

# Aprimorando a comunicação com o cliente interno por meio da IA: o caso de uma instituição de ensino

## *Improving internal customer communication through AI: the case of an educational institution*

**Katia Vicentini Silva** Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.  
<https://orcid.org/0009-0007-3585-6027> Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) – Brasil.  
[katia.silva@mackenzie.br](mailto:katia.silva@mackenzie.br)

**Sérgio Silva Dantas** Doutor em Psicologia Social. Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) – Brasil. [sergio.dantas@mackenzie.br](mailto:sergio.dantas@mackenzie.br)  
<https://orcid.org/0000-0001-6578-2873>

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo aprimorar os processos de comunicação interna em uma mantenedora de instituições de ensino, referida como instituição Beta. Para tal, utilizou-se a metodologia para trabalhos aplicados proposta por Marcondes e colaboradores, em 2017, que se inicia num amplo diagnóstico antes da proposição de uma solução para o problema organizacional identificado. Verificou-se, por meio do diagnóstico realizado, que a equipe da área de benefícios estava dispendendo muito tempo para o atendimento às dúvidas dos colaboradores, por vários canais, deixando de se concentrar em projetos estratégicos e, devido à sobrecarga de trabalho, podendo incorrer em erros. Com base nisso, foi proposta a implantação de um chatbot, visando disponibilizar aos colaboradores da instituição Beta uma ferramenta de autosserviço capaz de atender a grande parte das demandas anteriormente solucionadas pela equipe de benefícios. No projeto piloto, verificou-se que a implantação do *chatbot*, além de mostrar alto grau de satisfação dos clientes internos, também proporcionou melhoria na organização do tempo dos colaboradores da área. Considera-se, assim, que a solução adotada se mostrou escalável e replicável em outros contextos.

**Palavras-chave:** Criação de valor. Inovação de processos. Cliente interno. *Chatbot*.

### ABSTRACT

This study aimed to improve internal communication processes in a sponsor of educational institutions, referred to as the Beta Institution. To achieve this, the applied work methodology proposed by Marcondes et al. (2017) was utilized, which begins with a broad diagnosis before proposing a solution to the identified organizational problem. This hindered their ability to focus on strategic projects and increased the risk of errors due to work overload. Through the implementation of a chatbot, the aim was to provide Beta institution employees with a self-service mechanism that was sufficient to meet most of the demands that previously required the intervention of someone from the benefits team. During the pilot project, the chatbot implementation demonstrated high levels of satisfaction among internal users and significantly improved time management for the benefits team. Thus, the solution is considered scalable and replicable in other organizational contexts.

**Keywords:** Value creation. Process innovation. Internal customer. *Chatbot*.

Recebido em 10/07/2024. Aprovado em 07/10/2024. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da APA.  
<https://doi.org/10.22279/navus.v15.1966>

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tecnológico teve como campo de estudo e intervenção a instituição Beta<sup>1</sup>, uma organização mantenedora de instituições de ensino, que compreende desde a Educação Infantil até o Ensino Superior. Por ser uma organização com cerca de 6415 colaboradores e apenas 5 colaboradores atuando na área de benefícios (que faz parte da Coordenação de Salários e Benefícios) há uma grande sobrecarga desses colaboradores para solucionar dúvidas e orientar os demais colaboradores na adesão aos benefícios oferecidos pela instituição.

Dessa forma, o objetivo deste estudo foi, por meio da transformação digital aplicada a processos, aprimorar os serviços oferecidos pela Coordenação de Salários e Benefícios da organização, elevando a satisfação dos colaboradores em relação aos serviços prestados.

A necessidade de aprimorar a prestação de serviços surgiu em função do crescente volume de atendimentos, o qual resultava em constantes interrupções dos analistas da área em estudo. Essas interrupções comprometiam a dedicação de tempo aos projetos e impactavam negativamente a eficiência e a eficácia das atividades desempenhadas. Além disso, reconheceu-se a possibilidade de estabelecer mecanismos eficazes de gestão e compartilhamento de conhecimento, com o intuito de atender de forma mais adequada às necessidades dos colaboradores.

Durante a fase de diagnóstico foi feito um levantamento, ao longo de um mês, e constatou-se que cada um dos colaboradores da área de benefícios atendia, em média, 1265 chamados ao longo do mês, o que significa 55 chamados por dia, vindos de diferentes canais: e-mail, telefone, mensagens no aplicativo MS-Teams e atendimentos presenciais. Esse alto volume de atendimentos consumia quase a totalidade do tempo dos analistas, minucando o tempo para desenvolvimento de projetos.

Este trabalho seguiu a *Metodologia para trabalhos práticos aplicados* (Marcondes et al., 2017) e, por meio da análise do problema concreto, propôs o desenvolvimento de uma solução visando uma mudança de processos.

O aporte teórico sobre a criação de valor ao cliente (nesse caso, o cliente interno), o entendimento da importância de se olhar para a experiência do cliente/usuário e a inovação em recursos tecnológicos voltados ao atendimento nortearam a solução proposta.

A solução proposta foi desenvolvida a partir da seguinte questão norteadora: "Como direcionar o tempo dos colaboradores da área de benefícios apenas para atendimento de chamados mais complexos e automatizar o atendimento aos chamados mais simples?" Esse processo envolveu a criação de um plano de ação e a análise das intervenções necessárias até chegar à proposta final, que buscou solucionar as deficiências na prestação de serviços utilizando um *chatbot*.

Os resultados desta pesquisa não se destinam apenas à instituição estudada, mas têm o potencial de beneficiar outras instituições que enfrentam desafios semelhantes na gestão de recursos humanos e na prestação de serviços aos clientes internos.

## 2 APORTE TEÓRICO

---

<sup>1</sup> Nome fictício

Nesta seção é apresentado o aporte teórico que serviu de base para a solução do problema proposto. Essa revisão teórica foi fundamental para o desenvolvimento do trabalho, pois serviu como base para a análise e proposição de soluções ao longo do estudo.

### 2.1 Criação de valor

De acordo com Kotler e Keller (2012), para que uma empresa possa explorar uma oportunidade de valor é necessário ter competências relacionadas à criação de valor. Isso envolve entender as necessidades e desejos dos clientes, desenvolver produtos e serviços que atendam a essas demandas de forma eficiente e eficaz, além de criar uma marca forte e reconhecida no mercado. Seguindo nessa linha de raciocínio, Lepak et al. (2007) argumentam que a criação de valor deve ser subjetiva e focada no cliente, visando não apenas a entrega de produtos ou serviços, mas também, a satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos.

Meirelles (2019) divide o processo de criação de valor em três etapas: criação, configuração e apropriação. A criação de valor envolve a descoberta de oportunidades por meio da análise do contexto e dos recursos internos da empresa, buscando oferecer valor superior aos clientes e identificando potenciais parceiros para contribuir. A configuração de valor é a implementação dessas oportunidades, articulando recursos internos e externos em busca de um sistema de valores eficiente, incluindo decisões sobre a cadeia de valor, fronteiras organizacionais e mecanismos de coordenação interna. Por fim, a apropriação de valor é o processo de aprendizado conquistado por meio da avaliação dos resultados de desempenho e do *feedback*, avaliando a posição estratégica em termos de concorrentes, de inovação e de distribuição de valor entre as partes interessadas (Meirelles, 2019).

