UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Graduação em Administração – GADM

**CONSTRUIR PONTES OU REFINAR PROCESSOS? O CASO DA
FATECH**

VITOR DE LIMA MELO

João Pessoa

Abril de 2024

VITOR DE LIMA MELO

**CONSTRUIR PONTES OU REFINAR PROCESSOS? O CASO DA
FATECH**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: José Jorge Lima Dias
Júnior

João Pessoa

Abril 2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M528c Melo, Vitor de Lima.

Construir pontes ou refinar processos?: O caso da
FATEch / Vitor de Lima Melo. - João Pessoa, 2024.
16 f.

Orientação: José Jorge Lima Dias Júnior.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de processos. 2. Análise de problemas. 3.
Tomada de decisão. I. Dias Júnior, José Jorge Lima. II.
Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Vitor de Lima Melo

Trabalho: Construir pontes ou refinar processos? O caso da FATEch

Área da pesquisa: Gestão da Qualidade

Data de aprovação:

Banca examinadora

José Jorge Lima Dias Júnior
Orientador

Ana Carolina Kruta de Araujo Bispo

Diana Lucia Teixeira de Carvalho

“O maior risco é não correr nenhum risco. Em um mundo que muda rapidamente, a única estratégia que certamente falhará é não arriscar.”

(Mark Zuckerberg)

RESUMO

A FATech atua no setor de tecnologia, desenvolvendo sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning) e busca atender demandas específicas. A empresa se formou em 2004 a partir de uma sociedade entre amigos em João Pessoa, capital da Paraíba. Hoje atende várias cidades no Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco, porém o crescimento requer mudanças eficazes e rápidas para atender as grandes mudanças do mercado. Com a pandemia da Covid-19, o “novo normal” alterou a forma que a FATech atende seus clientes gerou uma grande demanda por parte das empresas a fim de se adaptar à nova realidade, o que ocasionou um grande aumento nas demandas e conseqüentemente insatisfação dos clientes. Buscando soluções para esses problemas, a direção da FATech atribuiu a Júlio a função de encontrar maneiras eficientes para resolver essa problemática, que se vê indeciso em como prosseguir nesse cenário. **Objetivos de ensino:** analisar e debater estratégias administrativas, para aperfeiçoamento operacional e de tomada de decisão. **Fonte de dados:** a elaboração desse caso foi baseada na entrevista de três colaboradores de três diferentes empresas de tecnologia do Nordeste. A história possui uma narrativa fictícia, mas embasada na realidade descrita nas entrevistas semiestruturadas. **Aplicação:** o caso pode ser aplicado no curso de Administração, envolvendo disciplinas que abordem Gestão de Pessoas e Processos, Diagnóstico e Consultoria e Administração Estratégica.

Palavras-chave: Gestão de processos, análise de problemas e tomada de decisão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 O QUE É A FATECH?	8
3 SUPORTE AO CLIENTE	9
4 UMA MISSÃO	10
5 AS DIVERGÊNCIAS CULTURAIS ENTRE SUPORTE E DESENVOLVIMENTO	10
6 NOTAS DE ENSINO	12
6.1 OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	12
6.2 FONTES DE DADOS	12
6.3 TÓPICOS PEDAGÓGICOS.....	12
6.4 QUESTÕES PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO	13
REFERÊNCIAS	17

1 INTRODUÇÃO

A FATech é uma empresa de tecnologia e desenvolve sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning) e fornece soluções individuais para empresas de varejo, atacado, serviços e indústrias. Como muitas outras, durante a pandemia da Covid-19, passou por uma situação delicada, enquanto seu número de clientes diminuía devido ao fechamento de estabelecimentos comerciais, também era necessário reestruturar o ambiente organizacional e operações internas para se adaptar ao home office. Esse contexto levou a tomadas de decisões por parte da direção da empresa que buscava segurança financeira e assim a equipe foi reduzida, gerando mais atribuições e margem na receita.

Contudo, as empresas clientes começaram a ver a necessidade de se adaptar ao “novo normal” uma vez que as demandas por novas implantações para atender exigências contábeis e operacionais aumentaram. Nesse contexto, uma série de problemas na FATech foi surgindo, sendo a principal, o aumento de solicitações que ultrapassavam do prazo limite para entrega do produto.

