin de tener más estudios para la mejora de las telecomunicaciones, dados los problemas que plantea; Se suma a la sociedad porque es el consumidor de servicios de telecomunicaciones, por lo que tendrá beneficios directos en este tipo de servicio. Esta es una investigación cualitativa teórica que dura seis meses.*

**Palabras clave:** Consultoría. Telecomunicaciones. Efectividad. Productividad. Calidad.

## **Introdução**

Sabe-se que a principal função de uma consultoria, além de buscar se conhecer mais sobre a empresa, é a de estar diariamente mantendo contato com o processo produtivo da organização, onde vai ser analisado a relação dos colaboradores à empresa, dos fornecedores e da gestão da alta gerência. Além disso, como está sendo feita a tomada de decisão perante certas situações rotineiras, ou até mesmo aquelas que são esporádicas.

Consultoria é um processo de interação entre um agente de mudanças externo e a organização, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, no avanço do serviço, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Ou seja, o consultor serve como um conselheiro que dará norte às melhores escolhas da instituição (OLIVEIRA, 1999, p.21).

Surge-se então o seguinte problema sobre o emprego da consultoria, com ênfase nas empresas do ramo de telecomunicação: “Uma empresa de telecomunicação que não tenha contratado uma consultoria para seus serviços, pode desempenhar suas atividades ainda com qualidade total, visto os benefícios oriundos do uso das ferramentas utilizadas na consultoria?”. Portanto, o artigo responde este questionamento sobre se uma empresa de telecomunicação pode exercer suas funções com qualidade total, ainda assim com ou sem uma consultoria.

De forma objetiva e clara, a empresa, logicamente, busca sempre melhorar o seu serviço. A empresa apresenta o problema e aguarda o diagnóstico advindo da consultoria, enquanto o consultor realiza análise de cenários e logo após, realiza discussões, sugerindo mudanças e assim cria planos de ação, o qual deve ser acompanhado pelo consultor e avaliado por ambas as partes em relação aos resultados obtidos, buscando sempre a sua otimização (CASE, 1997, p. 46).

A hipótese levanta frente ao problema em questão, a reflexão acerca da efetividade e importância da consultoria de qualidade para as empresas de telecomunicação, tendo em vista as ferramentas que auxiliam o serviço da consultoria e que, conseqüentemente, trazem a melhoria contínua para a empresa, já que assim o exercício de suas atividades prestadas aos seus clientes será de qualidade e irá buscar a diminuição máxima de gargalos em seu serviço ou até mesmo auxiliar num novo projeto, de forma eficaz, sólida e com menores riscos.

Quando um trabalho de consultoria é efetivamente bem sucedido, a instituição-cliente tem a oportunidade de solucionar questões problemáticas relacionadas a determinada área ou processos deficientes, ganhar em termos de negócios – mais negócios por contato, redução de custos e de prazos na relação com os fornecedores e ganhos em relação aos concorrentes, por meio da exploração de vantagens competitivas durante as negociações e, em termos de clientes, conquista de novos, reconquista de antigos, manutenção de clientes potenciais, pró-atividade em relação as suas necessidades e expectativas, segmentação e fidelização, capacidade de solução de seus problemas, maior produtividade cliente/produto e maior índice de rentabilidade por cliente, em outras palavras (JUNQUEIRA, 1999, p. 63).

O objetivo geral é apontar os benefícios que uma empresa de telecomunicação terá ao contratar o serviço de um consultor. Em outras palavras, o desenvolver da empresa, estimulado pelo consultor, a estar ambos a fim de melhorar suas atividades, sendo assim, possível a visão direta das benfeitorias desse serviço.

Os objetivos específicos deste trabalho são: Descortinar como funciona a consultoria para empresas de telecomunicação, com conceitos relevantes; explicar maneiras distintas de como poderiam ser feitas as consultorias, com analogia ao *Brainstorming*; apontar benefícios globais e intrínsecos à empresa de telecomunicação dos resultados da consultoria; apresentar instruções para a manutenção e conservação do serviço prestado pela consultoria. De forma completa, os objetivos específicos estão relacionados com o conhecimento geral sobre a consultoria em empresas de telecomunicação e os benefícios recebidos pela empresa por meio do serviço prestado pelo consultor.

Portanto, existem vantagens que vêm da consultoria, que firmam o objetivo geral e os específicos do trabalho, como por exemplo: maior conhecimento dos aspectos informais e formais da empresa; presença diária do consultor; maior acesso a grupos da empresa, que podem contribuir para a consultoria; participação na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado pelo consultor, entre outros (OLIVEIRA, 1999, p. 39).

A importância desta pesquisa é ser definida como um dos diversos instrumentos que podem contribuir para o desenvolvimento da telecomunicação, além de melhoria com a relação direta com a público consumidor desse tipo de serviço. Além disso, oferecer contribuição aos consultores que trabalham no ramo percorrido no trabalho, ou informações para possíveis consultores, a fim de aumentar suas competências, conhecimentos e habilidades.

A relevância desta pesquisa para a ciência é pelo fato de mobilizar uma atenção maior a esse setor de serviços, a fim de se ter mais estudos para a melhoria da telecomunicação, perante os problemas encontrados neste. Então, por meio das pesquisas realizadas e indicadores, a intenção é estimular outros pesquisadores e cientistas para estudar a consultoria em telecomunicação.