Zubac et al. (2009) abordam uma perspectiva gerencial da Visão Baseada em Recursos (RBV - *Resource-based View*) e sua relação com a criação de valor. Enfatizam a importância de as empresas direcionarem seu foco para os recursos internos, como capacidades, conhecimentos, habilidades e ativos, a fim de obter vantagem competitiva e gerar valor para os clientes.

Segundo Priem (2007), é fundamental que as empresas compreendam como os clientes percebem e avaliam o valor oferecido por seus produtos e serviços. Ele ressalta que a criação de valor deve ser vista como um processo dinâmico e colaborativo entre empresas e clientes; ademais, a colaboração conjunta para criação de valor é cada vez mais importante no atual cenário de negócios. O autor ainda cita que é fundamental estar atento às mudanças no mercado, oferecer soluções personalizadas que atendam às necessidades dos clientes e adotar uma postura de escuta ativa em relação às demandas dos consumidores (Priem, 2007).

### 2.2 Qualidade no atendimento e experiência do cliente/usuário

O conceito de qualidade está intrinsecamente ligado à compreensão dos requisitos ou expectativas do cliente. Além disso, a percepção da qualidade de um produto ou serviço pode variar amplamente, dependendo da perspectiva de cada indivíduo (Ueno, 2017). De acordo com a ISO 9000 (ABNT, 2015) a qualidade pode ser definida como "grau em que um conjunto de características inerentes de um objeto satisfaz requisitos". Portanto, para aprimorar a qualidade, é essencial compreender as necessidades/expectativas do cliente.

O entendimento da demanda e satisfação dos clientes tem sido um tema recorrente na literatura de marketing ao longo do tempo. Desde os anos 1950, autores como Drucker (1954) já destacavam a importância da orientação ao indivíduo em definições da atividade de marketing, enfatizando que toda a organização é responsável por essa incumbência. Levitt (1960), por sua vez, reforçou a relevância do foco na satisfação dos clientes, substituindo o "vender a qualquer custo" pela "satisfação garantida".

Anderson e Vincze (2000) definem que o mercado necessita/deseja uma entrega realizada de forma mais eficiente, efetiva e com maior valor agregado do que a concorrência. No entanto, segundo Madruga (2020), o valor percebido pelo cliente é sempre dinâmico, pois as preferências do consumidor podem mudar ao longo do tempo e em diferentes contextos culturais e econômicos. O autor ressalta que os valores entregues aos clientes devem estar alinhados com suas necessidades e expectativas, as quais também podem ser influenciadas pela sociedade e pelo ambiente em que estão inseridos. Nesse sentido, Madruga (2020) destaca a importância de compreender a dinamicidade do valor do cliente para atender de forma efetiva às suas demandas e garantir sua satisfação.

A cultura de cliente interno nas empresas merece destaque, pois é quando cada colaborador deve assumir o papel de cliente e fornecedor interno, trabalhando em equipe com outras áreas a fim de criar alianças e implantar projetos para beneficiar o cliente final. Caso não exista uma cultura de cliente interno, ideias sensacionais são perdidas, o que prejudica a qualidade da experiência do cliente externo (Madruga, 2020).

A experiência do cliente é composta por diferentes fases que refletem seu processo de relacionamento com a empresa ao longo do tempo e abrangem vários pontos de contato durante o caminho (Lemon & Verhoef, 2016). É possível inferir que, em cada fase da jornada, alguns desses pontos de contato podem ter maior relevância ou influência do que outros. Por isso, é fundamental compreender as diferentes categorias de pontos de contato e como elas afetam a jornada do cliente em cada etapa, a fim de proporcionar uma experiência mais satisfatória e eficiente (Lemon & Verhoef, 2016).

Segundo Connor (2023), construir um mapa da jornada do cliente é um exercício importante para as organizações. O autor destaca a importância de envolver toda a equipe na criação de um mapa da jornada de sucesso do cliente, com a intenção de garantir que todos compreendam seu papel e como podem ajudar os clientes a terem sucesso. É importante adotar uma abordagem de "fora para dentro", começando pela perspectiva do cliente e definindo os *handoffs* entre os departamentos, ou seja, as transferências de responsabilidade entre as equipes. É fundamental também definir os principais "momentos de verdade", marcos que indicam que o cliente está progredindo e tendo sucesso com o produto ou serviço. Compartilhar o mapa de jornada com clientes confiáveis e obter *feedback* é importante para validar a eficácia do mapa e otimizá-lo regularmente (Connor, 2023).

Para Grilo (2019), a experiência do usuário é uma disciplina que não se limita ao contexto digital, mas engloba a relação do indivíduo com artefatos analógicos e físicos. É uma prática que se concentra em compreender o que as pessoas estão procurando e o que as motiva, pois a experiência do usuário ocorre nas situações cotidianas. Projetar uma experiência do usuário exige compreender que as ações são fenômenos subjetivos, observáveis e avaliáveis, porém não podem ser completamente previstos. Logo, o foco deve abranger a observação do antes, durante e depois das interações entre os usuários e os produtos, e não na previsão exata do resultado (Grilo, 2019).

Vasconcelos (2007), ao falar sobre a experiência do usuário, comenta que a interação com produtos, serviços e sistemas não se limita à funcionalidade técnica, mas é influenciada pelo impacto emocional e pela percepção do usuário, moldando sua satisfação e avaliação geral.

### *2.3 Inovação e recursos tecnológicos voltados ao atendimento*

Empresas que alcançam sucesso por meio da inovação ganham conhecimento, aprendizado, recursos técnicos e competências gerenciais, os quais serão mantidos, desde que a organização não entenda a inovação como um processo pontual, sendo necessária uma melhoria contínua (Tidd & Bessant, 2015).

A proliferação massiva dos *chatbots* nas redes sociais sugere que, em breve, o principal contato entre humanos e tecnologias ocorrerá por esse meio. Embora haja dúvidas sobre o fim do atendimento humano, é importante destacar que a utilização em grande escala dos *chatbots* pode proporcionar oportunidades para que os representantes humanos entrem em cena em um determinado momento da jornada do cliente. Esses representantes podem assumir um papel mais destacado na criação de um vínculo emocional e humano, contribuindo para uma completa satisfação do cliente, enquanto contam com o apoio dos *chatbots* (Madruga, 2020).

Os assistentes virtuais *online* estão se tornando cada vez mais importantes para a gestão das relações empresa-cliente, especialmente para melhorar a capacidade de autoatendimento (Köhler et al., 2011). Alguns clientes preferem os assistentes virtuais aos representantes humanos, pois eles podem proporcionar uma sensação de empoderamento e controle no processo de atendimento (Clarkson, 2010).

Além disso, os assistentes virtuais são uma ferramenta útil para as empresas engajarem seus clientes de forma proativa e oferecerem uma experiência de atendimento personalizada, uma vez que vão além das interações básicas de perguntas frequentes e criam um canal de comunicação mais interativo com seus clientes, ao permitir uma experiência personalizada (Köhler et al., 2011). Os assistentes virtuais podem ser programados para responder a perguntas específicas, auxiliar em processos de compra, recomendar produtos e serviços, entre outras funções, proporcionando uma experiência mais completa para o cliente (Köhler et al., 2011).

