

## Aplicabilidade de Ferramentas de Gestão em um Escola de Estudo de Caso na K. E. I. LTDA (I.)

ADELEN ALINE ALBUQUERQUE DE SOUSA

Centro Universitário do Norte / UNINORTE

CALEBE TÓTOLI MACHADO

Centro Universitário do Norte / UNINORTE

SAYMON BRITO DA ROCHA

Centro Universitário do Norte / UNINORTE

LANAMARA GOMES DE ARAUJO

Centro Universitário do Norte / UNINORTE

ANDERSON SOLIMÕES DA SILVA

Centro Universitário do Norte / UNINORTE

MARCELLO PIRES FONSECA

Centro Universitário do Norte / UNINORTE

### Resumo

*O presente artigo tem como objetivo relatar a práxia de uma iniciação à pesquisa realizada na aplicabilidade de ferramentas de gestão Balanced Scorecard e o plano de ação (5W2H), Briefing, Business Process Management (BPM), Balanced Scorecard, 5W2H, Matriz GUT e cronograma com o foco na resolução de problemáticas organizacionais. Com a metodologia de pesquisa centrada em análise documental, entrevista e observação direta in loco. Os discentes vivenciaram a prática de aprendizagem, sob orientação da aplicação de cada ferramenta. Os resultados obtidos. A empresa estudada K. E. I. LTDA (I.) apresentou algumas inconsistências, cujas soluções foram acompanhadas de outras sugestões de melhorias para uma sólida e eficaz perspectiva de crescimento a curto e médio prazo.*

**Palavras-Chave:** Briefing, Business Process Management (BPM), Balanced Scorecard.

### INTRODUÇÃO

O presente artigo visa a análise e soluções de problemáticas encontradas na instituição K. E. I. LTDA, franqueada da rede de ensino

I. Dando-se, por meio de análises, entrevistas e aplicações de ferramentas, durante o período de 24 de setembro de 2019 à 30 de novembro de 2019, a possibilidade de detectar situações que a organização vinha enfrentando, sendo apontados como principais problemas, a rotatividade de colaboradores e a falha na comunicação interna, apontadas durante a aplicação do Briefing. No entanto, com a aplicação e desenvolvimento de ferramentas como o Balanced Scorecard e o plano de ação (5W2H), foi possível averiguar questões, que poderiam no decorrer da existência da organização, trazer problemáticas diversas, tais como a ausência de extintores, fitas antiderrapantes nas escadas, ausência de rampas para o acesso de cadeirantes, a necessidade de treinamentos periódicos, entre outros que serão abordados no desenvolver deste relatório.

Os principais objetivos desde relatório:

- Realizar o estudo e a prática de ferramentas como o Briefing, Business Process Management (BPM), Balanced Scorecard, 5W2H, Matriz GUT e cronograma com o foco na resolução de problemáticas organizacionais.
- Expor oportunidades e propor melhorias aos processos realizados no cotidiano da organização, como a falha na comunicação, rotatividade de colaboradores e anseios gerados por este fator, ausências de EPIS para a proteção coletiva, como extintores e fitas antiderrapantes, além de melhorias voltadas ao ambiente organizacional.
- Desenvolver soluções para as problemáticas encontradas, de forma que a organização seja capaz de observar as melhorias trazidas pela aplicação dessas ferramentas, além de continuar com atuação contra esses efeitos negativos, sendo capaz de usar as ferramentas aplicadas.

Este artigo é composto pela apresentação da empresa estudada, seguido pelo relatório da prática profissional, onde será tratado das ferramentas aplicadas, seus conceitos e como foi a aplicação das mesmas até o diagnóstico da problemática, onde a proposta sugerida estará presente na conclusão do mesmo, além da autoavaliação, referências, apêndices e anexos.

## **1. APRESENTAÇÃO DA I. E. S.**

A franquia *I. E. S.*, teve seu surgimento em 2004, com sua sede em Curitiba (PR), devido à ausência de escolas de idiomas que ensinassem em um curto período com qualidade, além de manter a efetividade do aprendizado. A constituição da empresa, deu-se por meio da iniciativa de quatro profissionais da área, Senhor R. L., Senhor E. L., Senhor L. P. e Senhor P. T., que uniram a abordagem comunicativa e lexical para chegarem a uma forma única de ensino que fosse capaz de ensinar inglês avançado num período de dois anos e meio. Até o presente trabalho, a escola possui cerca de 150 franqueadas e mais de 50 mil alunos.

A K. E. I. LTDA ME, é uma das franquias da rede, oferecendo cursos de inglês e espanhol, tendo o seu portfólio voltado para crianças, jovens e adultos com cursos como Regular Course Adults com o período de 2 anos e meio, I. J. para crianças de 10 à 12 anos, Kids Course para crianças de 6 à 9 anos, Regular Course Teens para jovens com a durabilidade de 2 anos e meio e Cursos de Espanhol.

A franquia é gerida pelo Senhor J. K. J. e coordenada pelo Senhor N. C. S., localizada na A. J. N., 20XX, bairro C., estando localizada nesse ponto desde sua fundação em 2016. A infraestrutura atual da organização não a torna apta a atender a públicos especiais, pois não possui rampas, placas braile, ou quaisquer outros que auxiliem na locomoção de pessoas que possuam necessidades de locomoção ou visuais. Apesar disso, a escola é dotada de 06 salas de aulas com capacidade para no máximo 08 alunos, havendo em cada sala além de quadros e ferramentas necessárias para o ensino, aparelhos televisores para o auxílio e fixação do aprendizado durante a aula, 01 banheiro masculino e 01 feminino, sendo o mesmos utilizados tanto por funcionários quanto por alunos, 01 refeitório utilizado pelos colaboradores, 01 sala de reunião, 01 estacionamento com capacidade para até 03 carros, não possuindo carro próprio da organização.

A franqueada, no presente momento, sobressai-se quando se trata de metodologias de ensino. Tendo como principais concorrentes escolas de idiomas como o I., W., M. e S., devido à proximidade das escolas e qualidade de ensino e até mesmo a força que elas possuem

referente aos seus respectivos nomes no mercado. Devido a isto, a escola tem por foco estudantes universitários e trabalhadores que frequentam os arredores da localização da empresa. A instituição por ser parte de uma rede de franquias, depende da pesquisa realizada pela franquia da I. para o conhecimento do posicionamento da marca no mercado, no entanto, a empresa percebe, por meio da redução da demanda, que há ameaças para captação de mais discentes, e do surgimento de novas escolas de idiomas nas proximidades da instituição. Como oportunidade, o aumento da demanda por cursos de inglês e espanhol nos últimos anos, principalmente por aqueles que querem potencializar a carreira profissional.

A escola destaca-se em termos de força, em seu ambiente interno, quando o assunto se volta a metodologia exclusiva da rede, do layout das salas, onde são estruturadas para a realização de aulas dinâmicas, com todas as ferramentas necessárias para o melhor aprendizado de cada aluno, além da quantidade estipulada pela franquia de alunos por sala, sendo o máximo 08, para que ocorra o melhor aproveitamento do ensino. Em contrapartida, a instituição tem seus pontos a serem melhorados, tais como o aproveitamento de seus recrutados, com o objetivo de diminuir a rotatividade, e o melhoramento da comunicação entre os colaboradores de todos os níveis institucionais.

Os colaboradores da organização recebem treinamentos periódicos, voltados tanto para o uso da metodologia da I. quanto sobre o uso da intranet da empresa, uma vez que se faz necessário a comunicação entre as franqueadas com a franquia e dos alunos com a rede de ensino. Além disso, há também o uso de ferramentas e aplicativos no desenvolvimento do aprendizado dos alunos, onde é trabalhado o listen dos alunos, tornando necessário o conhecimento dos colaboradores não somente sobre a metodologia da I., mas também sobre as ferramentas que a organização utiliza. Em seu quadro colaborativo, a K. E. I possui um total de 15 colaboradores, sendo 11 no operacional, 3 no administrativo e 1 na gerência, sendo a departamentalização formada pela gerência, área pedagógica e setor comercial, sendo que não há o desenho ou mapeamento deste quadro, apenas o reconhecimento de cada pessoa ao setor.