Visando a solução desses problemas, medidas habituais foram tomadas pela direção, mas sem o sucesso desejado. Logo, com a continuação da piora dos indicadores, se viram forçados a buscar uma medida mais eficiente. Decidiram então atribuir ao colaborador responsável por gerenciar os indicadores do setor de desenvolvimento, Júlio, a função de Líder da Experiência do Cliente, com o principal objetivo criar uma visão mais holística dos processos nos setores do Suporte e do Desenvolvimento e assim garantir a melhor experiência possível para o cliente.

Determinado a alcançar resultados na missão que lhe foi designada, Júlio empenha-se em compreender profundamente como ocorrem os processos em ambos os setores, com o intuito de identificar possíveis soluções. Ele está ciente de que enfrentará uma tarefa árdua, especialmente levando em conta as limitações impostas. No entanto, ele sua maior dificuldade será como resolver o dilema descoberto nas suas análises: facilitar a comunicação entre os setores ou controlar as etapas dos processos. Essa descoberta adiciona uma camada extra de desafio à sua jornada, exigindo uma abordagem cuidadosa e estratégica para encontrar uma resposta satisfatória.

2 O QUE É A FATECH?

A FATEch é uma empresa de tecnologia com sede em João Pessoa, Paraíba, que se especializa no desenvolvimento de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) sob medida para atender a diversas empresas em setores variados, incluindo indústrias, atacados, varejos e serviços.

A FATEch teve início das suas operações em 2004, em um pequeno escritório criado dentro da casa de Carla, que na época trabalhava como auxiliar em um restaurante de Fastfood e nas horas vagas era programadora entusiasta. Carla sempre estava buscando aprender sobre programação autonomamente com a meta de um dia trabalhar no setor de tecnologia e ter melhores condições de vida.

Um certo dia em sua experiência na empresa de Fastfood, Carla percebeu que vários gargalos operacionais aconteciam devido a erros e extravios pela falta de um sistema que gerenciasse pedidos, lançamentos e estoque. Isso contribuiu para que percebesse uma oportunidade a qual deveria abraçar. Decidiu então desenvolver um plano para oferecer um produto que solucionasse os problemas do estabelecimento unindo sua experiência interna na empresa e seu conhecimento como desenvolvedora.

Porém, Carla sabia que desenvolver um sistema ERP, mesmo com funções reduzidas, requer muito esforço. Portanto, buscou dois amigos desenvolvedores, Miguel e Gabriel, para convidá-los a desenvolver a ideia em conjunto e de forma orgânica. Os colegas aceitaram participar da sociedade. Com isso, apresentaram uma proposta para o dono do Fastfood, que prontamente, ao confiar em sua importante colaboradora e entender os benefícios, juntamente com o baixo custo por ser um sistema de teste, aceitou o acordo.

Em novembro de 2005, o sistema ERP desenvolvido já funcionava adequadamente e, conseqüentemente, acabou recebendo recomendações para ser implantado em restaurantes parceiros. No fim de 2006, os três amigos já tinham seu sistema rodando em 7 pequenas empresas na cidade. A demanda continuava aumentando, novos clientes apareciam e antigos clientes queriam ter acesso a mais funcionalidades do sistema, o que requereu uma maior dedicação, fazendo com que decidissem deixar seus empregos e focar apenas na solução que haviam criado, acreditando que seria a oportunidade de crescimento.

Com o passar dos anos, a equipe precisou crescer para atender mais demandas, o que também aumentou a capacidade de gerar novas soluções. O que era inicialmente apenas uma empresa que desenvolvia software para restaurantes, se tornou multissetorial, fornecendo soluções para varejo, atacado e serviços. Isso resultou em uma expansão significativa, com a empresa contando com 120 clientes na Paraíba, Rio Grande do Norte e Pernambuco. Em 2019, a FATEch já possuía vários setores, cada um com suas responsabilidades na organização. À medida em que o tempo passa, as leis mudam e novas demandas de clientes sempre surgem. Portanto, para atender com qualidade é necessária uma equipe capaz de suportar as demandas requisitadas.

3 SUPORTE AO CLIENTE

Assim como muitas empresas, a FATech passou por dificuldades durante a pandemia em 2020. Essas dificuldades criaram um contexto no qual a organização precisou se reinventar. Entre esses impasses, dois principais fatores foram determinantes para que mudanças ocorressem no modo de operação da FATech: a redução de clientes devido à falência ou negociação de mensalidades e a reorganização da infraestrutura para adaptação ao home office, a fim de atender às novas regras e continuar operando corretamente.