A importância desta pesquisa para a sociedade é que, a mesma, é cliente/consumidora dos serviços de telecomunicação. Por isso, terá benefícios diretos nesse tipo de serviço, por conta dos avanços obtidos no êxito da consultoria.

A pesquisa para a construção do presente artigo foi por meio de pesquisas bibliográficas, por meio de leituras de textos originais do assunto adotado no trabalho, além de outros trabalhos já realizados por outros pesquisadores. Também foi utilizada a observação indireta dos profissionais do ramo. Toda a pesquisa deve uma duração de seis meses para a confecção do artigo.

Este trabalho foi confeccionado após a realização de pesquisas qualitativas, por meio de teorias específicas do assunto. Esse tipo de pesquisa qualitativa é

conhecida também como "estudo de campo", "estudo qualitativo", "interacionismo simbólico", "perspectiva interna", "interpretativa", "etnometodologia", "ecológica", "descritiva", "observação participante", "entrevista qualitativa", "abordagem de estudo de caso", "pesquisa participante", "pesquisa fenomenológica", "pesquisa-ação", "pesquisa naturalista", "entrevista em profundidade", "pesquisa qualitativa e fenomenológica", e outras [...]. Sob esses nomes, em geral, não obstante, devemos estar alertas em relação, pelo menos, a dois aspectos. Alguns desses enfoques rejeitam total ou parcialmente o ponto de vista quantitativo na pesquisa educacional; e outros denunciam, claramente, os suportes teóricos sobre os quais elaboraram seus postulados interpretativos da realidade (TRIVIÑOS, 1987, p. 124). Além disso, toda a edição e formalização do trabalho é seguindo regras que são exigidas por cada pesquisa, dentro de suas especificidades (GONCALVES, 2019, p. 25).

## **Qualidade no serviço de consultoria para empresas de telecomunicação**

### **1. Consultoria**

Em âmbito competitivo, sabe-se que o serviço de consultoria nada mais é que uma ferramenta de auxílio para o bom emprego das atividades de uma organização, mas que é de grande importância para o êxito da empresa, de forma interna e perante a concorrência. Em outras palavras, a consultoria pode ser tratada como um serviço de aconselhamento, proveniente da contratação de um profissional qualificado e competente da área em que se trabalha, para dar assistência na tomada de decisões, verificar, analisar os problemas da empresa consultada e prover soluções que erradicam todos os gargalos no processo produtivo e procura sempre a melhoria contínua dos procedimentos empresariais.

Neste sentido, pode-se ter como base de explicação mais abrangente a obra de BLOCK (2001, p.4):

Usado em sentido mais amplo, o termo consulta define qualquer ação que você adota em relação a um sistema do qual você não faz parte. Uma entrevista com alguém pedindo ajuda é um ato de consulta. Um programa de treinamento, uma avaliação, um estudo – todos são consultas. O objetivo do consultor é engajar-se em atividades bem-sucedidas que levem as pessoas ou organizações a gerenciar a si mesmas de forma diferente.

Portanto, é de grande importância ter em mente que a consultoria, de uma forma geral, tem relação com mudanças, ou seja, a busca de novas tendências e a aprimoração do clima organizacional, como um todo. Em *lato sensu*, é um mix de conhecimentos que são sempre atualizados e que cooperam para a crescimento perante o mercado e que mostra com clareza e maior entendimento a visão sistêmica da organização consultada.

Além disso, sempre o consultor será alguém que já possui uma bagagem de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências que irão exteriorizar toda sua competência ao empregar seu trabalho, apesar de que ainda assim, é necessário que a empresa tenha um comprometimento interno para atingir a tão desejada qualidade total.

## 2. Consultoria em telecomunicações

A consultoria em telecomunicações é muito ampla, já que nesta área pode-se trabalhar vários tipos de serviço, ainda os departamentos que compõem a empresa desse tipo de segmento. Ou seja, a empresa de telefonia, de um modo coletivo, pode ser consultada desde sua parte financeira, contábil, seus recursos humanos até o seu trabalho em si, que basicamente é o serviço de contato à distância, seja via telefone, via internet, entre outros. Basta saber a etimologia da temática discutida, para entender, sobretudo, a definição da mesma. *Tele* vem do prefixo grego, que significa distância ou longe.

Tendo em vista, os conceitos já apresentados e a cognição do que é a telecomunicação em si e a consultoria, podemos afirmar que existem várias maneiras de se consultar uma empresa desse ramo, porém, para isso, o consultor deve ser competente o suficiente para, além de entender os processos produtivos da empresa, realizar sua consultoria de maneira qualitativa, usando técnicas, habilidades interpessoais e por fim, os conhecimentos adquiridos por meio de estudo e treinamentos da consultoria.

De acordo com o pensamento de Block (2001, p. 5-6), existem cinco fases que são primordiais para uma consultoria de sucesso, sendo elas:

**Fase 1: Entrada e Contrato:** É a fase do contato inicial com o cliente sobre o projeto. Inclui realizar a primeira reunião, investigar a natureza do problema, descobrir se o consultor é a pessoa certa para trabalhar com o assunto, definir as expectativas do cliente, as expectativas do consultor e como iniciar o projeto. Quando os consultores falam sobre os desastres que sofreram, chegam normalmente à conclusão de que o projeto falhou no estágio inicial de contratação.