Uma pesquisa liderada pelo Professor Thomas H. Davenport, pertencente ao departamento de Tecnologia da Informação da Babson College, juntamente com a empresa de consultoria Deloitte, analisou as vantagens gerenciais da aplicação de Inteligência Artificial por meio de entrevistas com 250 gestores que trabalhavam em projetos consolidados de IA (Davenport & Ronanki, 2018). Os desfechos desse estudo, segundo a perspectiva dos entrevistados, apontaram as vantagens mais significativas constatadas, destacando-se a "melhora dos recursos e funcionalidade dos produtos", com 51%, e "automatização e otimização de tarefas, processos e operações internas", com 36%

Apesar de ter transcorrido um período de 5 anos desde a realização dessa pesquisa, ela ainda pode ser utilizada como um ponto de referência para detectar sinais da importância atribuída à aplicação de Inteligência Artificial.

## **3 DIAGNÓSTICO**

### **3.1 A organização e área estudada**

A organização estudada é uma instituição centenária, confessional, sem fins lucrativos, com sede na cidade de São Paulo e que tem como propósito formar cidadãos com capacidade de discernimento, com critérios e condições para fazer a leitura do mundo em que vivem – a partir de valores e princípios – e que sejam aptos a intervir na sociedade. Para tanto, conta com aproximadamente 6.415 colaboradores que trabalham em sua matriz e filiais. Atua desde o Ensino Infantil até a Universidade, sendo essa sua principal unidade de negócios.

A área estudada (Coordenação de Salários e Benefícios) está ligada a Superintendência Executiva de Gestão de Pessoas, órgão ligado à Presidência da instituição mantenedora. Possui um total de 9 colaboradores (1 coordenador, 3 responsáveis por cargos e salários, 5 da área de benefícios). Em geral são profissionais com idade entre 25 e 50 anos, formados na Área de Administração de Empresas e Recursos Humanos, contando com uma experiência entre cinco e dez anos na área de gestão de pessoas. Esse estudo foi baseado na parte da equipe que atende a área de benefícios.

### 3.2 Diagnóstico da situação

Esta seção tem a finalidade de descrever os procedimentos metodológicos e metas de pesquisa adotadas, a fim de definir o problema com as suas causas, apoiado em análise dos dados e informações coletadas nas diferentes fontes de pesquisas.

A área de Gestão de Pessoas, em especial a Coordenação de Salários e Benefícios, tem como propósito promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo para os colaboradores da Instituição. No entanto, o elevado número de atendimentos por diversos meios, tais como *e-mail*, telefone, *MS-Teams* e presencial, tem interrompido as rotinas diárias dos colaboradores da área, o que pode levar à perda de foco e à ocorrência de erros no desempenho das atividades.

Para identificar a existência desses problemas, foram realizadas coletas de dados com a intenção de verificar possibilidades de melhoria dos processos internos. A Tabela 1 apresenta as abordagens de pesquisa e as análises de dados que foram utilizadas neste estudo.

**Tabela 1**

Planejamento da coleta de dados

<b>Etapa</b>	<b>Objetivo central</b>	<b>Tipos de Dados</b>	<b>Abordagem da pesquisa</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Sujeitos da pesquisa</b>
1	Identificar detalhadamente o volume diário de todos os atendimentos realizados	Primários	Quantitativa	Registro em planilha da volumetria do atendimento no período de 06/03 a 05/04/2023	Funcionários que atuam na área de benefícios

1 22	Identificar possíveis gargalos nos processos de atendimento aos clientes internos, bem como oportunidades de melhoria nos processos internos	Primários	Qualitativa	Entrevista semiestruturada	Coordenador e colaboradores que atuam na área de benefícios
33 3	Analisar a percepção dos funcionários da instituição Beta em relação à prestação de serviços da coordenação, identificando possíveis pontos de melhoria	Primários	Quantitativa	Questionário tipo survey	Todos os funcionários

**Nota:** elaborada pelos autores (2024).

Percebe-se que se buscou tanto dados quantitativos quanto dados qualitativos para maior compreensão do problema.

**a) Etapa 1 - Volumetria de atendimento**

Os dados apresentados a seguir foram coletados pelos colaboradores da área de benefícios, respectivamente, no período de 06 de março a 05 de abril de 2023, a partir do preenchimento de planilha desenvolvida para essa finalidade.

Com base na Tabela 2, pode-se observar a quantidade e a média de atendimentos por colaborador em quatro modalidades diferentes: *e-mail*, *MS-Teams*, presencial e telefone.

**Tabela 2**

Atendimento da Área de Benefícios

Modalidade de atendimento	06 de março a 05 de abril de 2023 (23 dias úteis)		
	Total	Média mensal por colaborador	Média diária por colaborador
<i>E-mail</i>	3.800	760	33
<i>MS-Teams</i>	1.000	200	9
Presencial	250	50	2
Telefone	1.270	254	11
Total	6.320	1.264	55

**Nota:** elaborada pelos autores (2024).



A Tabela 2 revela o total de atendimentos e a média geral de atendimentos por colaborador. Pode-se observar que a maioria dos atendimentos - 3.800 - foi realizada por *e-mail*. A modalidade presencial teve a menor contagem de atendimentos, com 250.

A média mensal por colaborador também varia entre as modalidades de atendimento: *e-mail* tem a maior média de atendimentos por colaborador, com 760, enquanto a modalidade presencial apresenta a menor média, com apenas 50. No geral, a média de atendimento por colaborador em todas as modalidades foi de 1.264 atendimentos por mês e 55 atendimentos diários.

Cabe observar que há períodos em que esse volume de atendimentos tende a ser maior, como os meses de novembro e fevereiro. Esses meses apresentam maior procura por atendimento dos colaboradores na área de salários e benefícios, pois são meses que marcam o final e início do semestre letivo, respectivamente, período em que os colaboradores necessitam de mais orientações sobre os benefícios oferecidos pela instituição.

#### **b) Etapa 2 - Entrevistas com coordenadora e colaboradores da área**

Uma abordagem para a coleta de dados deste trabalho ao longo da pesquisa qualitativa baseou-se na entrevista do tipo semiestruturada.

Hair, Tatham e Black (2006) consideram que uma entrevista ocorre quando o pesquisador tem contato e faz perguntas diretamente ao pesquisado. Neste estudo, as entrevistas foram semiestruturadas e as respostas, registradas.

##### **Entrevista com a Coordenadora de Salários e Benefícios.**

A finalidade da pesquisa foi avaliar a percepção em relação ao atendimento prestado pela equipe de benefícios aos colaboradores, bem como a efetividade da equipe em solucionar as demandas recebidas por esse público.

Em geral, a entrevistada mostrou uma percepção positiva em relação à equipe, pois destaca a importância do time para a instituição e valoriza a capacidade do time em lidar com demandas e problemas dos colaboradores.

A coordenadora destaca que, no geral, a comunicação da área com os colaboradores é boa, porém as frequentes interrupções ao longo do dia para atendê-los ocasiona impactos negativos na produtividade e eficiência das atividades.

Quando questionada sobre quais os principais desafios enfrentados, ela cita a gestão eficaz de uma equipe diversa, composta por indivíduos com diferentes personalidades, habilidades e motivações. Isso requer a capacidade de equilibrar as necessidades individuais com as metas coletivas, além de resolver conflitos, inspirar o engajamento e promover um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

##### **Entrevista com a equipe de benefícios.**

Foram realizadas entrevistas com os colaboradores que compõem a equipe de benefícios. Os entrevistados reportaram que, em média, de duas a quatro horas do dia são gastas em atendimento aos funcionários. Assuntos mais simples são resolvidos por qualquer pessoa do time, enquanto assuntos mais complexos são sempre direcionados para o analista responsável pelo benefício.