Ética, transparência, presteza, justiça, amizade e honestidade são os valores que a organização buscar passar para seus colaboradores e clientes. Como missão, a empresa busca ensinar inglês e espanhol com excelência e atualização constante, contribuindo para o desenvolvimento de seus alunos com competência e ética, visando garantir um crescimento pessoal e profissional dos mesmos, e a rede I. tem por visão ser referência e exemplo de qualidade no ensino de inglês e espanhol em todo o Brasil, buscando um aprimoramento contínuo e inovando sempre.

## **2. DIÁRIO DE PRÁTICA**

Este diário de pratica consiste em um relatório que apresenta as definições e aplicações de ferramentas, além de apresentar análises organizacionais que auxiliam nas estratégias empresarias.

Tendo em sua composição relatórios voltados a teoria e práticas de ferramentas como o Briefing, 5W2H mais Matriz GUT, BSC, e Cronograma. Onde por meio de sua compreensão, tornou-se possível a aplicação em uma franqueada da rede de ensino I., a K. E. I. LTDA.

### **2.1 BRIEFING**

Conforme visto em sala de aula, a palavra Briefing é um verbo advindo da língua inglesa que adotou como tradução para o português a palavra 'resumir', logo, Briefing é formado pela coleta de informações, tornando-se fundamental para a elaboração de estratégias de forma resumida, onde será mapeado as problemáticas e sugestões de melhorias, e de modo a visualizar, no geral, o projeto a ser aplicado. Sant'Anna, Júnior e Garcia (2011, p. 111), defendem que "o briefing é uma fase completa de levantamentos e estudos e deve conter as informações a respeito do produto, do mercado, do consumidor, da empresa e os objetivos do cliente, buscando responder às questões que permitirão compreender os ambientes interno, micro e macro"

Sendo assim, o briefing terá 7 etapas, sugeridas em sala de aula, para a sua elaboração e execução. Sendo elas voltadas ao objetivo do cliente, valor do investimento, público-alvo, portfólio e objeções e, por fim, os prazos estabelecidos, mas antes disto, vale ressaltar que o tipo

de consultoria realizada na empresa será a externa e especializada, pois, como dito por Crocco e Guttmann, há dificuldades voltadas ao diagnóstico que o consultor interno enfrentará, tais como: “a própria hierarquia se transforma em obstáculo ao trabalho do consultor interno, pois tende a limitar o acesso a determinadas pessoas que tenham nível hierárquico superior, que deveriam ser contatadas em tempo hábil, velocidade e diretamente” (2005, p. 75), tornando seu trabalho mais dificultoso, além da existência da necessidade de um olhar profissional maior, tanto da parte do consultor, quanto da empresa. Quanto ao consultor externo, conforme os autores, tem vantagens em comparação ao interno, pois ele contém uma experiência mais ampla, pode correr riscos por não possuir vínculo empregatício com a empresa, além de imparcialidade e ausência de hierarquia (CROCCO; GUTTMANN, 2005). Sendo a estrutura escolhida para se trabalhar na franqueada a estrutura de pacote, devido a necessidade de adequação a realização da prática determinada. Crocco e Guttmann defendem que “a estrutura de pacote tem razões de sucesso, pois fornece aos seus clientes uma alavanca considerada útil para alterar o gênero e não o grau dos resultados da empresa, ou seja, alcançar níveis e conteúdos diferentes e muitíssimo superiores aos historicamente atingidos” (2005, p. 75). Tendo como vantagens a velocidade e agilidade da realização dos trabalhos e a redução de custos para o consultor, no entanto o autor adverte quanto aos cuidados que se devem ter quanto a esta estrutura, tais como a preocupação com o processo de mudança e a criação de uma relação de dependência da organização com o consultor (CROCCO; GUTTMANN, 2005). Para o desenvolvimento desta etapa, foi realizada na organização, uma entrevista com o gestor da K. E. I., o Senhor J. K. J., com o objetivo de mapear as problemáticas e soluções, com foco no desejo do cliente, onde foi elaborado um roteiro com questões voltadas as sete etapas sugeridas em sala. Voltado aos objetivos e meta deste projeto, buscou-se detectar quais as maiores problemáticas da instituição no presente momento, sendo perguntado diretamente ao gestor da organização, onde o mesmo apontou como resposta, a alta rotatividade de colaboradores e a dificuldade na comunicação entre o administrativo e os demais níveis, o que faz com que haja a necessidade, de em curtos períodos de tempo, da organização

fazer o processo de seleção, recrutamento e treinamento de novos colaboradores, além de atrasar o cumprimento das metas organizacionais.

Voltado à segunda etapa, foi questionado a empresa qual a verba disponível para a realização de ações para a solução destas problemáticas apontadas, levando em consideração o gasto de tempo e o custo gerado pela alta rotatividade do pessoal. Como resposta, a organização tomou como base a contratação de um profissional/consultor de recursos humanos, sem vínculos com a rede de ensino, além do porte atual da franqueada estudada, levando em conta a atuação do profissional com até duas vezes por semana, um valor entre R\$2.000 à R\$3.000 no mês, sendo este valor o máximo disponível da franqueada para tratar desta problemática.

Devido ao período estabelecido para a realização deste projeto de consultoria, as propostas de melhorias e possíveis soluções para as problemáticas mencionadas deverão ser realizadas entre 24/09/2019 (vinte e quatro de novembro de dois mil e dezenove, terça-feira) até 02/12/2019 (dois de dezembro de dois mil e dezenove, segunda-feira).

Considerando que a problemática apontada pela organização é voltada aos recursos humanos, o público alvo deste projeto é o pessoal interno da organização. Entretanto, apesar de este ser um trabalho inteiramente voltado aos colaboradores, as ações propostas poderão acarretar em melhorias para os clientes externos a empresa, uma vez que haverá influências em todos os setores e agregação de valor nos processos. A organização tem como público-alvo pessoas das classes B, que possuem uma renda entre R\$ 2.565,00 à R\$ 4.418,00, geralmente alunos e trabalhadores que frequentam as proximidades da escola, motivados muitas das vezes pela oportunidade de aprender uma nova língua para que possa ampliar a oportunidade de crescimento profissional, ou realização de viagens para o exterior.

Por meio disso, foi questionado ao gestor da franqueada se haveria um modelo ou ferramenta de gestão no qual a possível proposta pudesse tomar como base ou se haveria algo que os mesmos não desejaríamos ter em sua organização. Apesar da rede I. ser voltada à área de ensino, para o gestor da franqueada, em relação a questão da comunicação interna e até mesmo sobre as estratégias adotadas pela

empresa, o gestor apontou que o uso de ferramentas como, diagrama de Ishikawa, PODC, 5W2H entre outras, poderiam auxiliar na criação e execução das metas organizacionais, no entanto, seu corpo organizacional atualmente não tem conhecimento sobre o como aplicá-las. Quanto a rotatividade dos funcionários, não houve uma delimitação sobre o que fazer, sendo que foi dito que não é de interesse da organização a realização de uma comunicação hierárquica, valendo sempre a horizontal.

A escola oferece seus serviços voltados ao ensino da língua inglesa e espanhola, com cursos regulares, que tem a duração de dois anos e meio, mas podem ocorrer em dezoito meses se realizado o intensivo de férias. Kids Course, que é um modelo estruturado para crianças de até nove anos, realizado de forma interativas e lúdicas. I. Junior, um método voltado para pré-adolescentes entre 10 à 12 anos. Personal I., onde suas aulas são individualizadas com acompanhamento e flexibilidade de horário. VIP I., é a aplicação de aulas particulares, com a flexibilidade voltada a agenda do aluno. Semi-intensive Course, que é um curso oferecido pela escola, onde seu início dar-se em maio e outubro, onde a realização do modulo ocorre em dois meses. Vacation Intensive Course, consiste na realização do modulo no período de um mês, sendo valido para todos os níveis. Business Course, este modulo é exclusivo para alunos que já possuem o nível de inglês avançado, tendo o foco de suas aulas voltadas à negócios. Advanced Communication Course, assim como o Business Course, este modelo é voltado a alunos que já possuem o domínio da língua inglesa, sendo ele dividido em dois módulos que focam na capacidade de comunicação do aluno e por fim, o TOEIC Prep Course, que é um modelo voltado para preparar os alunos para a realização do teste TOEIC. Entre outros serviços oferecidos pela rede de ensino I., a escola também vende materiais didáticos, voltados aos seus cursos, além de promover intercâmbios nos Estados Unidos para alunos a partir do modulo 3, ou book 3.