**Fase 2: A Coleta de Dados e o Diagnóstico:** Os consultores precisam propor os próprios pontos de vista sobre o problema. Isso pode ser a coisa mais útil que fazem. Eles também precisam da habilidade de ajudar o cliente a fazer o mesmo. Aqui, para o consultor, as questões são: quem vai ser envolvido na definição do problema? Que métodos serão usados? Que tipo de dados devem ser coletados? Quanto tempo isso vai durar?

**Fase 3: Feedback e Decisão de Agir:** A coleta e a análise dos dados devem ser relatadas de alguma forma. O consultor está sempre em posição de reduzir grande quantidade de dados a um conjunto gerenciável de itens. O consultor também tem a opção de envolver o cliente no processo de análise das informações. Ao dar feedback para uma organização, há sempre alguma resistência aos dados (se eles dizem respeito a assuntos importantes). O consultor precisa lidar com essa resistência antes que uma decisão adequada possa ser dada ao problema de como prosseguir. Esta fase é, na verdade, o que muitas pessoas chamam de planejamento: inclui estabelecer as metas finais para o projeto e escolher os melhores passos de ação ou mudança.

**Fase 4: Engajamento e Implementação:** Envolve colocar em ação o planejamento feito no passo anterior. Em muitos casos, a implementação pode ser de inteira responsabilidade da organização de linha. Nos esforços mais amplos de mudança, o consultor pode ser envolvido em maior profundidade. Em alguns projetos, a implementação tem início com um evento educacional. Pode ser uma série de reuniões para introduzir alguma mudança. Pode requerer uma única reunião para fazer com que diferentes partes da organização atuem conjuntamente na solução do problema. Pode ser uma sessão de treinamento. Nesses casos, o consultor é normalmente envolvido em um trabalho bastante complicado de elaboração e de condução da reunião ou da sessão de treinamento.

**Fase 5:** Extensão, Reciclagem ou Término: Começa com uma avaliação do que ocorreu durante o engajamento e a implementação. Em seguida, decide-se se o processo deve ser ou não estendido a um segmento mais amplo da organização. Algumas vezes, somente após algum tipo de implementação, emerge um quadro mais claro do problema real. Nesse caso, o processo se recicla e um novo contrato precisa ser discutido. Se a implementação foi um retumbante sucesso ou um fracasso de moderado a alto, o fim do envolvimento com o projeto pode ser iminente. Há muitas opções para se acabar com um relacionamento e o término, além de legítimo, deve ser considerado parte importante da consultoria. Se bem feito, pode propiciar uma valiosa experiência de aprendizado para o cliente e para o consultor e também manter a porta aberta para um futuro trabalho com a organização.

Com isso, a consultoria em telecomunicações funciona como uma ferramenta que auxilia no serviço desse tipo de organização. De maneira mais aparente e concisa, o consultor poderá ser um recurso humano da organização, só que externamente, ou um agente da qualidade no serviço telecomunicativo. Nesse sentido, ele poderá trabalhar na parte de vendas de pacotes de telefonia, poderá trabalhar na parte de pós-vendas, qualidade no atendimento aos clientes e também com regularizações das torres, com os órgãos públicos competentes, para a resolução das devidas burocracias, no setor administrativo da empresa.

Portanto, o objetivo principal da consultoria em telecomunicações, além da resolução de gargalos nos procedimentos dos serviços da organização para atingir a qualidade total, é similarmente a busca da maior produtividade, para alcançar a satisfação dos clientes. Para frisar este pensamento, pode-se ter base na obra da autora BALLESTERO-ALVAREZ (2001, p. 175):

O que essas empresas fazem é analisar a demanda dos consumidores, avaliar a qualidade do serviço e, com essas informações, definir as estratégias que serão adotadas, para que, o serviço, seja melhor e garantido.

A satisfação do cliente, indubitavelmente, deve ser a meta essencial da organização de telecomunicação e, com a consultoria, a mesma terá muitas vantagens para seus serviços oferecidos e benefícios, trazendo um diferencial competitivo perante à concorrência. Pode-se citar alguns benefícios como: Renovação ou melhoria do quadro produtivo; boa gestão do tempo e disponibilidade da empresa perante situações cotidianas; Maior firmeza no cumprimento de planejamento e planos estratégicos; Redução de gastos e desperdícios e melhor relação entre empresa e colaborador juntamente com seus clientes.

Para o consultor completar seu emprego na organização e atingir os objetivos, existem algumas ferramentas de suporte, que irão nortear todo o seu plano, definido no começo da consultoria. Pode-se comentar algumas dessas ferramentas como: Diagrama de Pareto; Diagramas de causa-efeito (espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa); Histograma; Folhas de verificação; Gráficos de dispersão; Cartas de controle; Fluxograma; PDCA; FMEA; 6 sigmas; *Benchmarking* e 5W2H. Destas ferramentas, as mais usadas para a definição de objetivos das consultorias, seu emprego e a avaliação de resultados é o PDCA e o 5W2H.

Além dos benefícios que a própria consultoria traz para a empresa de forma concreta, as ferramentas deixam uma benevolência após serem empregadas também, tanto globais, quanto intrínsecas à empresa. Um dos vários benefícios globais, seria o diferencial competitivo perante a concorrência da telecomunicação e intrínseco, pode-se definir como melhoria contínua em todos os processos empresariais de telefonia em geral.