Em geral, os colaboradores da área relataram que as pausas para atendimento aos funcionários atrapalham o fluxo de atenção e o foco que as atividades requerem, podendo gerar erros e atraso na entrega das demandas.

As principais dificuldades enfrentadas pelos analistas nos atendimentos são a falta de aceitação das respostas dadas aos colaboradores e a falta de

respeito aos prazos estipulados. Além disso, alguns colaboradores atendidos são ríspidos e impacientes nos contatos.

Para o controle das demandas recebidas, cada colaborador utiliza uma estratégia diferente, mas todos fazem algum tipo de anotação ou lista para acompanhar as solicitações.

Uma dificuldade dos colaboradores da instituição, mencionada pela equipe, diz respeito ao acesso à *intranet*, pois muitos deles têm dificuldade em encontrar informações relevantes. Geralmente, os analistas oferecem ajuda para acompanhar a busca, porém, alguns desistem de ser atendidos. Nesses casos, os analistas procuram outras formas de apoiá-los, por meio do encaminhamento de *prints* das telas, envio de formulários por *e-mail* ou até mesmo convidando-os a comparecer presencialmente para serem auxiliados na área.

Na percepção dos analistas, as principais demandas da área com relação ao atendimento são: benefício educação, vale refeição (VR), vale transporte (VT), plano de saúde e plano de previdência.

A principal sugestão de melhoria apontada foi a necessidade de reduzir o atendimento de questões rotineiras, a fim de concentrar-se em casos mais específicos e complexos, que precisam de mais tempo e atenção para serem resolvidos de maneira eficiente.

### **c) Etapa 3 – Questionário com os usuários (funcionários da instituição)**

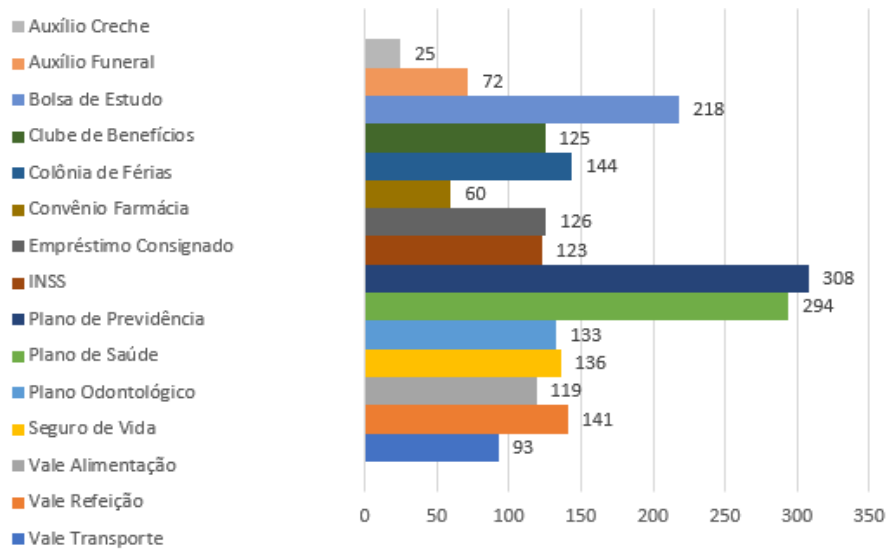
Divulgou-se o instrumento de pesquisa para os 2.890 colaboradores da matriz da instituição Beta, por meio da plataforma *Microsoft Forms*, obtendo-se um retorno de 540 respondentes. O instrumento continha treze perguntas para serem respondidas pelos colaboradores, com a intenção de compreender o nível de satisfação com a prestação de serviços da área de benefícios.

Quando questionado sobre com que frequência os respondentes entram em contato com a área, observou-se que 64,40% contatam a área a cada dois meses ou mais, seguidos daqueles que o fazem uma vez por mês, representando 9,10% dos respondentes. Os que entram em contato uma vez a cada 15 dias totalizam 7,40%; uma vez por semana representa 3%; e todo dia, apenas 1,50%. Já 14,60% dos respondentes afirmaram nunca ter entrado em contato com a área; essas respostas foram excluídas da análise de dados das demais questões.

Com base nos dados apresentados na Figura 1, é possível identificar as cinco áreas de benefícios em que os respondentes afirmaram ter maior necessidade de orientação, entendimento ou tomada de decisão. Essas áreas estão representadas por um número significativo de respondentes, a saber: plano de previdência, plano de saúde, bolsa de estudo, colônia de férias e vale refeição.

**Figura 1**

Relação dos Benefícios que mais Necessitam de Orientação.



**Nota:** Elaborada pelos autores (2024).

No geral, os respondentes estão satisfeitos em relação ao tempo de resposta: 39,3% afirmaram estar muito satisfeitos e 41,9% satisfeitos, o que totaliza 81,2% de satisfação geral.

O meio preferido de contato é o telefone, com 43,9% das respostas. Em segundo lugar, vem o e-mail, com 35,8%, seguido pelo uso da plataforma MS-Teams, com 10,2%. O contato presencial foi a opção menos escolhida, com 10,1% das respostas.

Cerca de 80% dos respondentes acreditam que, quando precisam de auxílio, os profissionais da área de benefícios estão disponíveis para ajudá-los, indicando uma percepção positiva em relação ao atendimento. No entanto, é importante considerar que ainda existe uma parcela significativa (18%) que considera que esses profissionais estão disponíveis às vezes; isso pode indicar uma possibilidade de melhoria no atendimento. Ademais, é preciso levar em conta os 2% de respondentes, cuja opinião é a de que os profissionais da área não estão disponíveis; isso pode ser um indicativo de problemas no atendimento e/ou na comunicação com a equipe de benefícios.

Dos respondentes, 85% acreditam que os profissionais são qualificados para resolver as dificuldades apresentadas. Apenas uma pequena parcela (1%) respondeu que não, indicando a confiança geral na competência dos profissionais da área. No entanto, é importante notar que 14% responderam "às vezes"; isso pode sugerir que, em alguns casos específicos, a qualificação dos profissionais pode não ser suficiente para resolver as dificuldades apresentadas.

Pediu-se para os respondentes darem uma nota de 1 a 5 para o serviço prestado pela área e a média foi 4.42, indicando que o atendimento prestado tem sido satisfatório e atendido às expectativas dos usuários.

Em resumo, embora a maioria, 305 respondentes, esteja satisfeita com o atendimento prestado pela área de benefícios, ainda há espaço para melhorias em relação à clareza e atualização das informações, além da necessidade de uma comunicação mais eficiente e um acesso facilitado às informações. As sugestões apresentadas pelos colaboradores são valiosas para aprimorar o atendimento e aumentar a satisfação dos colaboradores da empresa.

#### 4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Com a proposta de solucionar o problema identificado, a estratégia definida foi a criação de um chatbot para que os colaboradores da instituição Beta tirem suas dúvidas relacionadas aos benefícios. O chatbot foi projetado na plataforma MS-Teams e está disponível vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana. Foi projetado para interagir diretamente com os colaboradores, fornecendo respostas rápidas para perguntas frequentes, o que permitirá a obtenção de informações imediatas sobre benefícios. Além disso, quando o atendimento online não for suficiente o colaborador poderá encaminhar um questionamento via MS-Teams, ou ainda agendar um horário para conversar com o analista responsável pelo tema, garantindo um fluxo de comunicação eficiente.