A união entre a redução de receita e os novos custos para se adaptar ao home office gerou uma visão diferente de gestão para os diretores, que então decidiram reduzir o número de colaboradores a fim de ter mais segurança em um momento de instabilidade. Além disso, optaram por automatizar mais processos e atribuir mais funções à equipe.

A partir dessa estratégia, foi possível reduzir os custos e promover uma margem de lucro maior do que antes. No entanto, meses após o início da pandemia e dos primeiros lockdowns, notou-se uma crescente demanda por soluções específicas provenientes das empresas que já eram clientes e precisavam se adaptar ao "novo normal". Sabendo que seus clientes são os principais recursos da empresa, foram rapidamente implementados meios para evitar que isso se tornasse um problema.

Portanto, a fim de atender os clientes da melhor forma, a organização aprimorou uma rotina de processos para atender solicitações de aprimoramentos e reclamações de clientes. Esse processo se desenvolve começando pelo atendimento ao suporte, que atende e filtra as demandas, tentando solucionar tudo que for possível nessa etapa, gerando requisições apenas para o que não lhe compete ou não tem capacidade de fazer ainda. Essas requisições são uma tradução da necessidade do cliente com instruções do que precisa ser feito. A partir dessa requisição e sua interpretação do nível de urgência, o desenvolvedor recebe pelo sistema, lê e retorna um prazo para implantação. Em seguida, posiciona na fila de espera, dando prioridade aos mais urgentes e antigos.

Essas mudanças causadas pela pandemia na FATech afastaram os colaboradores e fizeram com que as solicitações fossem discutidas apenas através de e-mail e sistema interno, ou informalmente através do WhatsApp. Essas alterações criaram dificuldades na comunicação e, conseqüentemente, enfraqueceram a cooperatividade das equipes.

Após um período, as medidas de aprimoramento não estavam sendo suficientes e as reclamações quanto ao atendimento aumentavam. Foram realizadas medidas padrões de treinamento e reuniões de alinhamento, mas sem sucesso.

Contudo, a administração percebeu que o número de demandas não atendidas em tempo hábil havia atingido um nível preocupante, o tempo médio de finalização de uma solicitação que antes era de 40 minutos, estava em média 85 minutos. Com isso, decidiram atribuir a Júlio, responsável por gerenciar indicadores do setor de desenvolvimento, também a gestão da equipe de suporte em conjunto, a fim de ter uma visão mais holística. Sua principal função seria garantir a melhor experiência possível para o cliente, como Líder de Experiência do Cliente.

Ansioso com a oportunidade, Júlio iniciou suas tarefas para entender como funcionava exatamente cada etapa no processo de atendimento ao cliente e quais as maiores reclamações por parte dos clientes.

4 UMA MISSÃO

Determinado a trazer resultados, Júlio inicia seus trabalhos buscando possíveis falhas operacionais nos processos desempenhados pelos setores de Suporte e Desenvolvimento. O principal indicador que alerta a existência de um problema é o número mensal de solicitações ultrapassando o prazo limite, gerando desconforto para a empresa, possíveis prejuízos aos clientes e falhando em seu compromisso.

A fim de entender o que causavam esses atrasos, Júlio investigou individualmente as solicitações que atrasaram e como seus processos eram ministrados. Nesse processo, percebeu que existia um grande volume de retornos para correções. Com base nessas informações, decidiu então chamar os colaboradores do setor de desenvolvimento para reuniões individuais, a fim de elencar possíveis motivos que estavam influenciando para o acontecimento desses problemas.

Após várias reuniões com os colaboradores, foi possível detectar alguns problemas. Entre os principais motivos obtidos nas reuniões, destacava-se como mais frequente, erros no *backlog* do produto solicitado por parte do suporte, seja erro no que precisava ser feito ou uma informação incompleta. Consciente disso, Júlio iniciou reuniões com o setor de Suporte com o objetivo de cobrar mais a atenção em suas atribuições, além de intensificar os treinamentos.

Dois meses depois, foi possível notar uma redução nos atrasos, porém ainda continuavam altos e pelos mesmos motivos. Intrigado e sem muitas opções, dessa vez, Júlio assumiu que seria necessário aumentar a equipe de suporte para atender a demanda com mais eficiência. Ele desenvolveu uma solicitação descrevendo o caso e a necessidade de mais profissionais para melhorar o atendimento, e enviou para a administração da empresa.