Todos esses aspectos fazem com que o serviço de telecomunicação seja mais eficaz quanto às exigências e o suprimento das necessidades de seus clientes. Usando o senso crítico ao assunto, pode-se então concluir que se a empresa consultada se preocupa com seus clientes, logo haverá mais demanda de serviços que resultará em maior produtividade, podendo também até o consultor, mesmo sendo um colaborador externo ou um agente da qualidade interno à organização, ter um reconhecimento.

Em contrapartida, nem tudo é tão fácil, já que há legislações que regulamentam a consultoria para empresas de telecomunicações, que foram criadas pela ANATEL e que o consultor deverá ter conhecimento delas de forma eminente, caso contrário não poderá, de forma alguma, exercer sua função, neste ramo. Algumas dessas legislações que o consultor deverá ter ciência é a Resolução nº 574, de 28 de outubro de 2011, que aprova o Regulamento de Gestão da Qualidade do Serviço de Comunicação Multimídia (RGQ-SCM); Resolução nº 575, de 28 de outubro de 2011, que aprova o Regulamento de Gestão da Qualidade da Prestação do Serviço Móvel Pessoal – RGQ-SMP e altera o Regulamento do Serviço Móvel Pessoal – SMP, aprovado pela Resolução nº 477, de 7 de agosto de 2007, e alterado pelas Resoluções nº 491, de 12 de fevereiro de 2008, nº 509, de 14 de agosto de 2008, nº 564, de 20 de abril de 2011 e nº 567, de 24 de maio de 2011; Resolução nº 605, de 26 de dezembro de 2012, que aprova o Regulamento de Gestão de Qualidade da Prestação do Serviço Telefônico Fixo Comutado – RGQ-STFC; E, por fim, e com grande importância, o Regimento Interno da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, que tem como parágrafo único:

Parágrafo único. Na condição de órgão regulador, compete à Agência organizar a exploração dos serviços de telecomunicações, em especial quanto aos aspectos de regulamentação e de seu acompanhamento, outorga de concessão e permissão, expedição de autorização, uso dos recursos de órbita e de radiofrequências, fiscalização e aplicação de sanções.

Posteriormente, a todos os conhecimentos que o consultor deverá ter, as ferramentas de apoio ao seu trabalho e os benefícios que a empresa consultada tem ao contratar uma consultoria de qualidade, em especial as empresas de telecomunicação, pode-se destacar algumas maneiras distintas para a realização com eficácia dessa consultoria, mas sempre tendo em mente os requisitos que são primordiais em cada fase do trabalho, que estão incluídos nas etapas de uma consultoria de sucesso.

Portanto, se o consultor for um agente da qualidade na empresa de telecomunicação, ele poderá fazer um estudo sobre o processo produtivo da empresa até a saída dos serviços ou produtos ao cliente e analisar se o emprego das ferramentas foi efetivo e atingiu o comprometimento dos colaboradores, da alta gerência para a qualidade, com o intuito de buscar a satisfação dos clientes. E, se trabalhar como um colaborador externo, poderá efetuar avaliações em campo, com clientes, fornecedores ou até mesmo o que se refere ao próprio exercício da empresa de telecomunicação, ou seja, as ERB – Estações Rádio Base, comumente, conhecidas como torres. Assim verificará se todo o trabalho da organização de telefonia em geral está sendo feito como planejado anteriormente ou se há erros que poderão ser corrigidos ou prevenidos.

Todavia, há certas instruções que servem para a manutenção e conservação dos procedimentos de qualidade passados na consultoria, onde, de fato, são empregadas as ferramentas da gestão da qualidade. No âmbito discutido, a melhor

delas para o assunto é a aplicação do ciclo PDCA, onde a parte *act* (agir) seria justamente agir para a manutenção e correção da parte *check* (checar), no lugar onde está visível os erros ou ações que poderiam ser melhoradas. Uma outra ferramenta de grande valia nesse processo é o plano de ações, que serve para elaborar etapas que irão mostrar, detalhadamente, as atividades necessárias para atingir o objetivo, no caso, a conservação da qualidade.

Assim, a qualidade adquirida por meio da consultoria será sempre renovada e passará por melhorias que acarretarão no sucesso do serviço da empresa consultada.

### **3. Qualidade adquirida pós-consultoria**

Sucessivamente à efetuação da consultoria, a qualidade já está explicitada na empresa e o serviço dela já está sincronizando bem, os colaboradores já estão motivados e executando o exercício de suas funções de forma eficaz e participativa, os fornecedores estão tendo um bom relacionamento com a organização e a alta gerência está praticando uma boa liderança e o ambiente organizacional está ameno e agradável.

Ao contrário disso, caso a empresa não contrate uma consultoria para a efetuação dos seus serviços ou produção, existe uma possibilidade de suas atividades darem certo ou não. Em outras palavras, caso a gestão da organização seja feita com excelência, seus departamentos estão trabalhando bem e a empresa já está amadurecida no mercado, poderá exercer suas funções perfeitamente bem. Porém, se houver gargalos no processo produtivo, nos recursos humanos ou até mesmo na regularização com os órgãos competentes que regulamentam empresas, além de até poder deixar de estar firme no mercado, deixará de obter os benefícios que uma consultoria concede.