A implementação do chatbot não apenas agiliza a resolução de consultas e padroniza atividades, mas também estabelece uma interação direta e imediata entre a equipe de RH e os clientes internos. Isso promove melhores práticas que elevam a eficiência e a qualidade dos serviços.

No estudo em questão, entende-se que haverá inovação de processo tecnológico, em nível incremental, que poderá ser observada ao final da implantação do projeto. É essencial que a instituição busque a melhoria contínua, a fim de obter um resultado duradouro.

A estratégia proposta para aprimorar a comunicação interna traz consigo contribuições inovadoras que podem ser analisadas em diferentes dimensões: a implementação do chatbot simplifica consultas rotineiras, permitindo que os profissionais da área de benefícios se concentrem em tarefas estratégicas e, ao incorporar essa tecnologia emergente, a proposta evidencia uma mentalidade inovadora, detendo o potencial não apenas para modernizar as práticas dessa área, mas também para explorar soluções que possam, eventualmente, influenciar outros departamentos e outras organizações a adotar abordagens semelhantes.

Segundo Priem (2007), o consumidor deve ser altamente considerado na formação da estratégia. Isso significa concentrar-se em criar um planejamento a partir da percepção do cliente. No contexto deste estudo, é necessário olhar para as necessidades tanto do cliente interno quanto do time da área de benefícios, a fim de efetivamente criar valor.

Ao avaliar a proposta para solução do problema sob diferentes perspectivas, é possível identificar a criação de valor de forma significativa. Isso ocorre porque o cliente interno terá sua experiência melhorada, os analistas da área serão menos interrompidos e poderão se concentrar nas suas outras atividades, e a instituição inteira ganha como um todo. Neste sentido, socialmente, a cultura de aprendizado é fomentada e, economicamente, a otimização das práticas internas pode levar a economias de tempo e recursos. Os *stakeholders* envolvidos, como a equipe de benefícios, os colaboradores e a alta gestão, também colhem os frutos da proposta por meio de operações mais suaves, melhores decisões e um ambiente de trabalho mais ágil e orientado a dados.

#### 5 INTERVENÇÃO

A etapa de intervenção de um projeto é fundamental para evidenciar a complexidade e a evolução do trabalho, além de destacar as entregas alcançadas. A intervenção proposta é complexa, pois envolve mudanças na

estrutura, processos e cultura da organização. Para o alcance das metas, é essencial que todos os *stakeholders*, desde a alta administração até os colaboradores da área estudada, estejam envolvidos e comprometidos. Esta seção abordará os aspectos relacionados à estratégia das mudanças e à análise da evolução do trabalho.

### 5.1 Estratégia das mudanças

A estratégia das mudanças adotada para este projeto envolveu uma abordagem que foi apresentada e discutida com o Superintendente Executivo de Gestão de Pessoas e Serviços da instituição. O foco principal foi alinhar o procedimento de implementação com as necessidades da equipe de benefícios e dos clientes internos. Esse processo visou melhorar a interação com o *chatbot*. Fatores políticos e estratégicos foram considerados e o apoio da alta administração foi fundamental para direcionar a estratégia de mudanças.

### 5.2 Análise da Evolução do Trabalho

Ao longo desta etapa foram realizadas várias avaliações críticas para entender a evolução do trabalho. A implantação do *chatbot* foi um processo planejado e executado para melhorar a eficiência das operações.

O *chatbot* apresentou os maiores desafios. O processo de implantação iniciou-se após a validação do Superintendente. A equipe de benefícios foi mobilizada para auxiliar no mapeamento de todo repertório que seria utilizado para alimentar o *chatbot*. Foi essencial que cada analista identificasse os principais motivos pelos quais os colaboradores entravam em contato com a área, as dúvidas mais recorrentes e os serviços que a equipe poderia disponibilizar aos clientes internos, como, por exemplo, formulários para adesão a benefícios.

Esses aspectos foram considerados a fim de proporcionar a efetividade da solução e proporcionar aos clientes internos a autonomia necessária para acessar o suporte e esclarecer, por meio de autosserviço, suas dúvidas relacionadas aos benefícios oferecidos pela instituição.

A coordenadora iniciou os contatos com a área de Tecnologia da Informação (TI) para começar a desenhar a solução proposta. O *chatbot* foi planejado para proporcionar uma experiência inovadora aos clientes internos.

Após o mapeamento dos processos relacionados a cada benefício, o protótipo ficou pronto e a equipe foi treinada para iniciar os testes. O *chatbot* foi submetido às avaliações para garantir que todos os pontos planejados estivessem adequadamente contemplados.

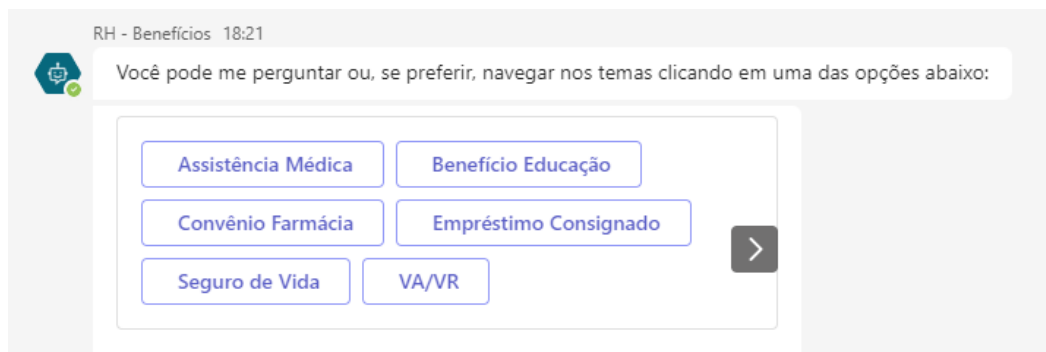
Após os testes internos e ajustes sequenciais necessários, um grupo de 85 funcionários foi escolhido para participar dos testes do protótipo no período de 05 a 20 de outubro de 2023.

Inicialmente, foi estabelecido contato individual com todos os participantes, a fim de confirmar sua disponibilidade em participar do teste do protótipo. Após o aceite e explicação prévia da ferramenta, um *flyer* foi encaminhado por *e-mail* a cada um deles e os 85 funcionários escolhidos aderiram ao piloto do projeto.

O *Menu* do *chatbot* consiste em duas páginas, na Figura 2 pode-se observar a primeira página do menu.

**Figura 2**

Primeira Página do Menu Principal - *chatbot*.

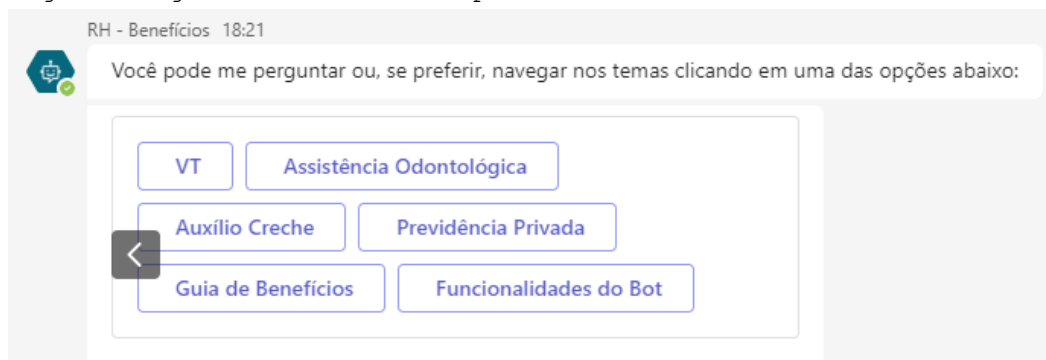


**Nota:** Elaborada pelos autores (2024).

A Figura 3 traz a ilustração da segunda página do menu.