Por sua vez a administração retornou à solicitação com o pedido negado, indicando que buscasse outras ações que não afetassem os custos da empresa. Preocupado em como poderia fazer isso, iniciou então uma nova pesquisa para encontrar soluções, mas dessa vez com todos dos setores de Desenvolvimento e do Suporte, com uma série de reuniões individuais e em grupo.

5 AS DIVERGÊNCIAS CULTURAIS ENTRE SUPORTE E DESENVOLVIMENTO

Após uma série de reuniões individuais, Júlio percebeu que as dificuldades de comunicação não se tratava simplesmente de uma questão de competência ou subdimensionamento da equipe. Entre os relatos, foi possível perceber que existia uma divergência cultural entre os setores, que provocavam um isolamento dos desenvolvedores impedindo o suporte de se comunicar de forma prática. Contudo, quando conseguiam se comunicar, o tempo de resposta era muito alto, o que impactava diretamente no atendimento em tempo real com o cliente.

Por outro lado, a equipe de desenvolvedores alegou que as demandas eram muitas para atender com total atenção todas as requisições menores. Além disso, existia a dificuldade em ter que explicar os conceitos de forma que o suporte conseguisse entender, devido a existência de jargões técnicos e informações específicas que não eram de competência do suporte saber.

Júlio percebeu que os colaboradores do suporte ficavam em uma situação de vulnerabilidade, atendendo vários clientes com demandas urgentes simultaneamente e precisando de auxílio dos desenvolvedores para sanar alguns problemas. No entanto, ao mesmo tempo ficavam receosos em entrar em contato com os desenvolvedores, pois a resposta demorava muito ou carecia da atenção devida. Como não queriam criar conflitos com os colaboradores, seguiam evitando ao máximo o contato.

Com essas informações, Júlio começou a pensar em novas alternativas, buscando melhorar a comunicação entre os setores, tornando-a mais assertiva, e também para aprimorar o relacionamento interpessoal entre os colaboradores das duas diferentes funções, mas sem afetar nos custos da empresa.

Sabendo disso, Júlio falou com os diretores e os convidou para apresentar o que encontrou e discutir possíveis medidas.

Após apresentar as informações encontradas nas entrevistas individuais, Júlio propôs:

- Acredito que facilitar o trabalho do pessoal do suporte pode acarretar uma série de benefícios para o atendimento na empresa.

Miguel, intrigado, pergunta:

- Certo, mas como faríamos isso sem aumentar o número de pessoas na equipe?

- Podemos melhorar a comunicação entre as partes, para deixar o processo mais rápido e com menos erros. Por exemplo, aproximar mais os dois setores para que possam interagir entre si e achar respostas de forma mais rápida – responde Gabriel

- Mas algo assim iria deixar os procedimentos uma bagunça! Não haveria um controle nas demandas e pode acabar sobrecarregando os desenvolvedores – contra-argumenta Carla.

- Não podemos simplesmente rever a filtragem para as solicitações? Dessa forma só chegaria para os desenvolvedores demandas realmente prontas para serem executadas – sugere Miguel.

- Entendo o ponto de vista da filtragem, mas o excesso de controle também pode gerar impasses, podemos gerar mais eficiência no time colocando-os para trabalharem juntos, dessa forma os desenvolvedores terão que lidar com o mesmo problema menos vezes – falou Júlio.

- De fato atrasar solicitações urgentes para as empresas clientes pode gerar problemas grandes e descontentamento real – completou Miguel.

Nesse momento, Carla interrompeu a discussão:

- Pessoal, acredito que todos têm pontos de vista importantes e graças a Júlio foi possível identificar o que estava afetando o atendimento e agora só precisamos pensar na melhor forma de resolver, ao mesmo tempo que precisamos acelerar o atendimento, é necessário reduzir os erros no processo!

- É uma posição bem controversa. Duas características bem opostas, fica difícil alcançar a solução dos dois ao mesmo tempo... – complementa Miguel.

- Bem acho que temos um dilema, unir as equipes pode gerar uma comunicação mais eficiente e para o suporte, que conseguiria atender os clientes com mais eficiência. Por outro lado, iria afetar as demandas dos desenvolvedores. Contudo, precisamos ter controle sobre todas as etapas; erros podem ser cometidos e precisamos saber quem foi responsável para que se tenha controle, então outra opção é filtrar as demandas de forma mais eficiente pode reduzir os erros. Qual seria a melhor solução para a empresa?