Mesmo que uma organização não dependa, integralmente, das ferramentas de consultoria e de qualidade e nem da consultoria em si, a empresa sempre será aconselhada a, talvez, contratar um consultor ou, por questão de escolha, poderá definir os gestores, apenas aqueles que são realmente competentes, outrora, o próprio gestor procurar desenvolvimento na área de gestão da qualidade.

Com a consultoria feita, o planejamento estratégico da empresa estará sendo concretizado, mas para isso a empresa deverá procurar formas que fazem a perpetuação da qualidade ser vista, seja por meio das ferramentas que o consultor apresentou, pois, a mesma conhecia até então apenas a teoria delas, maiormente, o gestor e então agora a prática. Para isso, existem algumas informações que são relevantes à questão, que pode ser a prevalência do esforço organizacional contínuo; a leitura coletiva da organização e do ambiente, externo e interno; busca da vantagem competitiva; traduzir as estratégias como iniciativas concretas; integração de todas as áreas da organização; conduzir uma visão de negócio futuro; monitorar o percurso da organização e a Gestão da Qualidade Total como a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade (JURAN E GRZYNA, 1991, p. 210, *apud* PALADINI, 2006, p. 36).

Ainda com relação ao assunto, para empresas de telecomunicação não é diferente, pois se a empresa tem conhecimento das etapas da consultoria, as ferramentas para a gestão eficaz da qualidade que vem por meio das equipe gestora da empresa, por mais que não tenha tido a consultoria, poderá ter êxito e conquistar a maturidade no mercado, pois este comportamento também depende da competência do gestor que gerencia a organização de telecomunicação e se este

motiva os colaboradores a se engajarem o máximo ao trabalho, buscando resultados qualitativos.

Além de tudo que já foi expresso, há outros benefícios que se resultam da consultoria, que são as certificações. Uma definição relevante é da ABNT (2016):

Certificação é um processo no qual uma entidade independente avalia se determinado produtos ou serviços atende às normas técnicas. Esta avaliação se baseia em auditorias no processo produtivo, na coleta e em ensaios de amostras. O resultado satisfatório destas atividades leva à concessão da certificação e ao direito ao uso da Marca de Conformidade ABNT em seus produtos.

Diferente dos laudos e relatórios de ensaios, que servem para demonstrar que determinada amostra atende ou não uma norma técnica, a Certificação serve para garantir que a produção é controlada e que os produtos ou serviços estão atendendo as normas técnicas continuamente.

No que tange às certificações, a que se adequa à gestão da qualidade é a ISO 9001, que no Brasil, o órgão certificador é a ABNT. Para isso se tem a definição dada pelo referencial eletrônico de uma empresa de consultoria e assessoria para empresas, a Templum, de 2018:

A ISO 9001 é um sistema de gestão com o intuito de garantir a otimização de processos, maior agilidade no desenvolvimento de produtos e produção mais ágil a fim de satisfazer os clientes e alcançar o sucesso sustentado.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) funciona como um instrumento para ajudar o gestor a encontrar e corrigir processos ineficientes dentro da organização. Além disso, a ISO 9001 é uma forma de documentar a cultura da organização, permitindo que o negócio cresça mantendo a qualidade dos bens e serviços prestados.

Ademais, existem outras certificações que beneficiam outras áreas do mercado, isso depende muito do segmento da empresa. Porém, para que uma organização tenha alguma certificação, ela precisará atender os requisitos do órgão certificador e principalmente, manter a qualidade para que nas auditorias não seja detectado nada de diferente e a empresa não perca a certificação. A organização precisa apenas seguir o que foi passado pela consultoria e manter então a qualidade adquirida em todo esse processo.

Para frisar o assunto e explicitar a importância de buscar sempre a satisfação dos clientes, em especial empresas de telecomunicação, há alguns indicadores de qualidade disponibilizados pela própria ANATEL, que expõe o assunto:

A Anatel acompanha permanentemente a qualidade do SCM (Banda Larga Fixa), SMP (Telefonia Móvel), STFC (Telefonia Fixa) e do STVA (Serviços de TV por Assinatura) por meio do monitoramento de indicadores de desempenho operacional das prestadoras de serviço. Cada indicador possui uma meta associada, que deve ser alcançada mensalmente pela prestadora do serviço em cada área geográfica definida na regulamentação dentro da sua área de atuação.

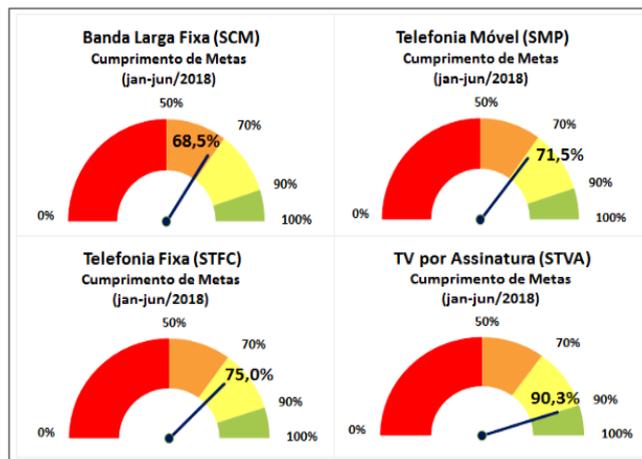
Os indicadores, bem como seus respectivos métodos de coleta, cálculo e demais requisitos de qualidade, estão definidos em regulamentação específica editada pela Anatel, em conformidade com a legislação e após consulta pública à sociedade. A figura 1 apresenta os indicadores para o SCM, SMP e STFC estão estabelecidos nos Regulamentos de Gestão da Qualidade, anexos, respectivamente, à Resolução nº 574/2011, à Resolução nº 575/2011 e à Resolução nº 605/2012. Já os indicadores para o STVA

estão estabelecidos no Plano Geral de Metas da Qualidade, anexo à Resolução nº 411/2005.