**Figura 3**

Segunda Página do Menu Principal - *chatbot*.



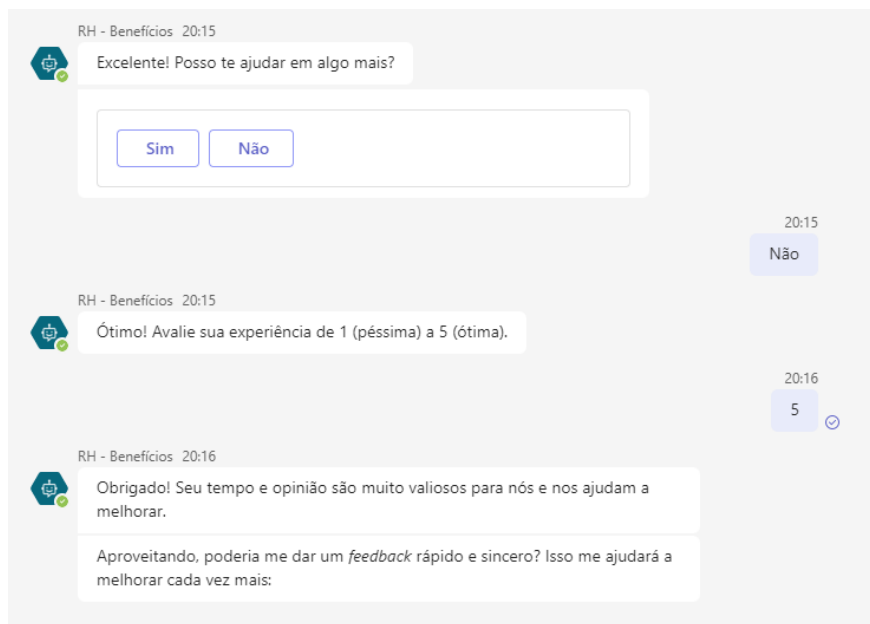
**Nota:** Elaborada pelos autores (2024).

Ao clicar em um benefício há várias opções a serem escolhidas, ou ainda, se o usuário preferir, poderá digitar diretamente o tema para ser direcionado.

Após o *chatbot* apresentar a opção escolhida, há uma pergunta: *Isso respondeu sua dúvida?* Se o colaborador responder *sim*, ele será direcionado para a tela que aparece na Figura 4, na qual uma nota poderá ser atribuída e o atendimento será encerrado, ainda com a opção de deixar um *feedback*.

**Figura 4**

Opção para Finalizar o Atendimento de Forma Satisfatória.



**Nota:** Elaborada pelos autores (2024).

Caso o usuário informe que sua dúvida não foi sanada, será aberta uma tela na qual poderá interagir com alguém da equipe ou agendar um horário para atendimento. Para a opção *falar com alguém da equipe*, aparecerá uma caixa de texto com a possibilidade de digitar uma mensagem, além da informação de que a equipe retornará em breve. Caso o colaborador opte por agendar um horário, é disponibilizada uma agenda para essa finalidade, com a possibilidade de escolha sobre qual benefício/serviço necessitará auxílio. Ao clicar na opção *Agende seu horário clicando aqui*, a agenda, que foi hospedada no *Outlook Office365* será aberta.

Os agendamentos vão diretamente para o *Outlook*, onde todos os colaboradores da equipe de benefícios possuem acesso.

Caso o cliente interno opte por deixar uma mensagem, os colaboradores de benefícios a acessarão por meio de uma tela integrada no *MS-Teams*, que faz o escalonamento das mensagens, permitindo a definição de *status* e o direcionamento para o especialista do respectivo benefício. O colaborador responsável, especializado no tópico em questão, responde diretamente ao cliente interno e registra a alteração de *status* para *concluído*. Todas essas interações e etapas são registradas e podem ser posteriormente analisadas por meio de um relatório que abrange as perguntas feitas, as respostas fornecidas e o tempo de resposta.

É possível perceber, portanto, que esta etapa de intervenção foi fundamental, e todos os aspectos citados neste capítulo foram importantes para garantir uma implementação bem-sucedida do *chatbot*.

À medida que esta jornada avançou, observou-se um progresso positivo, alinhado com o planejamento inicial. As interações e negociações com os *stakeholders* ocorreram de maneira eficaz, os relacionamentos interpessoais se mostraram construtivos em vários níveis hierárquicos e com diversos grupos e áreas da instituição.

## 6 AVALIAÇÃO

A etapa de avaliação desempenha um papel fundamental na confirmação da efetividade das soluções propostas e na demonstração dos benefícios alcançados. Ela aborda os procedimentos adotados, bem como a análise dos resultados obtidos, levando em consideração os tópicos seguintes.

Para essa etapa, foram coletados dados primários, por meio de um questionário direcionado aos 85 colaboradores que testaram o protótipo do *chatbot*. Também foram coletados dados secundários do dashboard do MS-Teams, onde o *chatbot* está hospedado.

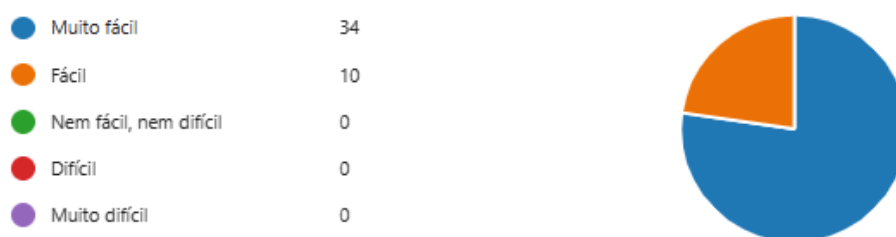
Durante o período de teste do *chatbot*, os resultados, de acordo com os respondentes, foram positivos, demonstrando satisfação com a ferramenta. Os colaboradores apreciaram a facilidade de utilização da ferramenta e os detalhes abrangidos em seu aplicativo. Um exemplo dessa facilidade está no item plano odontológico que, em minutos, o colaborador consegue realizar diversas ações como: esclarecer dúvidas sobre o benefício, verificar o custo do plano, e realizar a adesão para um dependente por meio do preenchimento e o encaminhamento de um formulário para a Área de Benefícios. Todas essas tratativas são realizadas de forma autônoma, sem a necessidade de contatar o time de benefícios, somente com a interação no *chatbot*.

Para verificar o nível de satisfação relacionado a essa solução, foi aplicado um instrumento de pesquisa para os 86 colaboradores convidados a participar do projeto piloto. A pesquisa foi realizada por meio do *Microsoft Forms*, contendo 10 perguntas nos formatos múltipla escolha, escala *Likert* e pergunta aberta, e obteve-se retorno de 44 colaboradores.