6 NOTAS DE ENSINO

6.1 OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

O objetivo desse caso é analisar e debater efeitos situacionais de conflitos internos de uma empresa no setor tecnológico, abordando a importância da análise de problemas e o desenvolvimento de estratégias para tomada de decisões. Com a aplicação desse caso, os alunos poderão desenvolver habilidades e senso crítico para lidar com desafios organizacionais, bem como praticar o processo de tomada de decisões em condições que simulam os desafios reais.

O caso poderá ser aplicado no curso de graduação de administração, cursos técnicos administrativos ou treinamentos que abordem os temas gestão de processos, gestão de pessoas ou análise de problemas empresariais.

As competências a serem desenvolvidas com a aplicação desse caso, não exclusivamente, são: 1) gestão de pessoas e conflitos, 2) pensamento crítico e analítico para desenvolvimento de análises de problemas e por fim 3) tomada de decisão estratégica.

6.2 FONTES DE DADOS

A elaboração desse caso foi baseada no resultado de entrevistas semiestruturadas realizadas através de videoconferência com três colaboradores de três diferentes empresas de tecnologia do Nordeste. A história possui uma narrativa e personagens fictícios, mas embasada na realidade descrita pelos entrevistados.

6.3 TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Para atingir os melhores resultados com a aplicação do caso, recomenda-se que o professor organize a turma em grupos de 3 ou 4 pessoas. Esses grupos devem se comportar como consultores contratados pelo personagem Júlio, dessa forma criando discussões internas e aplicação de metodologias do curso de administração (pesquisas, ferramentas...) para desenvolvimento de diferentes soluções referente as perguntas que serão aplicadas.

A aplicação pode ser feita principalmente de duas formas, sendo elas:

- 1) Aplicação da atividade para casa, permitindo que os alunos tenham mais tempo para pesquisar e analisar empresas ou soluções encontradas por empresas do mesmo ramo. Por fim, sendo recomendado que entreguem também um relatório das análises feitas pelos grupos.
- 2) Aplicação da atividade durante a aula, buscando a interação no ambiente e debate das ideias com participação presencial. Nesse caso, o ideal é que os grupos pesquisem e apliquem as ferramentas com a presença do professor, para que possam tirar dúvidas que contribuam no desenvolvimento.

Por fim, os grupos trarão o desenvolvimento das ideias, ferramentas utilizadas e as melhores decisões para se tomar de acordo com suas pesquisas, para que seja apresentado durante a aula.

6.4 QUESTÕES PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

Questão 1. Considerando os esforços de Júlio para análise das causas e sintomas, quais ferramentas você usaria para encontrar os problemas e analisá-los? Justifique a resposta.

Essa questão tem como objetivo fazer com que o docente desenvolva habilidades para análise de problemas em cenários práticos, neste caso, em uma empresa de desenvolvimento de softwares para empresas.

Para o desenvolvimento da resposta, é interessante que o professor questione possíveis métodos para aplicar e traga direcionamentos de quais estratégias podem ser tomadas para o desenvolvimento de possíveis soluções.

De acordo com Costa e Mendes (2018), as ferramentas que visam priorizar a qualidade, possuem o propósito de apoiar e direcionar na solução de problemas. Dentre as diversas ferramentas e com vasta repercussão, temos o “Brainstorming”, que se trata de uma “tempestade de ideias”, partindo do princípio de que ideias podem surgir através do desenvolvimento de pensamentos de forma grupal, somado a ideia de que “quando mais melhor” (Costa; Mendes, 2018).

A partir disso, o professor pode engajar com a turma colocando em prática o brainstorming, a fim de salientar os principais problemas encontrados no caso. Permitindo que os alunos pensem de forma ampla, buscando possíveis fatores que incidem na problemática da questão. É importante identificar a dificuldade na comunicação entre as equipes causada pelas diferenças culturais, e como essas diferenças afetam nos colaboradores.