Figura1: Indicadores de desempenho

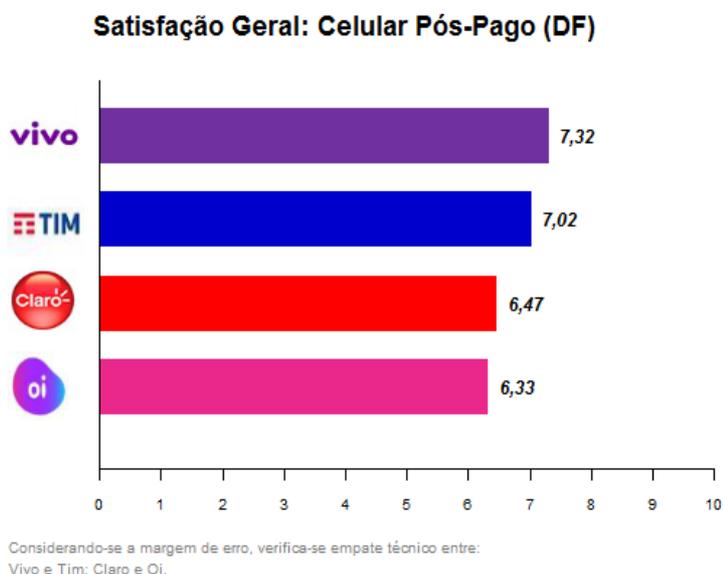
Fonte: ANATEL, 2018

Considerando os indicadores de todas as prestadoras monitoradas em cada serviço, à exceção da TV por Assinatura que contempla apenas os 10 maiores grupos, durante o primeiro semestre de 2018 o percentual de cumprimento de metas do SCM alcançou 68,5%, do SMP 71,5%, do STFC 75,0% e da TV por Assinatura 90,3%. Além dos indicadores de desempenho, a Anatel monitora também a disponibilidade da prestação dos serviços por meio da coleta sistemática de dados das prestadoras sobre eventos de interrupções, sejam eles programados ou decorrentes de falhas. Visando aferir o correto emprego dos dispositivos regulamentares quanto à coleta, o cálculo e o envio das informações solicitadas, a Anatel realiza procedimentos fiscalizatórios sistemáticos e periódicos nas prestadoras. Para os casos em que se verificam indícios de desempenho ou conduta diferente da estabelecida na regulamentação, a Anatel instaura Procedimento de Apuração de Descumprimento de Obrigações (PADO) em desfavor da prestadora. O rito do PADO obedece ao disposto no Regimento Interno da Anatel (RIA), aprovado pela Resolução nº 612/2013, que prevê transparência dos atos administrativos e assegura o direito à ampla defesa por parte das prestadoras. Quando cabíveis, as sanções são aplicadas observando o Regulamento de Aplicação de Sanções Administrativas (RASA), aprovado pela Resolução nº 589/2012, e podem ser: advertência, multa, suspensão temporária, obrigação de fazer, caducidade ou declaração de inidoneidade.



prestadoras, dentre outras cabíveis.

Com o objetivo de corrigir deficiências eventualmente constatadas na qualidade da prestação dos serviços, a Anatel pode vir a adotar medidas adicionais, determinando a execução de plano de ação, para correção de conduta ou melhoria do desempenho das



Basicamente, esses indicadores servem para análise dos serviços das empresas de telecomunicação em geral, existente no Brasil, em qualidade. Estes, na visão do cliente, têm serventia de escolha, ou seja, verificação daquelas empresas que tenham mais qualidade e/ou oferecem mais benefícios a eles. A ANATEL aponta estes indicadores por meio de pesquisas de satisfação de seus serviços e das empresas que são regulamentadas por ela, em divisão de segmentos.

O que se mais ganha destas pesquisas de satisfação, para o âmbito de fiscalização da ANATEL é verificar os resultados e chegar à conclusões sobre a eficácia das empresas pesquisadas e até apurar se estas estão conforme as legislações ou averiguar o que há de errado nos processos produtivos de serviços dessas empresas.