Na Figura 5 pode-se observar que cerca de 77% dos usuários acharam muito fácil aprender a usar o *chatbot*, enquanto aproximadamente 23% consideraram fácil. Isso sugere 100% dos respondentes avaliaram a interação com o *chatbot* muito fácil ou fácil, indicando uma interface amigável.

**Figura 5**

Facilidade em Aprender a Usar o Chatbot.



**Nota:** Elaborada pelos autores (2024).

Quanto à avaliação dos respondentes em relação à capacidade do protótipo do *chatbot* de atender às expectativas, no que diz respeito à resolução de dúvidas, e atendimento às necessidades relacionadas a benefícios, 72% dos usuários responderam Sim, totalmente enquanto aproximadamente 23% indicaram que o *chatbot* atendeu parcialmente às expectativas em relação à resolução de dúvidas e necessidades relacionadas a benefícios. Isso mostra uma alta satisfação dos usuários com o desempenho do *chatbot*.



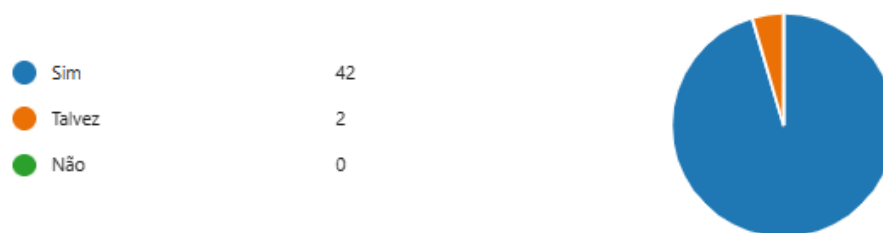
Cerca de 84% dos usuários afirmaram que ficaram totalmente satisfeitos com a precisão das informações fornecidas pelo *chatbot*, enquanto 15% afirmaram que ficaram parcialmente satisfeitos. Isso reflete a qualidade das informações disponibilizadas pelo *chatbot*.

Todos os respondentes afirmaram que o *chatbot* economizou seu tempo. Isso é um indicativo positivo da eficiência do *chatbot* em poupar o tempo dos usuários.

A Figura 6 revela que 95% dos usuários indicaram que considerariam continuar usando o *chatbot* no futuro, mostrando uma intenção positiva de uso contínuo da ferramenta.

**Figura 6**

Intenção de Uso Contínuo do *Chatbot* de Benefícios no Futuro.



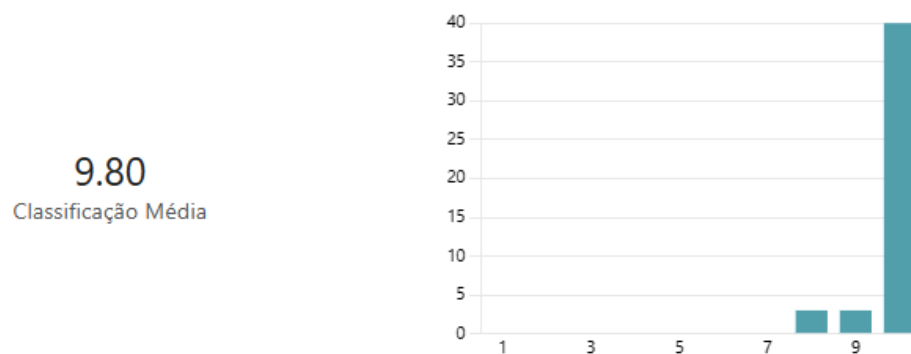
**Nota:** Elaborada pelos autores (2024).

Nessa mesma linha, 100% dos usuários expressaram a intenção em recomendar o *chatbot* a outros colaboradores, o que indica uma percepção positiva da utilidade da solução.

A Figura 7 evidencia que a grande maioria dos respondentes, 42 colaboradores, atribuiu a nota 10 à ideia de comunicação com a equipe de benefícios por meio do *chatbot*.

**Figura 7**

Avaliação da Ideia de Comunicação com o RH via *Chatbot*.



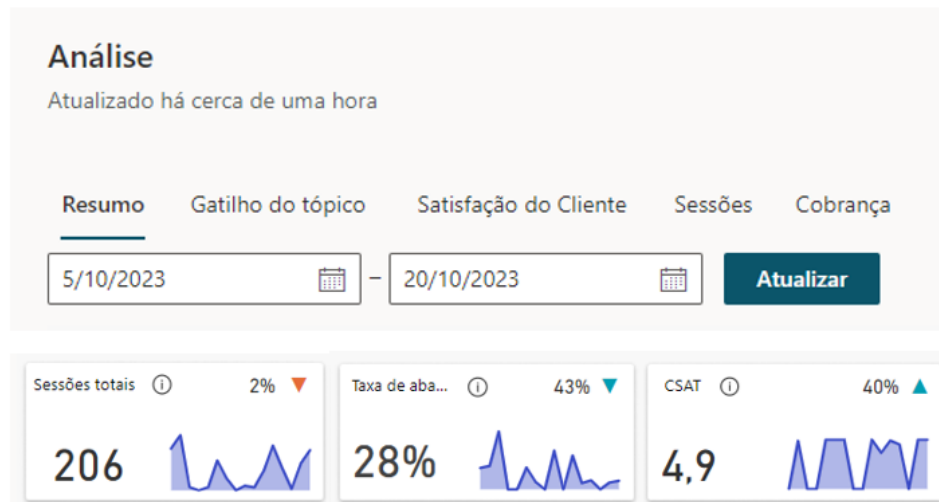
**Nota:** Elaborada pelos autores (2024).

Além da pesquisa de satisfação, foi conduzida uma análise dos dados disponibilizados pelo MS-Teams, em relação à volumetria de uso do *chatbot*. A

Figura 8 apresenta os indicadores do dashboard, os quais são analisados em seguida.

**Figura 8**

Dashboard do Chatbot no MS-Teams.



**Nota:** Elaborada pelos autores (2024).

No período de 05 a 20 de outubro, ocorreram 206 acessos ao sistema, sendo que 28% das interações finalizaram o atendimento sem deixar uma nota ou feedback. No entanto, é notável que a média das avaliações recebidas, em uma escala de 1 a 5, foi de 4,9.

Em relação aos resultados esperados pelos *stakeholders* pode-se destacar que:

*Funcionários da instituição Beta:*

Obtiveram maior facilidade de acesso a informações relacionadas a benefícios. O questionário aplicado aos colaboradores mostrou que 100% dos respondentes ficaram satisfeitos com a facilidade de encontrar as informações desejadas no *chatbot*.

Aumento da satisfação dos funcionários: a solução desenhada foi muito bem recebida pelos colaboradores, com uma nota média de 9,8 em um questionário aplicado à 86 colaboradores.

*Equipe de benefícios:*

A satisfação dos clientes internos com o *chatbot* proporcionou aos colaboradores da área de benefícios uma sensação de eficiência da ferramenta e uma perspectiva de que trará mais foco para que a equipe trabalhe com questões mais estratégicas.

*Coordenadora de Salários e Benefícios:*

Eficiência da equipe de benefícios: o período de teste do *chatbot* mostrou que a solução será eficiente e melhorará a experiência do cliente interno e de toda equipe de benefícios.

Gestão da implementação técnica das soluções: a implementação técnica das soluções foi realizada de forma eficaz, minimizando interrupções e garantindo sua confiabilidade.