Descrito os serviços acima, o processo a ser trabalhado é o de recrutamento e seleção do novo colaborador.

O escopo do projeto terá um foco maior em elaborar metodologias para manter os colaboradores que já estão na



organização, sendo por meio de treinamentos, tanto voltados aos trabalhos realizados diariamente quanto também a pequenas ações que podem ser efetuados no decorrer da vivência na empresa. Haverá também palestras educacionais voltadas ao tema de ferramentas da qualidade, com o intuito de torna-los conhecedores sobre o como elas funcionam e o que podem trazer de melhorias aos seus processos. Com isso, busca-se melhorar as ações dos colaboradores e até mesmo a comunicação entre o estratégico e os demais setores da organização e, por fim, será realizado um redesenho no processo de recrutamento e seleção, com o objetivo de captar colaboradores que busquem crescer com a organização e não apenas usar a organização como alavanca para demais organizações.

Devido a organização fazer parte de uma rede de franquias, não foi possível a disponibilização física de alguns documentos, contudo, a franqueada permitiu o contato com os mesmos, e por meio da entrevista realizada em vinte e cinco de outubro de dois mil e dezenove, (25/10/2019), o gestor da organização comentou aspectos voltados aos documentos que não puderam ser disponibilizados. Os materiais disponibilizados dela organização foram: o organograma da empresa, listagem de funcionários, o site que permite o contato com o manual de qualidade da organização, banner e folders que apresentam a rede, registro de prêmios, e os demais foram explicados durante a entrevista.

## **2.2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)**

O Business Process Management (BPM), em sua tradução, adota o termo de “gerenciamento de processos de negócios”. O BPM é um conjunto de esforços realizados dentro de uma organização, buscando melhorar os processos internos de forma contínua, por meio de métodos e ferramentas, conforme visto em sala de aula. Esse conjunto de operações realizados na organização, o BPM, conforme Santiago:

É um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação, propondo a melhoria dos processos de negócios das organizações por meio da utilização de métodos e de ferramentas que servem para modelar, analisar, publicar e controlar processos de negócios envolvendo os aspectos estratégicos, organizacionais, sistemas de informação e humanos. (2016, p. 19).

O BPM permite que haja uma análise sobre os processos de forma que seja possível verificar possíveis problemáticas, além de permitir a correção de processos falhos, por meio do mapeamento dos processos, sendo que ele possui, em geral, seis etapas, sendo elas: planejamento e alinhamento estratégico; análise de processos; desenho do processo; implementação do processo; monitoramento e controle; e refinamento do processo. Com isto, cada etapa será responsável por um aspecto muito importante para a boa atuação do BPM na organização, sendo o planejamento e alinhamento responsável pela análise e visão geral dos processos e até mesmo geração de valor criado pela organização, a análise do processo é a etapa responsável pelo estudo das possíveis deficiências do processo e onde é proposta as possíveis soluções, o desenho do processo é o ponto onde será definido o processo a ser seguido. Após o desenho do processo, a implementação do processo deve ser aplicada, vindo posteriormente o monitoramento e controle, etapa esta responsável por manter a conformidade do processo estabelecido, além de analisar o desempenho do processo e, por fim, o refinamento do processo, que será responsável por reajustes no novo processo, buscando enxugar e melhorar o processo. Devido as necessidades existentes nas empresas houve a criação de modelos que atendessem necessidades organizacionais diversas, tais como, modelo de Baldam, que divide o modelo em como era o processo e o como será (As-Is e To-Be), tendo por fases o planejamento, modelagem e otimização, execução, controle e análise de dados. Modelo da ABPMP, que consiste em seis fases: planejamento e estratégia, análise, desenho e modelagem, implementação, monitoramento e controle. Modelo de Dumas et al, tendo suas fases divididas respectivamente por identificação, descobrimento, análise, redesenho, implementação, monitoramento e controle. Modelo Scheer e Brabânder, sendo estratégia, desenho, implementação e controle suas etapas. Modelo Morais, dividido em planejamento e estratégia, análise, desenho e modelagem, implementação, monitoramento e controle, refinamento e revisão suas etapas. E por fim o modelo Bernardo, Galina e Pádua, que é estruturado pela detecção, planejamento e estratégia, análise, desenho e modelagem, implementação, monitoramento, controle e o refinamento, conforme visto em sala de aula.

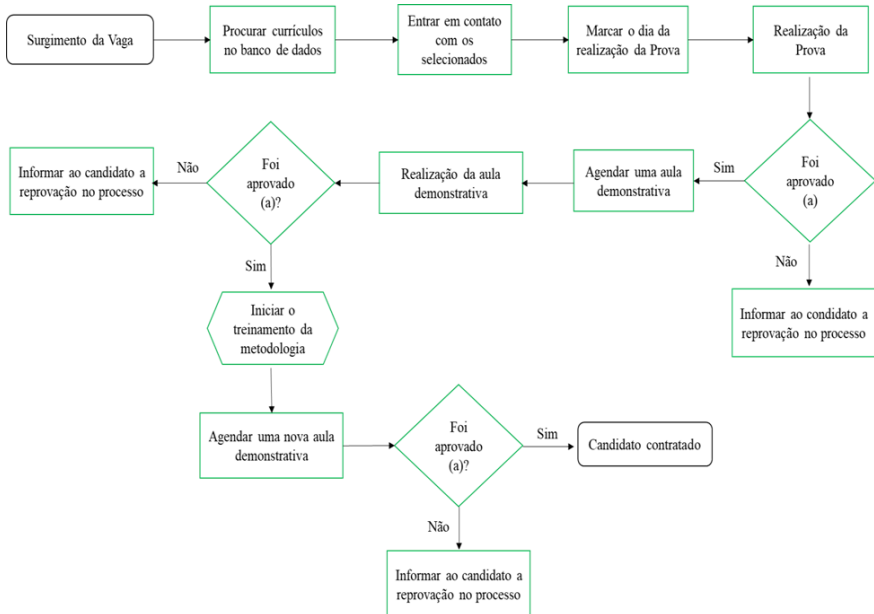
Observando esses aspectos, com foco na necessidade da empresa, o modelo escolhido para a aplicação prática deste conjunto de ações, será o modelo Baldam, devido a estrutura que ele oferece, de comparação entre o como era o processo e como será. A primeira etapa realizada para a implementação do BPM foi o estudo sobre o como ocorria o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores da organização, desde o surgimento da necessidade à contratação de um novo colaborador. Após isso, foi analisado esse processo, tendo como objetivo observar quais aspectos poderiam melhorar, para que a rotatividade da organização fosse reduzida. Houve a necessidade de realizar desenho do processo, tendo em vista que, apesar da organização conhecer o processo, a mesma não possuía desenhos que demonstrasse o fluxo das ações que seriam seguidas para a realização do recrutamento até a seleção dos possíveis candidatos.

Conforme Júnior e Scucuglia “quando falamos de “desenho” de processo estamos nos referindo à criação de novos processos ou modificações em processos existentes. Essa confusão de terminologia é comum” (2011, p. 48).

Tendo compreendido e analisado o como funcionava o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores da empresa, foi redesenhado um novo processo, com base no modelo de Baldam, sendo alterado alguns aspectos para a contratação de novos colaboradores. Antes bastava que o candidato realizasse uma prova escrita e uma aula demonstrativa com sua própria didática à organização, e caso os responsáveis pelo processo aprovassem o candidato, ele seguia adiante para o treinamento realizado pela franqueada, com objetivo de introduzir a este possível colaborador a metodologia da escola, logo, ele deveria passar pela última prova e ser contratado, se este alcançasse a proposta definida. Desta forma, o desenho atual do processo da organização consiste no surgimento da vaga, na busca por candidatos que enviam seus currículos para a empresa, que possui um banco de dados, na realização do contato com estes candidatos, na marcação e realização de uma prova, onde se o candidato passar ele retorna para dar uma aula demonstrativa aos avaliadores, onde se o mesmo se sair bem, ele é treinado na metodologia I. durante uma semana e novamente realiza uma aula demonstrativa e se tiver uma boa atuação é

contratado pela empresa. Este método, apesar de prático para a organização, possui aspectos que podem ser melhorados, com o objetivo de tornar as tomadas de decisões sobre contratação mais assertivas, sendo que ele se preocupa apenas com a contratação de docentes com certos domínios didáticos, não havendo preocupação com a relação da empresa com a pessoa física sendo contratada, o que leva muitas das vezes ao candidato a sensação de não aproveitamento, o que o faz procurar por novas perspectivas no mercado. Com o redesenho deste processo, busca-se minimizar essa perda para a organização.