Uma segunda ferramenta que poderia auxiliar em um processo de decisão é o Diagrama Espinha de Peixe, que auxilia na identificação de causas que originaram a problemática, a partir da análise de todos os fatores que envolvem a execução do processo. Nessa abordagem, são utilizados os chamados 6Ms: Método, Máquina, Medida, Meio Ambiente, Mão de Obra e Material (Silva; Casgrande; 2022). Em consonância com os estudos de Werkema (1995 *apud* Costa; Mendes, 2018), a execução pode ser dividida em etapas: 1) definir o problema; 2) conhecer o processo por meio da observação, documentação e entrevistas; 3) realizar uma reunião para debater a problemática; 4) montar o diagrama e por fim, 5) marcar o que é mais importante para atingir o objetivo final.

Para que os alunos encontrem estratégias eficazes se faz necessário o entendimento sobre o funcionamento da empresa de forma holística e clara, buscando ter uma visão objetiva sobre os processos e possíveis gargalos. Dessa forma, a utilização de mapeamento de processos é de suma importância na identificação de possíveis falhas a fim de obter um ambiente eficiente e funcional (Santos et al., 2015).

Com base nisso, o docente pode questionar o que foi encontrado pelas equipes e com isso discutir o que realmente são causas e o que são sintomas, a fim de ter clareza onde se inicia os problemas.

Tendo em vista a importância soluções bem desenvolvidas, e como elas podem impactar em uma empresa, diante do contexto acadêmico é necessário incentivar a solução de problemáticas através de um amplo repertório de ferramentas para auxiliar no diagnóstico das causas.

Questão 2. Uma das estratégias utilizadas pela FATech no caso é a utilização de indicadores e metas. Quais indicadores você determinaria como fundamentais para satisfazer as demandas de Carla e como fazê-las serem atingidas de forma eficaz?

Tal questionamento cria o contexto adequado para que o docente amplie o conhecimento dos alunos acerca de planejamento estratégico, gestão de processos e de pessoas. Nesse contexto, entender o que de fato é importante para a FATEch aprimorar como atributo, proporcionará o direcionamento correto para obter bons resultados.

A partir disso, o professor pode aplicar essa questão incentivando que os discentes tragam possíveis estratégias e caminhos para desenvolvimento de respostas.

Diante desse cenário, é necessário que os alunos partam do princípio de que o sucesso da organização está em mapear de forma estratégica o caminho do consumidor, visando ao futuro dos negócios, assertividade nas decisões e controle relacionado os custos obtidos. (OLIVEIRA et al., 2020). Logo, para identificar o que realmente é importante para o cliente é necessário que se utilize ferramentas para tal, como por exemplo a jornada do cliente. Essa ferramenta é uma metodologia muito utilizada no mundo e que visa entender os processos da empresa e como seus serviços são prestados a partir da visão do consumidor. (Haugstveit et al., 2016).

Através disso, o professor pode direcionar os alunos para que entendam claramente quais etapas os consumidores estão inseridos ao fazer solicitações a FATEch, desde o contato, a entrega final da demanda e os ruídos que ocorrem durante o processo e como eles afetam o cliente.

Aliado a isso, é necessário que os alunos sejam orientados a criar indicadores inteligentes e fazê-las serem atingidas de forma eficaz. Para isso, o docente pode sugerir a utilização de metodologias como a OKR (*Objectives and Key Results*). Essa ferramenta visa criar um trabalho em conjunto dos colaboradores a partir da disciplina contínua, a fim de contribuir de forma mensurável para o crescimento da empresa (Niven; Lamorte, 2016, p.6).

Outra opção, que pode ser apresentada para os discentes, visando desenvolver essa problemática é a ferramenta Balanced Score Card, que “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (Kaplan; Norton, 1997). Dessa forma, torna-se possível elaborar indicadores e metas que se comunicam com os principais atributos da empresa, aprimorando todos os setores de forma mútua.

A partir dessas estratégias, aliadas a contribuição do professor em sala de aula, pode-se desenvolver ou aprimorar habilidades relacionadas ao estabelecimento de metas e indicadores, junto a realização delas. Com isso, o orientador deve alinhar os indicadores criados pelos alunos para que busquem o desenvolvimento de exemplo como: indicadores de tempo de resposta ao cliente, índice de afetividade das solicitações realizadas, índice de retorno das solicitações e por fim indicador de satisfação do cliente.

Questão 3. Ao se colocar no lugar dos gestores da FATEch e considerando as limitações impostas no caso, qual das duas decisões você tomaria para que a empresa tenha os melhores resultados? Justifique sua resposta.