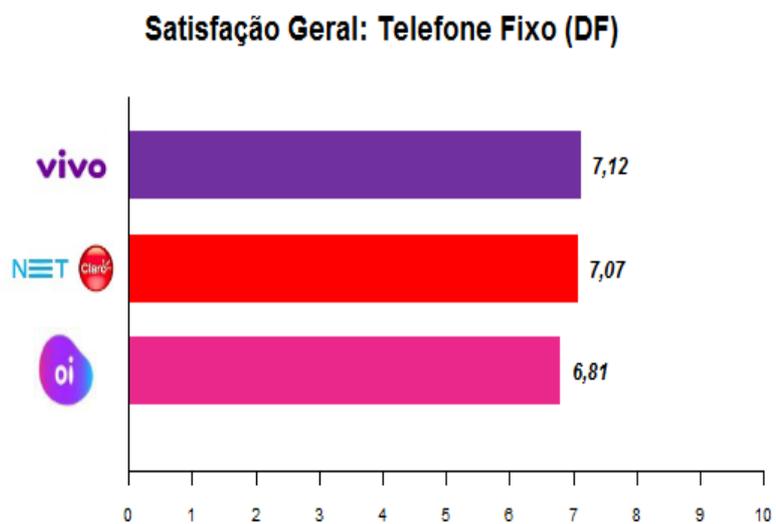
Compete a ANATEL aprovar, editar e atualizar o plano com a atribuição, distribuição e destinação de radiofrequências associadas aos diversos serviços e atividades de telecomunicações. A ANATEL também é responsável por homologar os produtos utilizados em sistemas de radiocomunicação em geral, garantindo que esses produtos respeitem os padrões mínimos de qualidade e segurança, além das funcionalidades técnicas regulamentadas.

Há também outros indicadores de satisfação da clientela, de empresas de telecomunicação que pode se deduzir como é realizado o serviço das mesmas, especialmente, no DF, também disponibilizados pela ANATEL, em 2018, com resultados de 2017. Assim, pode se ver a qualidade adquirida, como nas Figuras 2 a 6. As notas abaixo variam de 0 ("totalmente insatisfeito") a 10 ("totalmente satisfeito").

Figura 2: Pesquisa de satisfação

Fonte: ANATEL, 2018

Figura 3: Pesquisa de satisfação

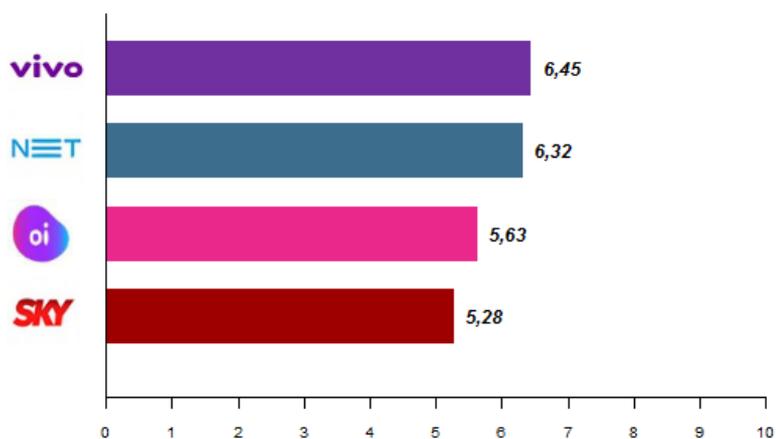


Considerando-se a margem de erro, verifica-se empate técnico entre:  
Vivo, Claro/Net e Oi.

Fonte: ANATEL, 2018

Figura 4: Pesquisa de satisfação

**Satisfação Geral: Banda Larga Fixa (DF)**

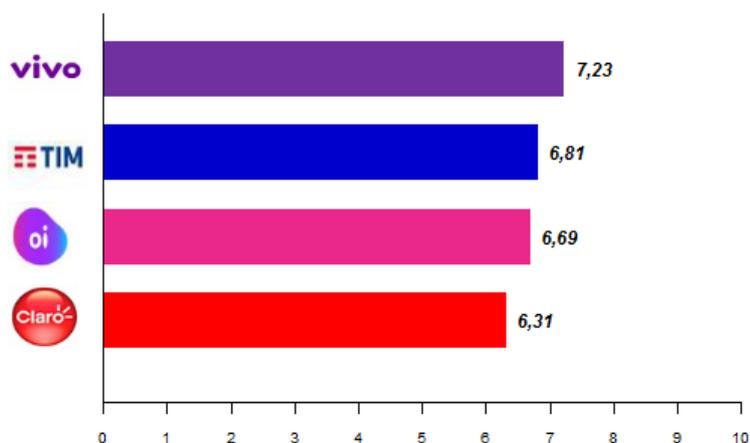


Considerando-se a margem de erro, verifica-se empate técnico entre:  
Vivo e Net; Oi e Sky.

Fonte: ANATEL, 2018

Figura 5: Pesquisa de satisfação

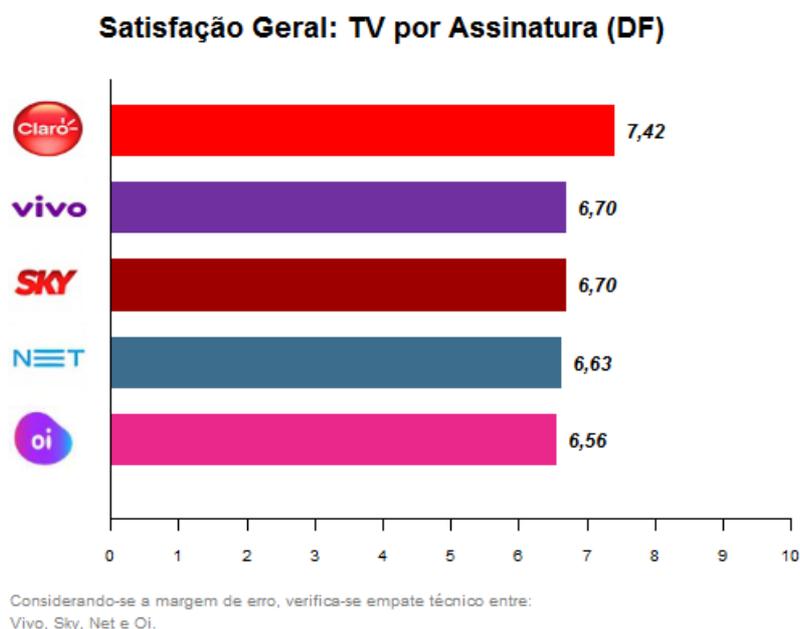
**Satisfação Geral: Celular Pré-Pago (DF)**