Na próxima página, o fluxograma atual (As-Is) do processo de recrutamento e seleção da empresa

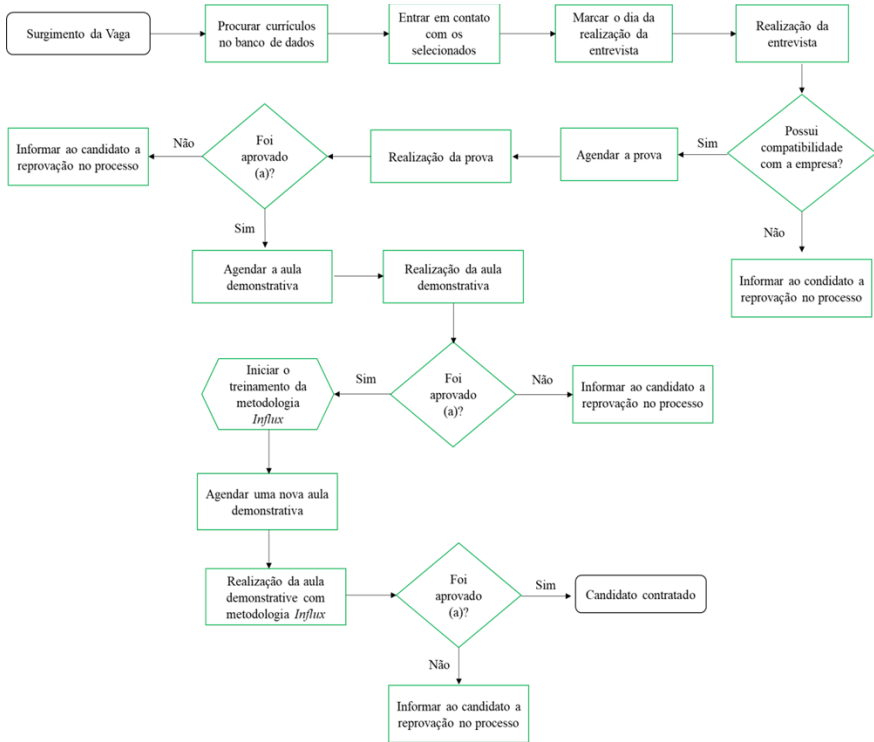


**Figura 1: Fluxograma (As-Is) do processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores**

Fonte: da autora (2019)

A seguir, imagens das entrevistas realizadas na empresa e outros importantes elementos na aplicação do Business Process Management (BPM).

O redesenho do processo ficou da seguinte forma:



**Figura 2: Fluxograma ajustado (To-Be) do processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores**

Fonte: da autora (2019).

Com a realização do redesenho, houve alterações nas primeira etapas do processo, pois observou-se que a rotatividade dos colaboradores advinham-se da falta de identificação com a empresa, fazendo com que no decorrer de suas atuações o ambiente interno da organização se tornasse desagradável, gerando aos contratados a necessidade de buscar por outras oportunidades de trabalho empresas concorrentes. Sendo assim, o novo desenho do processo adota etapas onde é realizado uma entrevista para conhecer e até mesmo apresentar a organização aos candidatos e até mesmo analisar a compatibilidade entre as partes, fazendo com que diminua as chances de um futuro desligamento ou afastamento de colaborador, com isto, haverá também uma redução

com gastos em treinamentos, já que haverá o refinamento de candidatos.

### **2.3 5W2H E MATRIZ GUT**

A ferramenta 5W2H, funciona semelhantemente a um mapeamento de atividades que precisam ser realizadas pela organização, onde por meio de uma tabela, irá se responder a questões como por exemplo, O que será feito? Por que será feito? Como será feito? Quando será feito? Onde será feito? Quanto custará? e Quem fará? tornando desta forma o processo mais claro e ágil para aqueles que irão implanta-los. Sendo assim, o 5W2H é uma ferramenta utilizada como um plano de ação com o seu desenvolvimento voltado para a solução de situações diversas dentro e fora de uma organização. Para os autores, Lobato et al:

Um plano de ação auxilia na demarcação de períodos para observação e acompanhamento das atividades e dos resultados requeridos, para atingir o objetivo planejado, bem como na implementação de uma solução para eventuais problemas. É uma ferramenta que possibilita a organização das ideias e identifica o suporte e o compromisso com as atividades estabelecidas. (2009, p. 194).

Com a definição do que será feito pela organização, torna-se necessário também ordenar o que será realizado, pois se há problemáticas se faz necessário estabelecer prioridades, para isto existe a matriz GUT. As siglas GUT tem origem da inicial de três palavras, sendo elas, Gravidade, Urgência e Tendência, sendo a primeira voltada a tudo que pode afetar os objetivos e resultados da empresa. De acordo com Oliveira (2007) é realizado perguntas básicas que determinam a escala do quão grave é o problema, sendo elas enumeradas de 1 à 5, onde o 1 é o grau mais baixo e o 5 o mais extremo. A segunda palavra, Urgência, diz respeito a pressão da tomada de decisão, se o problema pode esperar um pouco mais ou deve ser resolvido imediatamente, sendo pontuada também de 1 à 5 onde 1 diz que não a pressão em se resolver o problema e 5 que a situação deve se resolver o mais rápido possível. E por fim, a Tendência, que é relacionada ao padrão que essas problemáticas tendem a se repetir, as questões voltadas a sua classificação são sobre o quão a situação pode piorar se mantiver as ações atuais ou não, sendo 1 o seu desaparecimento e 5 o seu aumento.

Adelen Aline Albuquerque de Sousa, Calebe Tótolí Machado, Saymon Brito da Rocha, Lanamara Gomes de Araujo, Anderson Solimões da Silva, Marcello Pires Fonseca-  
**Aplicabilidade de Ferramentas de Gestão em um Escola de Estudo de Caso na K. E. I. LTDA (L)**

Tendo em vista esses aspectos e levando em consideração as visitas realizadas na organização mais as entrevistas realizadas com os colaboradores, foi possível estabelecer problemáticas da organização onde por meio da ferramenta 5W2H e matriz GUT foi realizado o mapeamento das problemáticas e possíveis soluções, além de seu nível de gravidade, urgência e tendência.

5W2H							Matriz GUT			
What	Why	Where	Who	When	How	How Much	G	U	T	GUT
Melhorar o acompanhamento e relacionamento dos clientes (empresas)	Para que se mantenha os contratos estabelecidos entre a escola e as organizações que buscam capacitar seus colaboradores na língua inglês e espanhola.	Marketing	Gestor	30/11/2019	Contato mensal para o acompanhamento e cuidado sobre o como a empresa cliente se sente com relação ao curso oferecido a seus colaboradores.	Obs <sup>1</sup>	5	4	5	100
Equilibrar a oferta e demanda	Para que a rotatividade da organização diminua.	O departamento de RH	Gestor e coordenador	02/12/2019	Com a contratação de colaboradores fixos e horistas com um número determinado.	Obs <sup>2</sup>	4	4	4	64
Treinamento para o uso de ferramentas estratégicas	Para que ocorra a melhor aplicabilidade das estratégias que a organização estabelece.	No administrativo.	Gestor e coordenador	09/12/2019	Por meio de cursos e palestras oferecidos pelo Sebrae.	Entre R\$ 500,00 a R\$ 1000,00	4	3	4	48
Estimular o desenvolvimento do espírito de liderança	Com isto, busca incentivar os colaboradores, tornando eles líderes da empresa, não apenas colaboradores que saíram na primeira oportunidade.	Em todos os setores.	Gestor e coordenador	06/01/2020	Por meio de incentivos internos advindo dos gestores e da rede L, além de agendar com a franquia a realização de palestras e <i>workshops</i> voltado ao treinamento de líderes.	A rede L arca com os gastos dessas ações.	3	3	4	36
Antiderrapante nas escadas	A aplicação de antiderrapantes na escada evitará acidentes tanto aos alunos quanto aos colaboradores.	Na escada de acesso ao segundo andar	Gestor e coordenador	12/01/2020	Com a compra de fitas antiderrapantes e sua aplicação nas escadas	R\$ 86,00	3	3	3	27
Colocação de extintores de incêndio na empresa	A escola não possui extintores atualmente e com a colocação dos mesmos em pontos estratégicos poderá prevenir incêndios na escola.	Na área de espera, área de descanso e recepção.	Coordenador.	12/01/2020	Com a compra de extintores de incêndio do tipo a, b e c, colocados em locais estratégicos.	R\$ 408,00	3	2	3	18
Treinamento contra incêndio	Para a prevenção de quaisquer sinistros voltados a incêndios na empresa.	Na instituição	Gestor e Corpo de bombeiros	20/01/2020	Por meio de orientações e cursos voltados ao combate de incêndio.	Depende do pacote oferecido pela <i>Preven Fire</i> .	3	2	3	18