A resolução desse questionamento tem por objetivo estimular o discente a desenvolver habilidades de interpretação de problemáticas e tomada de decisão. O professor pode utilizar as respostas das questões anteriores para discutir com os alunos quais os principais problemas e seus causadores, visando debater onde estão as causas e quanto elas afetam na experiência do consumidor e assim elaborar direcionamentos para a melhor decisão.

Além disso, o professor pode criar discussões entre grupos para que defendam ideias contrárias através de argumentos, incentivando os alunos a participarem e elaborar pensamentos. Dentre as ferramentas viáveis para fomentar os debates e para construção de

argumentos, podemos citar a Matriz de Decisão, levando em consideração a realidade da FATEch, que possui o dilema de unir as equipes e facilitar a comunicação ou aumentar o controle sobre os processos e deixá-los mais rígidos. Essa ferramenta torna-se eficaz por possuir uma forma concisa de organizar as informações para tomada de decisão racional. (Ferreira, 1994). O desenvolvimento dessa ferramenta se dá diante de uma tabela relacionando possíveis decisões, critérios adotados e pesos para cada critério, calculando a partir disso uma média ponderada de acordo com as notas dadas em cada critério.

Dentro do processo de tomada de decisão, é importante que os alunos estejam cientes que “a tomada de decisão formal é estruturada por regras e procedimentos que especificam papéis, métodos e normas que, por sua vez, estabelecem valores que influenciam como a organização enfrenta a escolha e a incerteza”. (Choo, 1998 *apud* Guimarães; Évora, 2004). Com isso, faz-se necessário a orientação diante dos discentes para que sejam evidenciados todos os aspectos que envolvem a organização, como uma forma de unir informações fragmentadas, permitindo assim uma visão completa e holística.

Diante da importância de considerar os limites da empresa ao tomar uma decisão, se faz necessário utilizar estratégias que embasem de forma sólida e completa a decisão. Além disso, questionamentos como esse permitem que o aluno desenvolva estratégias de decisão e soluções em um cenário não ideal, permitindo assim uma nova perspectiva diante de decisões que evidenciam grandes dilemas.

É importante que o professor traga as vantagens e desvantagens de cada decisão, evidenciando a complexidade e os efeitos que podem causar. Levando em consideração a escolha de unir as equipes, existirá barreiras quanto aos colaboradores para que possam ter uma boa comunicação, dada as diferenças culturais, mas que apesar disso, pode fomentar para o desenvolvimento de soluções de forma bem mais natural e ágil, otimizando o atendimento do suporte ao cliente.

Por outro lado, existe a possibilidade de controlar melhor cada processo, assim seria possível analisar de forma clara quais etapas estão tendo problemas de clareza ou tempo de resposta e a partir disso, administrar as equipes para que aperfeiçoem as etapas.

Questão 4. Fazer mudanças no ambiente organizacional requer esforço, manter a aplicação dessas mudanças também é igualmente difícil. Qual seria sua estratégia para garantir a continuação dessas mudanças?

Nessa questão os alunos devem desenvolver habilidade para gestão de qualidade e gestão e de pessoas. A fim de garantir, por tempo prolongado, a efetividade das mudanças propostas na FATEch, os alunos devem fazer um levantamento e propor formas que conduzam a constância dos colaboradores para que a problemática não volte a ser pauta de reuniões.

Diante desse objetivo, o docente pode utilizar de ferramentas como o Método de melhorias PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) para fomentar novas discussões e surgimento de novas ideias. Essa ferramenta reúne conceitos básicos ligados a administração, sendo apresentado de forma clara e objetiva através de um ciclo (Andrade, 2003).

Para isso é interessante que o aluno identifique as melhorias que serão aplicadas na questão anterior, desenvolvendo um plano e metas para os indicadores desenvolvidos e meta de tempo, considerando também possíveis obstáculos que podem aparecer. Após isso, planejar a execução do plano, envolvendo treinamentos, apresentação de processos e os métodos de comunicação que serão utilizados.

Em seguida, é importante desenvolver o plano de checagem dos indicadores e metas atribuídos ao processo. Por fim, com base nos dados obtidos na checagem, quais medidas corretivas ou preventivas podem ser tomadas.

É válido salientar que quando aplicado em um contexto visando manter resultados em um determinado nível, é designado por SDCA (*Standard, Do, Check and Act*). Com isso, o docente deve mediar a resposta a essa pergunta, partindo do princípio do estabelecimento de metas padrão e de procedimento operacional padrão POP, referente a etapa S (*Standard*) do ciclo SDCA (Fonseca; Miyake, 2006).