*Executivos da instituição Beta:*

Maior alinhamento dos processos com as metas estratégicas da instituição: o *chatbot* permitirá que a equipe de benefícios se concentre em tarefas estratégicas e na interação com os funcionários.

Melhoria na gestão de recursos humanos: o *chatbot* contribuirá para a eficácia geral da Área de Benefícios, pois permitirá que os colaboradores da instituição Beta tenham acesso a informações e serviços de forma rápida e fácil.

*Equipe de TI:*

Garantia de que a infraestrutura técnica do *chatbot* funcione sem problemas e seja escalável.

Possibilidade de replicar as soluções em outras áreas da instituição ou em outras instituições: o uso do *chatbot* em outras áreas ou em outras instituições ampliará seu impacto positivo e eficácia em diferentes contextos.

A avaliação da implementação do *chatbot* revelou resultados notáveis e extremamente positivos. Ambas as soluções demonstraram ser altamente eficazes na melhoria dos processos internos, na satisfação dos colaboradores e na gestão de benefícios.

Todos esses aperfeiçoamentos atenderam às expectativas dos diversos stakeholders envolvidos, desde os funcionários da instituição, passando pelos colaboradores da área estudada e a coordenadora de salários e benefícios, até os executivos da instituição e a equipe de TI.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A abordagem adotada neste projeto visou aprimorar a eficiência dos processos de atendimento ao cliente interno pela área de benefícios, ao introduzir uma solução inovadora e tecnológica, o *chatbot*, com a finalidade de melhorar as informações para os colaboradores. Isso se encaixa na busca por eficiência e inovação em ambientes de negócios contemporâneos.

Este trabalho resultou no desenvolvimento de um protótipo de *chatbot* de benefícios, que está em fase final de implementação - com previsão de implantação ainda no primeiro semestre de 2024.

O *chatbot* se destacou na prestação de informações precisas para os colaboradores do instituição Beta, pois simplificou a interação com a área de benefícios. A facilidade de utilização do *chatbot* se refletiu no período de teste do protótipo do projeto, demonstrando sua alta aplicabilidade.

A ferramenta tende a reduzir interrupções no trabalho dos colaboradores da equipe de benefícios, permitindo que se concentrem em tarefas mais estratégicas, fato fundamental para aprimorar a eficiência e a produtividade do departamento.

A possibilidade de aplicabilidade dessa solução em diferentes contextos é evidente. A gestão de benefícios é uma necessidade comum a muitas organizações, e a replicabilidade dessa solução é alta, com o potencial de beneficiar diversos grupos sociais. Isso representa uma contribuição significativa e relevante.

Esse projeto trouxe expressivas inovações de processos, em nível incremental à organização, pois aprimora processos já existentes, otimizando a maneira como a organização presta atendimento ao cliente interno.

A criação de valor para os *stakeholders* foi evidente, pois o *chatbot* atendeu às demandas iniciais dos colaboradores ao proporcionar acesso rápido a informações sobre benefícios e facilitar a integração de novos funcionários. Os colaboradores da instituição e a equipe que trabalha na área de benefícios

foram impactados positivamente pela maior eficiência e padronização dos processos.

Esse trabalho envolveu um grau moderado de interação entre diferentes atores e conhecimentos. A colaboração foi necessária para desenvolver e implementar com efetividade o *chatbot*, pois exigiu a integração de tecnologia, processos de recursos humanos e conhecimentos específicos da organização. No entanto, esse grau elevado de complexidade foi positivamente gerenciado.

Os impactos deste projeto, no piloto realizado, mostraram-se positivos. A solução proporcionou uma transformação positiva no ambiente organizacional, melhorando a eficiência dos processos de recursos humanos e a satisfação dos colaboradores.

Esse trabalho proporcionou aprendizados valiosos, dentre eles, merece destaque não apenas o impacto econômico, mas também o impacto social que soluções inovadoras podem proporcionar. A pesquisa evidenciou a importância da aplicação estratégica da tecnologia para melhorar os processos internos e a satisfação dos colaboradores. Além disso, demonstrou que a colaboração interdisciplinar é fundamental para a efetividade de projetos complexos, ao contribuir tanto para a eficiência econômica quanto para o bem-estar social.

Recomenda-se que, ao enfrentar situações semelhantes à citada no presente trabalho, outros leitores considerem a aplicação de soluções tecnológicas inovadoras para otimizar os processos internos. Ademais, enfatiza-se a importância de buscar constantemente maneiras de melhorar a eficiência e a satisfação dos colaboradores, com a finalidade de priorizar a busca por inovação em todos os aspectos do atendimento ao cliente interno, da mesma forma que se pensa em relação ao cliente externo.

Enfim, esse estudo foi de relevante aprendizado organizacional. O conhecimento adquirido por meio da aplicação prática da metodologia pode ser diretamente aproveitado nas atividades administrativas da instituição Beta, proporcionando uma abordagem mais estratégica na elaboração e desenvolvimento de projetos.

#### REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas (2015). *NBR ISO 9000, Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*

Anderson, P. F. & Vincze, J.W. (2000). *Strategic Marketing Management*. Boston: Houghton Mifflin.

Clarkson, D. (2010). How to Create a Social Customer Service Strategy. *Forrester Research*. Recuperado de: <https://www.forrester.com/report/how-to-create-a-social-customer-service-strategy/RES56783>

Connor B. (2023). 5 Best Practices to Build a Customer Success Journey Map. Recuperado de: <https://www.business2community.com/customer-experience/5-best-practices-build-customer-success-journey-map-01535048>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business Press.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Boston: Harvard Business Review.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.

Grilo, A. (2019). *Experiência do Usuário em Interfaces Digitais: Compreendendo o Design nas Tecnologias da Informação*. 1a ed. Natal, RN: SEDIS-UFRN.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2006). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Köhler, C. F., Rohm, A. J., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2011). Return on Interactivity: The Impact of Online Agents on Newcomer Adjustment. *Journal of Marketing*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.2.93>

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. 14a edição. São Paulo, SP: Editora Pearson.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Introduction to Special Topic Forum: Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Review*, 32(1), 180-194. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/20159287>

Levitt, T. (1969). *Marketing Myopia*. Boston: Harvard Business Review.

Madruça, R. (2020). *Gestão do Relacionamento e Customer Experience: a Revolução na Experiência do Cliente*. São Paulo, SP: Atlas.

Marcondes, R.C., Miguel, L.A. P., Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para Elaboração de Trabalhos Práticos e Aplicados: Administração e Contabilidade*. Recuperado de <https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro Metodologia trabalhos praticos.pdf>

Meirelles, D. S. (2019). Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 786-806. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>

Priem, R. (2007). *A consumer perspective on value creation*. *Academy of Management Review*

Tidd, J. & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. 5a edição. Porto Alegre, RS: Bookman

Ueno, Julio Takeshi. (2017). *Fundamentos e Conceitos da Qualidade*. São Paulo, SP: Senac

Vasconcelos, P. F. C. (2007). *Use-user experience: Uma Metodologia de Conhecimento das Experiências dos Usuários com Base na Etnografia*. 146f.

Dissertação (Mestrado em Informática Aplicada), Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE.

Zubac, A., Hubbard, G. & Jonhson, L. W. (2009). *The RBV and Value Creation: a Managerial Perspective*. London: European Business Review.