Adelen Aline Albuquerque de Sousa, Calebe Tótolí Machado, Saymon Brito da Rocha, Lanamara Gomes de Araujo, Anderson Solimões da Silva, Marcello Pires Fonseca-  
**Aplicabilidade de Ferramentas de Gestão em um Escola de Estudo de Caso na K. E. I. LTDA (I)**

Desenvolver um processo padrão de integração de novos colaboradores	Para que o recém contratado consiga se adaptar da melhor forma possível no corpo organizacional.	Departamento de RH	Coordenador	25/01/2019	Com a apresentação do recém contratado para com os colaboradores mais antigos e a apresentação com a empresa em si, clima e cultura organizacional.	Custo de mão de obra	2	3	3	18
Produzir um programa de treinamentos periódicos para os colaboradores	Para tornar os colaboradores cada vez mais capacitados, além de mostrar a eles o quanto a organização se importa com a atuação deles como profissionais.	Na instituição.	Gestor	03/02/2020	Definir os tipos de cursos que mais atenderão ao treinamento e desenvolvimento das habilidades requeridas pela I. e as possíveis empresas que prestarão esses serviços; agendar com a rede I. para cursos e treinamentos a cada fim de modulo.	A rede I. arca com os gastos dessas ações.	2	2	4	16
Rampas de acesso para pessoas com necessidades especiais	Não é possível o acesso de alunos com necessidades especiais na escola, ou de pessoas que tenham problemas motores momentâneos.	Na entrada da escola	Gestor e coordenador.	09/02/2020	Com a construção de rampas de acesso na entrada da escola	R\$ 89,00	2	2	3	12
Delimitar uma área de descanso para os colaboradores	A escola não possui áreas para os colaboradores descansarem pós-aula, ou quando passarem longos períodos na escola.	Na sala onde estão depositados materiais não mais utilizados (sala ao lado do banheiro feminino)	Gestor e coordenador	09/02/2020	Com a adaptação de salas usadas para guardar materiais sem utilidade da organização.	R\$ 314,00	2	2	3	12

**Observações:**

<sup>1</sup> O valor dessa ação só poderá ser mensurado a longo prazo pela empresa, já que não foi possível identificar todos os custos envolvidos e nem seus valores.

<sup>2</sup> Os custos com contratações não puderam ser mensurados devido a empresa não disponibilizar os valores dos salários dos funcionários.

**Quadro 1: 5W2H mais Matriz de Priorização GUT aplicados na I.**

Fonte: da autora (2019)

Cada item mencionado na tabela, por meio da matriz GUT, tem o seu grau de emergência em ser resolvido, apesar de visualmente uns parecerem mais relevantes que os demais a pontuação total estabelece quem deve ser resolvido primeiro, com base nisto, foi determinado as datas em que seriam realizadas as atividades, levando também em consideração a questão de haver necessidade de férias para alguns colaboradores, entre outros aspectos que serão detalhados no decorrer de cada what.



Na primeira ação a ser melhorada pela franqueada é tratado ao acompanhamento e relacionamento das empresas que a franqueada tem contrato. A rede trabalha com políticas de desconto com empresas que se vinculam a ela, oferecendo porcentagens a serem descontadas aos funcionários destas empresas, ou no caso de instituições de ensino, como faculdades e escolas, aos alunos. O objetivo disto é a realização de um contato maior com esses clientes, com o objetivo de estreitar o relacionamento, pois é muito comum desses clientes romperem o contrato no meio do processo, tornando dificultoso para o aluno que estava cursando pagar o curso, e isso ocorreria com o acompanhamento não somente do aluno, mas também da empresa. A segunda ação é voltada diretamente a rotatividade organizacional, pois ela tem o objetivo de equilibrar a oferta com a demanda, pois, na escola há uma alta rotatividade de docentes, devido a inconstância do mercado, fazendo com que a cada período tenha a probabilidade de desligamentos assim como de contratações. O proposto como solução para esta problemática é a determinação de um número de colaboradores para serem fixos na escola. Como a escola já está ativa no mercado a 3 anos, ela já consegue mensurar qual o número mínimo e máximo de colaboradores que ela é capaz de manter, e em casos de aquecimento da demanda, ela poderia contratar os professores horistas.

A terceira problemática apontada é voltada a comunicação interna entre o gestor e o administrativo, pois devido à falta de conhecimento do setor administrativo da empresa quanto as ferramentas estratégicas, há dificuldades na aplicação e elaboração de metas estabelecidas, como medida para solucionar isto, foram propostos cursos e palestras do Sebrae, onde o valor pode variar entre R\$ 500,00 à R\$ 1.000,00 dependendo da durabilidade.

O estímulo para o desenvolvimento de líderes na escola é o quarto ponto do plano de ação. É voltado tanto a redução da rotatividade quanto para o melhor desempenho dos colaboradores. Devido a franqueada receber treinamentos e incentivos, pode-se marcar com a franquia I. palestras e workshops voltados a liderança, ampliando até mesmo para mais franqueadas com o mesmo problema. Voltado a questões de segurança tanto dos colaboradores quanto dos alunos, o quinto, sexto e sétimo ponto trataram de aspectos podem

passar despercebidos em uma pequena empresa, mas que podem evitar grandes problemáticas, sendo a aplicação de antiderrapantes nas escadas, a aplicação de extintores de incêndio em pontos estratégicos e o treinamento dos colaboradores sobre como agir em situações de sinistros. O antiderrapante evita que acidentes ocorram na locomoção nas escadas, a escola gastaria em média uns R\$ 86,00 comprando a fita e aplicando ela nas escadas de acesso, esse valor diz respeito a compra de dois rolos de fita tendo no total 40 metros. Já, quanto aos extintores, é necessário um cuidado maior quando se trata de segurança no trabalho, atualmente a escola não possui nem um extintor, colocando assim em risco a vida de seus colaboradores e alunos caso ocorra incêndios. A colocação deste seria em pontos estratégicos, foi sugerido a compra de 4 extintores do tipo A, B e C, que sairiam na média de R\$ 408,00 e com isto, se fez necessário o treinamento dos colaboradores para o uso dos extintores e prevenção de incêndios, o corpo de bombeiro realiza esses treinamentos.

O desenvolvimento de um processo para a integração de novos colaboradores é voltado a adaptação dos novos colaboradores na empresa, para que o novo colaborador não sinta tanto impacto ao se adaptar à cultura organizacional da empresa, sendo este o oitavo processo a ser melhorado, conforme a classificação do GUT.

Com o objetivo de tornar os colaboradores mais capacitados, o nono what trata de produzir um programa de treinamentos periódicos, tornando os profissionais mais capacitados e com o foco para que eles desenvolvam habilidades voltadas as metodologias requeridas pela rede.

