

Estudo de caso 4

Introdução à Controladoria, 03 Maio 2018

Conceitos: Decision Rights: Bundling Tasks into Jobs and Subunits – Multitask agency problem

Descrição geral

Uma grande empresa de prestação de serviços de telefonia e de dados enfrenta problemas de perda de eficiência de seus coordenadores de áreas de atendimento de instalação de TV/Internet fixa. Os 430 gestores de instalações no Brasil têm como principais metas: (i) a instalação de novos pontos de sinal (novos clientes) e (ii) solução de problemas/manutenção dos pontos já instalados em suas áreas. Ambos os serviços são realizados por equipes terceirizadas, pagas por atendimento realizado (não pagas por retornos decorridos de serviços não finalizados ou erros de execução). Todo fluxo do processo de atendimento é monitorado por sistema eletrônico. O gestor acompanha *real time* todas chamadas de atendimento abertas, em execução e finalizadas de suas equipes, com estatísticas de tempo médio de atendimento e retornos e reclamações (de 5 a 20 equipes por gestor).

Os gestores são técnicos (nível técnico, conhecimento de redes/telefonia é exigido) contratados para vagas de chefia de tecnologia. As atividades realizadas pelas equipes terceirizadas são as seguintes: verificação de viabilidade de instalação, instalação de pontos de acesso de TV, de internet banda larga, verificação de falha de sinal, resolução de problemas de instalação existente, desconexão de instalações por fim de contrato.

Os gestores ganham salário fixo, e participam de reuniões mensais de metas em que ambas as metas são cobradas pela gerência geral de atendimento. Reclamações são potenciais problemas com a Anatel, e não atendimento de novos pontos são cobradas pela gerência geral de vendas de novas assinaturas, e que é fonte de pressão contínua do Diretor de ambas as áreas (atendimento e de vendas).

1. Existe um problema de multitask para o gestor de instalações?
2. Quais principais incentivos existentes para gestores de instalação e equipes de instalação?
3. Que tipo de equilíbrio de “eficiência de atendimento” você espera nesta situação?