Considerando-se a margem de erro, verifica-se empate técnico entre:  
Oi e Claro.

Fonte: ANATEL, 2018

Figura 6: Pesquisa de satisfação



Fonte: ANATEL, 2011

## Considerações Finais

Em virtude dos aspectos expostos sobre a gestão da qualidade no serviço de consultoria, especialmente, para empresas de telecomunicação, se tem a última conclusão que este tipo de serviço possui uma elevada relevância no mercado, já que este contribui para o atingimento da qualidade que todas as empresas desejam ter, ainda mais para obter a maturidade no mercado, diminuir custos, ter mais produtividade e, precipuamente, mais lucratividade.

O papel de competências, juntamente com os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências do consultor deve ser constantemente desafiado, porque, assim, o mesmo poderá mostrar que é capaz de cumprir suas metas e irá alcançar as expectativas e exigências das empresas consultadas. Além disso, poderá até ampliar sua rede de contatos, já que irá ser contatado por outras organizações, que sabem o quão de qualidade ele possui em seus serviços.

A empresa consultada, além de ter agora a qualidade total e estar sempre procurando melhoria contínua, poderá se ampliar mais ainda no mercado, de diversas formas – certificações, abrir seu capital social, melhorar sua cadeia produtiva, treinar e desenvolver seus colaboradores, entre outras maneiras. Esse comportamento das mesmas trará benevolências infundas.

No entanto, a organização que for consultada, que neste momento adquire mais ciência sobre seu próprio processo de produção, necessita ter força de vontade para manter a qualidade adquirida, que será competida entre os concorrentes e ainda mais provocada pelos clientes e consumidores e, para isso, existem ferramentas que dão auxílio e suporte para a averiguação, onde várias empresas adotam o uso delas e possui bastante êxito no mercado.

No âmbito de telecomunicações não é diferente, ademais que é um serviço que é grande e abrangente no tange ao número de clientes/usuários. A consultoria nesse tipo de serviço possui muita dificuldade para atingir a qualidade, por vários aspectos

e fatos, contudo, a competência do consultor será provada a expor que é efetiva e irá alcançar os resultados planejados, anteriormente.

Por conseguinte, o que faz o sucesso ser evidente, de modo geral, é o serviço eficaz, com a qualidade adquirida sempre sendo renovada e atualizada, tendo produtividade e acompanhando o avanço da tecnologia, tendo assim o que chamamos então de qualidade total.

## Referências

ABNT. **O que é Certificação e como obtê-la?**. Disponível em:

<<http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

ANATEL. **Qualidade dos Serviços**. Disponível em:

<<http://www.anatel.gov.br/dados/controle-de-qualidade>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

ANATEL. **Ranking Satisfação Geral 2017 - Distrito Federal**. Disponível em:

<<http://www.anatel.gov.br/consumidor/pesquisa-de-satisfacao-e-qualidade/2017/df>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

ANATEL. **Resolução nº 612, de 29 de abril de 2013**. Disponível em:

<<http://www.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/2013/450-resolucao-612>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E (coordenação). **Administração da Qualidade e da Produtividade: Abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade: um guia para colocar em prática todo seu conhecimento**; Peter Block; tradução Andrea Filatro; revisão técnica Roberto Kanaane. 2. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CASE, T. A.; CASE, S.; FRANCIATTO, C. **Empregabilidade: de executivo a consultor bem-sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1997.

FAVERO, J. B., TYBEL, D. **Guia da monografia: Explicação Prática Sobre Citações e o Uso Correto da Referência Bibliográfica**. Disponível em:

<<https://guiadamonografia.com.br/referencia-bibliografica-citacoes/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

GONÇALVES, J. R.. **Como fazer um Projeto de Pesquisa de um Artigo de Revisão de Literatura**. Revista JRG de Estudos Acadêmicos, Ano II, Vol.II, n.5, 2019.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Cada empresa tem o consultor que merece: como otimizar as relações entre clientes e consultores**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

METTZER. **APUD ou Citação de citação segundo as Normas ABNT: acabe com suas dúvidas!**. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/citacao-de-citacao-apud/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

**NORMAS E REGRAS. Referências Bibliográficas nas Normas ABNT de Livros e Sites (links):** Como Fazer, Normas e Regras. Disponível em: <<https://www.normaseregras.com/normas-abnt/referencias/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial:** conceitos, metodologia, práticas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade:** Teoria e prática. 2. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

TEMPLUM. **ISO 9001:** O que é? Para que serve? Benefícios?. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais:** o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In: \_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.