Os dois últimos pontos do plano de ação são voltados a estrutura da organização, sendo eles voltados a construção de uma rampa para pessoas com necessidades especiais e uma adaptação de área de descanso. A rampa foi pensada com foco em pessoas com necessidades especiais, sendo elas definitivas ou momentâneas, pois não é possível o acesso à escola dessas pessoas devido as escadas na entrada da escola, para a construção dela, foi levado em consideração a utilização de um saco de cimento com a média do preço de R\$ 35,00 à R\$ 45,00, dois sacos de areia, sendo em média de R\$3,00 à R\$5,00 e a contratação de um pedreiro, sendo levado em conta o valor de R\$ 50,00.

E por fim, a adaptação de uma área de descanso, o valor estipulado foi baseado na compra de um colchão inflável mais dois poofs, para que os colaboradores pudessem descansar quando possível.

#### **2.4. BALANCED SCORECARD (BSC)**

O Balanced Scorecard ou BSC é uma ferramenta composta por um conjunto de metas, nas quais propiciam para a organização uma visão ampla sobre as estratégias a serem utilizadas para o alcance de seus objetivos, sendo trabalhados quatro principais perspectivas, sendo eles, processos internos da organização, aprendizado e crescimento, clientes e finanças, onde esses aspectos buscam responder a questões como: qual a imagem que a organização deveria passar a sua demanda?; como melhorar seus processos internos de forma que alcancem a excelência?; como se pode melhorar, capacitar o capital humano para que o mesmo cresça, agregando valor ao produto final?; e quais medidas a serem tomadas para se aumentar caixa e diminuir custos, sem necessidade de desequilibrar os demais perspectivas. Com o enfoque nesses quatro aspectos, a ferramenta propicia à organização um equilíbrio na tomada de decisões, além de estar diretamente ligada a missão e visão da empresa. Conforme Costa, “o modelo BSC é fundamentado nas relações de causa e efeito entre os vários indicadores de cada enfoque, o que permite uma integração completa entre os indicadores qualitativos e os quantitativos” (2007, p. 361).

A aplicação de um Balanced Scorecard, traz consigo, além de equilíbrio nas estratégias e melhorias contínuas para processos internos, indicadores que possibilitem analisar se a estratégia de fato está alcançando o que lhe fora proposto, com isto, Costa afirma que:

O BSC fornece um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão da missão e da estratégia de cada unidade de negócio. Isso possibilita o controle simultâneo do desempenho financeiro e do progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento da empresa ou entidade. (2007, p. 364).

Levando em consideração que o BSC trabalha diretamente com o objetivo da empresa e as quatro perspectivas, foi trabalhado em cima de cada uma das perspectivas mais os objetivos que a empresa buscar

alcançar sem tirar o foco de sua missão – “ensinar inglês e espanhol com excelência e atualização constante, contribuindo para o desenvolvimento de seus alunos com competência e ética, visando garantir um crescimento pessoal e profissional dos mesmos” -, e visão – “ser referência e exemplo de qualidade no ensino de inglês e espanhol em todo o Brasil, buscando um aprimoramento contínuo e inovando sempre”.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financeira	Aumentar a lucratividade	- Margem Operacional; - Margem Líquida; - Margem EBITDA
	Diminuir o índice de inadimplência dos clientes	- Margem Bruta; - Ponto de Equilíbrio; - Índice de Liquidez Corrente.
Cientes	Captação de novos clientes	- SPS ( <i>Service Partner Satisfaction</i> ) -Caixa de Sugestões; -Avaliações on-line.
	Retenção (Fidelização) dos clientes	-Nível de Conformidade; -Crescimento da Receita; - Número de Clientes Retidos.
	Diminuir cancelamentos de pacotes por parte dos clientes	-Taxa de abandono; -Valor médio dos acordos firmados por período; -NPS ( <i>Net Promoter Score</i> );
Processos Internos	Diminuir rotatividade dos colaboradores	-Índice de Turnover; -Retenção de talentos; -Custo de Rotatividade.
	Agilização o cumprimento das metas estabelecidas	-Conversão em Vendas; -Desempenho de Efetividade -Desempenho de Produtividade.
Aprendizagem e crescimento	Treinar periodicamente os colaboradores	-Avaliação de aprendizagem; -Perspectiva de Impacto; -Perspectiva de Resultado.
	Valorizar o corpo docente da empresa	-Perspectiva de Processo; -Indicador de Eficiência; -Clima Organizacional.

**Quadro 2: Apresentação geral das perspectivas do *Balanced Scorecard*.**

Fonte: da autora (2019)

### 2.4.1. Perspectiva Financeiro

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativa
Aumentar a lucratividade	Gerenciamento da captação de clientes e controle dos custos e despesas.	Aumento de 10% na lucratividade.	- Aumentar a base de clientes e também conseguir reduzir o número de cancelamentos de módulos do curso; Mapeamento dos processos internos para eliminar gastos desnecessários; - Controle dos descontos ofertados, sem que prejudiquem demasiadamente a lucratividade.
Diminuir o índice de inadimplência dos alunos	Otimizar processo de cobrança e criar sistema de monitoramento dos números de atrasos nos pagamentos dos alunos.	Diminuir em 30% o índice de inadimplência.	- Melhorar o processo de cobrança, de modo a esclarecer, junto aos alunos com pagamentos atrasados, os motivos de tais atrasos, para que a escola possa oferecer condições melhores para tais alunos, de acordo com a realidade analisada; - Desenvolver um sistema de acompanhamento e análise dos dados dos clientes, para que possam ser levantados em tempo real os dados sobre os atrasos nos pagamentos.

**Quadro 3: aplicação da perspectiva financeira do Balanced Scorecard.**

Fonte: do autor (2019)

Em relação a perspectiva financeira, um dos objetivos é o aumento da lucratividade. Uma das ações para o alcance desse objetivo é aumentar a receita através de captação de novos clientes, já que, como dito pelo gestor da empresa, dados indicam que nos últimos períodos a empresa está perdendo parte de sua base de clientes para os concorrentes. Deve-se ter cuidado na política de descontos oferecidos para os clientes, de modo a não diminuir a lucratividade, estabelecendo um limite para cada curso ofertado, e no momento de ofertar o desconto, que seja por um retorno compensatório, como o pagamento à vista.

O outro objetivo da perspectiva financeira é diminuir o índice de inadimplência dos alunos, para que a receita da empresa não seja muito afetada pelos pagamentos atrasados e que, principalmente, o caixa da empresa esteja em nível adequado para operações do dia a dia e investimentos. Para o alcance do segundo objetivo, a recomendação é

melhorar o processo de cobrança, com envio de mensagens pré-  
vencimento dos boletos e ligar para os alunos com pagamentos  
atrasados dos motivos para tal ação, buscando definir uma solução para  
que esses alunos possam pagar o mais rápido possível os boletos  
atrasados. Outra ação é acompanhar o índice de inadimplência através  
de um sistema, de modo a levantar e classificar as informações obtidas  
através do processo de cobrança, compreendendo melhor os principais  
fatores que influenciam nos pagamentos atrasados ou não pagos por  
parte dos alunos.

#### 2.4.2. Perspectiva dos Clientes

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativa
Captação de novos clientes	Investimento em marketing.	Fechar o ano com 100 alunos matriculados.	- Investir no marketing local; - Incentivar por meio de prêmios os atuais clientes a divulgarem a escola.
Retenção (Fidelização) dos clientes	Premiar os clientes pelo desempenho.	Aumentar o índice de alunos que concluem os módulos em 85%	- Criar um sistema de recompensa, onde a cada módulo passado ele acumule pontos para ganhar prêmios ao fim do pacote comprado.
Diminuir cancelamentos de pacotes por parte dos clientes	Melhorar o relacionamento com o cliente.	Reduzir em 90% o índice de abandono de módulo.	- Manter o contato constante com o cliente, afim de saber sua perspectiva sobre o serviço oferecido, condições de pagamento e dificuldades.