Logo, torna-se necessário meios de avaliação sobre o cumprimento e impacto dessas metas e procedimentos padrões, diante de resultados negativo orientar para quais medidas corretivas para esse contexto (Fonseca; Miyake, 2006). Dessa forma, garantindo um maior controle dos processos a partir da sua medição e melhor continua.

Outro caminho que pode ser proposto objetivando responder ao questionamento é através da ferramenta 5S. Essa metodologia aplicada nas empresas é orientada por princípios fundamentais da organização na dimensão física, intelectual e social, promovendo o empenho dos colaboradores na limpeza, padronização e disciplina com uma supervisão de forma direcionada ao necessário (Campos et al., 2005). Nesse contexto, guiados por esses princípios os alunos desenvolveriam intervenções práticas para maior constância da continuação das mudanças propostas. A implementação do 5S pode gerar impactos, levando a ambientes mais agradáveis, aumentando a probabilidade de envolvimento dos colaboradores em todo o processo de qualidade e fomentando a busca pela excelência (Bomfim; Assunção, 2018).

Através da metodologia 5S e os cinco sentidos, pode-se desenvolver em cada princípio: 1) Senso de utilização, eliminando o que não é necessário; 2) Senso de Ordenação, organizando e facilitando o acesso dos itens essenciais da empresa; 3) Senso de Limpeza, buscando um ambiente, área de trabalho ou sistema mais limpo; 4) Senso de Padronização, a fim de padronizar as práticas de trabalho e obter mais eficiência; 5) Senso de Autodisciplina, orientando a manutenção dos padrões com treinamento contínuo.

A partir disso, é importante que os processos e objetivos da FATech sejam dispostos de forma clara e objetiva, expondo os processos e ciclos que ocorrem na empresa e a sua padronização, para que todos tenham visão ampla sobre sua participação na empresa e como são peças importantes para uma melhor qualidade do serviço prestado.

Além disso, o professor pode questionar os alunos sobre os métodos que utilizariam para manter a viabilidade prática e a longo prazo, levando em consideração a comum resistência a mudança nas organizações. Logo, para que os colaboradores possam se manter instigados, é importante que sejam criados métodos de recompensa, sabendo que o caso não permite aumentos ou bônus na remuneração é interessante que se reconheça os esforços individuais e dos setores.

Por fim, cabe ressaltar a importância de estimular os pensamentos criativos e críticos, ainda enquanto acadêmico, para identificar a problemática e traçar estratégias eficazes para realidade que se apresenta.

REFERÊNCIAS

BOMFIM, Janaina Costa; DE ASSUNÇÃO, Gabriela Rodrigues; FONSECA, Bruna Grassetti. A utilização da ferramenta 5s no processo de gestão de produção. **Revista Científica Unilago**, v. 1, n. 1, 2018.

CAMPOS, Renato et al. A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total. **Simpep–Simpósio de Engenharia de Produção**, v. 12, p. 685-692, 2005.

COSTA, Taiane Barbosa da Silva; MENDES, Meirivone Alves. Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. **Anais do X SIMPROD**, 2018.

ANDRADE, Fabio Felipe de. O método de melhorias PDCA. 2003.

FERREIRA, Pedro Lopes. Introdução à análise de decisão. 1994.

FONSECA, A. V.; MIYAKE, Dario I kuo. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1-9, 2006.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da informação**, v. 33, p. 72-80, 2004.

HAUGSTVEIT, Ida Maria; HALVORSRUD, Ragnhild; KARAHASANOVIC, Amela. Supporting redesign of C2C services through customer journey mapping. In: **Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes. 2016 Conference**. 2016. p. 215-227.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

NIVEN, Paul R.; LAMORTE, Ben. **Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs**. John Wiley & Sons, 2016.

OLIVEIRA, Alessandra Silva de et al. A jornada do cliente: um modelo que promova a experiência e a geração de valor como fator de vantagem competitiva para a Gol Linhas Aéreas. 2020

SANTOS, Lucas Almeida et al. Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015

SILVA, Isabela Moreira; CASAGRANDE, Diego José. A utilização das ferramentas da qualidade diagrama de Ishikawa e FMEA-análise de modos e efeitos de falhas nas empresas. **Revista Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 961-973, 2022.