**Quadro 4: aplicação da perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard.**

Fonte: da autora (2019)

A perspectiva dos clientes teve seus objetivos voltado a captação de novos clientes, fidelização dos clientes e redução do cancelamento dos pacotes por parte dos clientes. Sendo o primeiro a captação de novos clientes, tendo como medida o investimento no marketing, e como meta concluir o ano com o mínimo de 100 alunos matriculados na escola. Para isto, será necessário investir no marketing local, por meio de

panfletagem, divulgação da escola em seus parceiros e também por meio de seus clientes, divulgar a escola, dando em troca premiações que incentivem eles a executarem o marketing boca-a-boca. O segundo ponto, trata da fidelização desses clientes, tendo como medida a premiação desses clientes que se fidelizaram a marca e com isto, criar um programa de recompensa onde a cada módulo concluído, o aluno acumule uma quantidade de pontos, sendo maior ou menor dependendo de seu desempenho no decorrer do módulo, valendo desde premiações de brindes ou módulos especiais, com isto, buscar-se aumentar o índice de alunos que concluem o curso completo em 85%. E por fim, a redução do cancelamento dos pacotes por parte dos clientes, para isto, foi proposto a melhoria do processo de comunicação com os clientes, com o foco de reduzir em 90% o índice de abandono do módulo, tendo com ações para a solução, o contato constante com o cliente para conhecer qual a situação e problemáticas que podem vir atrapalhar no desenvolver dos módulos.

### 2.4.3 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativa
Treinar periodicamente os colaboradores	Incentivar os docentes a melhorarem continuamente por meio dos cursos e palestras oferecidos.	-Melhorar o Desempenho dos docentes em 70%.	- Marcar com a franquia treinamentos para os colaboradores a cada fim de período.
Valorizar o corpo docente da empresa	Criar uma política de recompensa individual e coletiva aos colaboradores	-Aumentar o índice de valorização pessoal do Colaborador em 100% -Desenvolver o trabalho em equipe.	- Realizar premiações coletivas aos docentes que destacarem-se nos períodos; - Realizar premiações aos colaboradores que alcançarem a meta de vendas.

**Quadro 5: aplicação da perspectiva de aprendizagem e crescimento do Balanced Scorecard.**

Fonte: da autora (2019)

Quanto a perspectiva do aprendizado e conhecimento, foi proposto como medida o treinamento periódico dos colaboradores. Tendo como ação o contato com a franquia para o agendamento de treinamentos para os docentes e demais colaboradores, tendo como objetivo, melhorar o

desempenho desses funcionários, tornando um ganho para empresa assim como um ganho profissional para os que participarem do treinamento.

O segundo ponto trabalhado neste aspecto, diz respeito a valorização do colaborador, sabe-se que quanto mais valorizado um colaborador se sente, melhor ele trabalha. Para melhorar ainda mais este aspecto, fora proposto a criação de uma política de recompensas, sendo tanto individual quando coletiva, funcionaria por meio de premiações aos profissionais que se destacam-se com suas habilidades no decorrer dos períodos, onde seria realizado a avaliação pelos alunos e colegas de trabalho e quanto as vendas, seria analisado a quantidade vendida entre os colaboradores, a meta que se almeja alcançar é o quão o colaborador se sente valorizado na organização, além de incentivar o trabalho em equipe.

#### 2.4.4 Perspectiva dos processos internos do negócio

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativa
Diminuir rotatividade dos colaboradores	Contratação de profissionais que possuem características compatíveis a organização.	Reduzir em 95% a rotatividade.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reestruturar o processo de recrutamento e seleção de colaboradores;</li><li>- Tornar o ambiente organizacional mais agradável aos colaboradores.</li></ul>
Agilização o cumprimento das metas estabelecidas	Acompanhamento do progresso das atividades para o atingimento das metas	Reduzir o não cumprimento de metas em 90%	<ul style="list-style-type: none"><li>- Criar um quadro de avisos;</li><li>- Realizar reuniões quinzenais para o alinhamento dos objetivos e metas.</li></ul>

**Quadro 6: aplicação da perspectiva dos processos internos do Balanced Scorecard.**

Fonte: da autora (2019)

Com relação a perspectiva dos processos internos, um dos objetivos é a redução da rotatividade dos colaboradores, como medida foi estipulado a contratação de profissionais que possuíssem compatibilidade com a rede I., com o objetivo de reduzir em até 95% a rotatividade, para isto, será aplicado um novo processo de recrutamento e seleção, tento etapas onde o possível contratado será avaliado quanto seus objetivos e se eles



se alinham a organização, e com isto, também será possível tornar o ambiente organizacional mais agradável aos colaboradores, levando em consideração que todos estão alinhados e sem a necessidade constante de adaptação.

O segundo objetivo a ser trabalhado nesta perspectiva é a agilização o cumprimento das metas estabelecidas, tendo como medida o acompanhamento das atividades e seus status, com a meta voltada a redução de prazos ou ações não cumpridas, para tal, será criado um quadro onde ficará disposto as ações a serem tomadas, com datas e demais avisos, além de realização de reuniões quinzenas para o alinhamento dessas metas.

## **2.5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DO PROJETO DE CONSULTORIA**

O cronograma é um instrumento que auxilia na organização e controle dos processos, ele organiza as ações que serão efetuadas de acordo com a sequência a ser seguida e o tempo em que cada etapa deve seguir, além de ter o foco no projeto completo para que ele possa ocorrer no período estabelecido inicialmente. Crocco e Guttmann afirmam que para a elaboração de um cronograma “deverá ser feito um detalhamento que particularize quais ações são pré-requisito para outras, as que podem ser realizadas simultaneamente e aquelas que têm de ter tempo de espera” (2005, p. 102).

O cronograma elaborado parte do mês de agosto, onde teve o início das aulas da disciplina deste relatório. Em setembro, houve as decisões de confirmação da empresa na qual seria aplicada o trabalho, e, com isso, houve a assinatura e entrega do termo de compromisso. Nos meses de outubro e novembro, foram realizadas as atividades de visitas no estabelecimento da empresa, bem como entrevistas com integrantes da mesma e as aplicações das ferramentas de consultoria. No fim de novembro, foi finalizado este relatório e apresentado para o orientador da disciplina. Por fim, no início de dezembro, foi apresentado o pitch do projeto de consultoria e, com isso, o trabalho como todo foi finalizado.

Adelen Aline Albuquerque de Sousa, Calebe Tótolí Machado, Saymon Brito da Rocha, Lanamara Gomes de Araujo, Anderson Solimões da Silva, Marcello Pires Fonseca-  
**Aplicabilidade de Ferramentas de Gestão em um Escola de Estudo de Caso na K. E. I. LTDA (L)**

Laboratório de Práticas – Projeto de Consultoria 2019					
	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Atividades Principais</b>					
Reuniões de orientação					
Seleção da empresa objeto de consultoria					
Assinatura e entrega do termo de compromisso da consultoria					
Visita técnica a empresa					
Aplicação de questionário junto à colaboradores da empresa					
Pesquisa documental na empresa					
Realização do <i>Business Process Management</i> (BPM)					
Criação do <i>Briefing</i> do Projeto de Consultoria					
Aplicação do plano de ação 5W2H mais Matriz GUT					
Realização do <i>Balanced Scorecard</i>					
Elaboração do contrato de consultoria					
Elaboração e entrega do Relatório Final					
Apresentação do <i>pitch</i> do projeto de consultoria					
Finalização do Projeto de Consultoria					

**Quadro 7: cronograma de atividades do projeto de consultoria**

Fonte: da autora (2019)

### 3. CONCLUSÕES

Com o decorrer das avaliações realizadas por meio da aplicação das ferramentas indicadas em sala, foram observadas pequenas problemáticas voltadas ao quadro interno da organização que podem ser oportunidades de melhorias para a franquiada, tais como, a alta rotatividade de profissionais do ensino inglês e espanhol, a falha na comunicação, a ausência de EPI's coletivos, como extintores de incêndio e fitas antiderrapantes, treinamentos periódicos e área de descanso para os colaboradores.

Essas problemáticas foram diagnosticadas na franqueada por meio da realização de questionários aos colaboradores, de entrevistas realizadas diretamente com os gestores e questionários on-line para toda a organização, apesar de internas e não serem vistas de forma alarmante para os gestores essas fraquezas analisadas, se não trabalhadas podem levar organizações ao fracasso total. Além disto, podem influenciar de forma negativa o clima organizacional, o que não impede de no decorrer da existência da empresa, esses fatores influenciarem no público da empresa.

Com isto, foram apresentados a organização algumas possíveis soluções para essas problemáticas, desta forma, para cada uma delas,

ficou a critério da organização pôr em prática, ou não. A primeira a ser tratada, será a alta rotatividade dos colaboradores, antes de tudo, foi analisado quais as possíveis causas da rotatividade, onde foi constatado uma falha durante o processo de recrutamento e seleção, onde, por meio o BPM foi possível redesenhar o processo atual da empresa (To Be) e o como poderia ocorrer (As-Is), onde se pode analisar todo o processo e suas alterações de melhoria, onde foi adicionado ao processo etapas voltadas ao conhecimento do colaborador, além do alinhamento entre a empresa e o possível contratado. Logo, pode-se dizer que houve uma falha no processo devido à ausência de alinhamento nos objetivos organizacionais e das pessoas a serem contratadas, problemática esta que gera a alta rotatividade, que poderia ser evitada ou reduzida com o redesenho deste processo, como ocorreu. Além disto, esse novo método traz consigo a necessidade de uma nova análise sobre o como ocorre a integração dos novos colaboradores, onde não havia o cuidado de uma integração e feedbacks dos colaboradores já atuantes na organização, onde pode ser resolvido por meio de realizações de uma integração correta, além de realizar avaliações por parte dos colaboradores. Outro quesito importante diagnosticado foi relacionado ao equilíbrio do número de professores para a procura pelo serviço, conforme dito pelo gestor da organização a rotatividade também se dá devido a inconstância do mercado, fazendo com que durante um período seja necessário contratar mais docentes enquanto que em outros é necessário o desligamento deste, fora sugerido, para a solução desta constante a análise sobre a quantia de colaboradores contratados e desligados desde o começo da atuação da empresa, com o objetivo de encontrar uma valor de equilíbrio entre oferta e demanda, fazendo com que a escola seja capaz de contratar um número fixo de professores e programando-se para a contratação de horistas nos momentos de sazonalidade.

Outra oportunidade de melhoria é relacionada aos colaboradores da empresa e a comunicação que há entre eles e o administrativo. Durante a primeira etapa deste relatório, foi realizado o Briefing, onde o gestor listou algumas das necessidades de acordo com sua ótica administrativa, entre elas era a falha na comunicação entre ele e seus colaboradores, devido a ausência de experiência com

ferramentas estratégicas, com PDCA, Diagrama de Ishikawa e outros, o que dificulta na ação estabelecidas durante as metas estabelecidas, para isto, fora proposto a realização de cursos voltados a essa deficiência. Onde os colaboradores passariam por um período de treinamento, vendo as ferramentas para utiliza-las no decorrer de suas ações na empresa, estes cursos seriam contratados pela empresa advindos do SEBRAE. Isto melhoraria quesitos voltados a comunicação na empresa, além de capacitar os colaboradores. Este aspecto, além de trazer uma falha na comunicação, traz com sigo a desmotivação dos colaboradores.

Relacionado a estrutura da organização, durante a realização de check list, foi constatado a ausência de EPC (Equipamento de Proteção Coletiva), como extintores de incêndio e fitas antiderrapantes nas escadas, além da não existência de rampas de acesso para pessoas com dificuldades motoras. As problemáticas causadas por esses fatores são ligados não somente a atuação da empresa, mas sim ao cuidado com seus colaboradores e inclusão social. Pois em caso de sinistros relacionados a incêndios, os colaboradores tendem a correr riscos devido à ausência de extintores, além disto, a falta de fitas antiderrapantes nas escadas da escola, a torna vulnerável a acidentes, enquanto que a existência de escadas na entrada da escola dificulta a entrada de cadeirantes, ou quaisquer uns que tenham dificuldades motoras, tenham acesso à escola. Fora proposto a escola, além da colocação desses itens nos pontos de necessidade e estratégicos da organização o treinamento dos colaboradores para o como devem agir em caso de acidentes ou sinistros.

E por fim, voltado ao cuidado com os colaboradores, foi visto que apesar da escola possuir uma boa estrutura, não há uma área para eles descansarem durante seus momentos vagos, e ou momentos de descanso, fazendo com que os colaboradores fiquem nas áreas voltadas aos alunos, trazendo uma visão de ociosidade dos colaboradores. Devido a ocupação desnecessárias de salas, na organização, fora proposto para a franqueada a reutilização e adaptação dessas salas, tornando seu fim para o descanso dos colaboradores, onde seria posto, para o descanso desses colaboradores, colchão e puufs, com isto, tornaria o ambiente

mais propício ao descanso e retirando a visão dos colaboradores expostos durante seu descanso.

As soluções aqui propostas visam a atuação da K. E. I. ao seu mercado de atuação, que é o setor de ensino, mais precisamente o ensino de idiomas. Em relação a ambiente interno, as soluções serão voltadas para o departamento de recursos humanos e metodologia de ensino. Desenvolvendo estes pontos dentro da organização, além da metodologia de ensino, a organização terá como diferencial sua equipe de trabalho, além de tornar o ambiente organizacional mais propício a atuação dos colaboradores.

Por meio disto, visa alcançar resultados voltado ao desempenho organizacional, além da redução da rotatividade, um ambiente seguro a todos, colaboradores motivados, a melhor da análise durante as contratações e o equilíbrio da oferta e demanda.

## REFERÊNCIAS

- BALDAM, Roquemar de Lima; VALLE, Rogerio. ROZENFELD, Henrique. Gerenciamento de processos de negócios - BPM: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BEZERRA, Maria Clara da Cunha; TAVARES, Maryana Scoralick de Almeida; SILVA, Ricardo Moreira da. Gerenciamento dos processos de negócio: uma análise dos modelos de ciclo de vida BPM. Revista Produção Online, Florianópolis, v. 18, n. 3, p. 796-825, set. 2018. ISSN 16761901. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/2905>>. Acesso em: 22 Out 2019.
- CAMPOS, Rômulo. Usando indicadores com o BSC - Balanced Scorecard. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/usando-indicadores-com-o-bsc-balanced-scorecard>>. Acesso em: 14 Nov 2019.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. Consultoria Empresarial. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FREEDOM. Segurança e acessibilidade: conheça as normas e leis para a construção de rampas de acesso. Disponível em: <<https://blog.freedom.ind.br/seguranca-e-acessibilidade-conheca-as-normas-e-leis-para-construcao-de-rampas-de-acesso/>>. Acesso em: 11 Nov 2019.
- PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio de objetivos. São Paulo: M.Books do Brasil Editora LTDA, 2011.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Adelen Aline Albuquerque de Sousa, Calebe Tótolí Machado, Saymon Brito da Rocha, Lanamara Gomes de Araujo, Anderson Solimões da Silva, Marcello Pires Fonseca-  
**Aplicabilidade de Ferramentas de Gestão em um Escola de Estudo de Caso na K. E. I. LTDA (L)**

---

LOBATO, David Menezes et al. *Gestão Empresarial*. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. *Estratégia de empresas*. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MATA FOGO EXTINTORES. Tipos de extintores e suas aplicações. Disponível em: <<https://www.matafogo.com/item/p/matafogo/206/blog/108>>. Acesso em: 11 Nov 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

PRAXIS EMPRESA JR. Por que melhorar a gestão de sua empresa?. Disponível em:<[https://praxisjr.com.br/nossoblog/melhorar-a-gestao/?gclid=EAIaIQobChMIjqz67f3s5QIVDwWRCh0ZjwLBEAAYAAAEgIsK\\_D\\_BwE](https://praxisjr.com.br/nossoblog/melhorar-a-gestao/?gclid=EAIaIQobChMIjqz67f3s5QIVDwWRCh0ZjwLBEAAYAAAEgIsK_D_BwE)>. Acesso em: 15 Nov 2019

PREVEN FIRE. NR-23 Proteção contra incêndios / IT-17 Brigada de Incêndio. Disponível em: <<http://www.prevenfire-am.com.br/index.php/2016/07/26/nr-23-protacao-contraincendios-it-17-brigada-de-incendio/>>. Acesso em: 15/11/2019.

SANT'ANNA, Armando; JÚNIOR, Ismael Rocha; GARCIA, Luiz Fernando Dabul. *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 8 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SANTIAGO, Sergio Luiz de Barros. *Mapeamento e Gerenciamento de Processos*. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2016.

SANTOS, Fabiano Gonçalves dos. *Gestão de Processos*. Rio de Janeiro: Seses, 2014.