

Inovação, gestão do conhecimento e disseminação de informações: SAC da Escola do Legislativo

Jussie Sedrez Chaves¹, Laura Josani Andrade Correa²

¹ Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC)
Escola do Legislativo Deputado Lício Mauro da Silveira

² Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC)
Escola do Legislativo Deputado Lício Mauro da Silveira

jussie@alesc.sc.gov.br, lauracorrea@alesc.sc.gov.br

Resumo. *Este artigo delimita-se em verificar como a Escola do Legislativo gerenciará a informação por meio da implantação do Serviço de Atendimento ao Catarinense. O objeto de estudo será o tratamento das informações no setor de atendimento. Para tanto, a investigação tem como norteadores os preceitos da gestão do conhecimento. A noção interdisciplinar de gestão da mudança de cultura organizacional aplicada em instituição pública será utilizada como teoria auxiliar.*

Abstract. *This paper aims to ascertain how the Legislative Assembly will manage information through the deployment of the Attendance Service to the Catarinense. The object of study is the processing of information in attendance. This investigation has the guiding principles of knowledge management. The interdisciplinary notion of management of organizational culture change, applied to a public institution, is used as auxiliary theory.*

1. Introdução

Este trabalho evidencia a inovação da Escola do Legislativo no gerenciamento da informação na futura implantação do Serviço de Atendimento ao Catarinense/SAC. Para isso, parte-se do princípio de que a inovação é também o esforço pela evolução na execução das tarefas da organização. A viabilização da pesquisa requer a reunião dos preceitos da gestão do conhecimento e tem como teoria auxiliar a noção interdisciplinar de gestão da mudança de cultura organizacional voltada à instituição pública. Após a construção teórica, destaca-se a proposição para a operacionalização do projeto com a formação para a execução do serviço de atendimento e a composição do quadro de atendentes.

O artigo tem como objetivo verificar o gerenciamento das informações na implantação do SAC na Escola do Legislativo e também outras questões como narrar as condições da passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento; revisar as teorias da gestão da informação, do conhecimento e da mudança de cultura organizacional; averiguar a relação entre mudança cultural e atendimento ao público; mapear a espiral do conhecimento a partir da investigação do tratamento das informações no serviço de atendimento ao público.

A investigação desta pesquisa que se enquadraria como estudos da inovação aliados a teoria do conhecimento tem como base o modelo teórico da gestão do

conhecimento, no campo maior da Ciência da Informação. O objeto de estudo é o tratamento das informações a ser aplicado no setor de atendimento. Para tanto, adota-se o método indutivo e descritivo de acordo com necessidade dos temas em constante revisão. Como se trata de programa em fase de desenvolvimento apresenta-se a descrição das etapas de projetização do Serviço de Atendimento ao Catarinense/SAC. Assim, o recorte teórico para pensar o funcionamento do SAC está amparado na gestão do conhecimento associada à gestão da mudança organizacional de modo integrado e múltiplo.

Acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para organização de dados sobre a disseminação de informações a partir da gestão do conhecimento nas instituições públicas. Espera-se que estas análises tenham relevância para aqueles que buscam a inovação, tanto para os profissionais da informação quanto para os servidores públicos, na medida em que sistematiza os estudos sobre o atendimento em geral, e o atendimento no serviço público, em particular. O plano de gestão do conhecimento da Escola impulsionado pela implantação do SAC prevê a reutilização de recursos materiais já disponíveis, a multiplicação do conhecimento, a utilização dos ativos intelectuais da Alesc, a disseminação das informações em rede provocando interações cíclicas no ambiente organizacional. Trata-se da grande habilidade da era do conhecimento: gerenciar, armazenar, agregar valor e distribuir conhecimento.

2. Construindo o Serviço de Atendimento ao Catarinense/SAC

Periodicamente, são realizadas reuniões estratégicas na Escola do Legislativo, nessas ocasiões o atendimento ao público apareceria como um tópico a ser revisto. Essa constatação tornou-se evidente devido ao grande número de inscritos nos eventos conforme o infográfico:

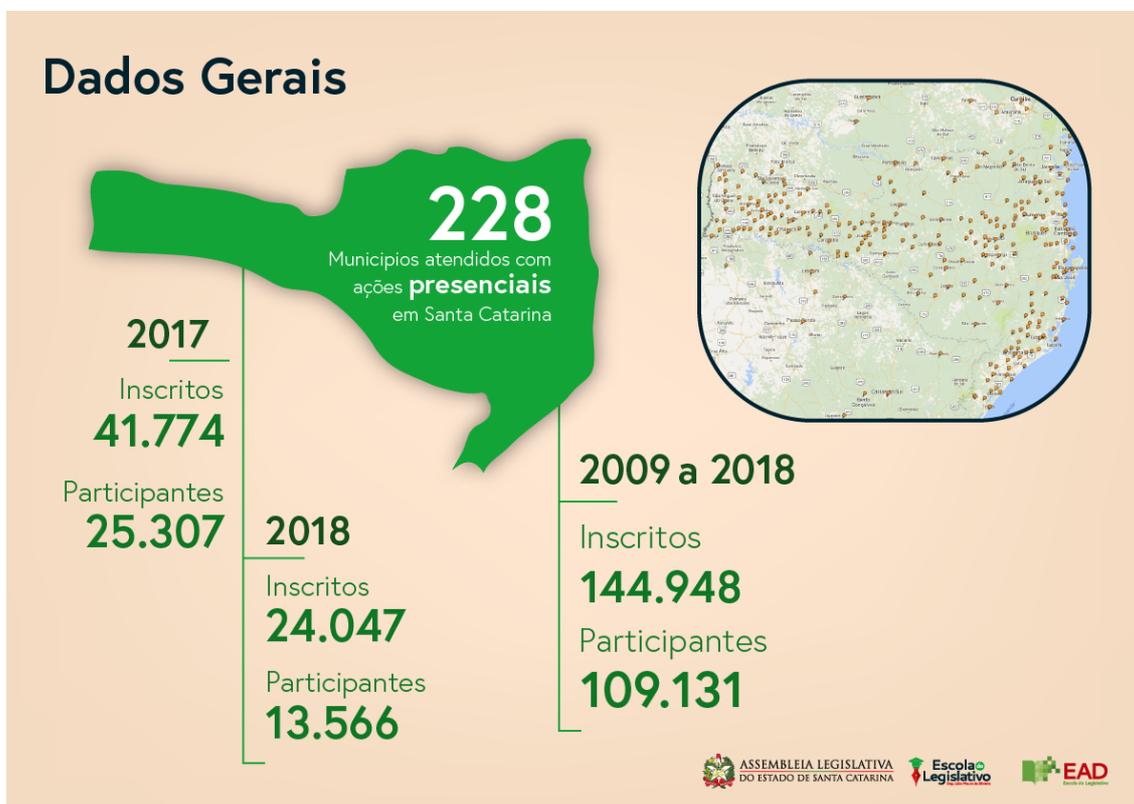


Figura 1. Infográfico: atendimentos da Escola

Nas reuniões foram elencadas algumas dificuldades relacionadas ao atendimento: a) Alto índice de não comparecimento dos inscritos aos eventos, acarretando o aumento significativo do custo/participante proposto no projeto inicial do curso ou palestra; b) Dificuldade na divulgação dos eventos da Escola junto aos públicos de interesse; c) Oneração dos servidores, em especial da Secretaria Acadêmica, em atender ligações sobre questões básicas relacionadas ao Sistema Acadêmico da Escola (senha, emissão de certificado, inscrições em eventos); d) Divergência nas informações em atendimento telefônico, caracterizando problemas de comunicação interna e ruídos na informação que os atendentes poderiam ter sobre eventos da Escola.

Após amplo debate, que culminaram em construções coletivas, chegou-se a a sugestão da criação do SAC. Justamente para atender as demandas foram propostas diversas ações, especialmente aquelas relacionadas ao atendimento do cidadão, sendo a mais impactante a mudança na gestão das informações. Num passo posterior a essa nova forma de gerenciamento, foi proposta a criação de um serviço de atendimento ao cidadão catarinense.

A operacionalização do serviço se dará por meio da realocação de recursos materiais, nova lotação de recursos humanos e valorização da experiência profissional e/ou acadêmica dos servidores da Alesc. Os atendentes do SAC serão estudantes provenientes do Programa Antonieta de Barros/PAB, ação afirmativa da Alesc que oportuniza experiência profissional por meio de estágios aos jovens em situação de vulnerabilidade social da Grande Florianópolis.

Serão utilizados na capacitação dos atendentes os ativos intangíveis da organização, tratam-se aqui dos servidores que apresentam saber técnico e/ou teórico para ministrar as oficinas de preparação para os estagiários. A escolha dos ministrantes reflete a dinâmica de valorização dos recursos intelectuais presentes no corpo funcional do Estado de Santa Catarina. Portanto, reaproveitam-se recursos, atende-se necessidades sociais e dissemina-se conhecimento para melhoria do serviço público prestado.

Essa iniciativa é mais um passo em direção à efetiva transformação da Alesc, por meio da Escola, numa organização inteligente, a partir de uma cultura de utilização/reutilização cíclica do conhecimento na qual haverá a customização do atendimento aos catarinenses por meio da proposição de uma nova abordagem na gestão da informação e do conhecimento, contando com servidores de múltiplas aptidões que além de atuarem em seus respectivos setores serão estimulados a compartilhar seu conhecimento nas oficinas de preparação dos atendentes.

As ações que visam à melhoria contínua do serviço prestado ao povo catarinense, que passam obrigatoriamente pela análise periódica das ações propostas pela instituição, com o intuito específico de identificar problemas e oportunidades, para desenvolver as atividades da melhor forma possível, em busca do nível de excelência e do cumprimento da nossa missão institucional de propiciar formação política e educação para cidadania.

Tendo em vista as questões levantadas, a solução apresentada foi a criação de um Ciclo de Atendimento de Qualidade ao público, que dentre outras ações conta com a operacionalização do Serviço de Atendimento ao Catarinense. O último se apropriará das práticas definidas no Ciclo de Atendimento de Qualidade e funcionará de forma ativa e passiva, recebendo demandas externas via telefone bem como executando chamadas a fim de divulgar informações e melhor atender aos usuários dos serviços prestados pela Escola.

3. Identificação e atribuições do SAC

O nome escolhido para a ação foi “Serviço de Atendimento ao Catarinense”, prevê a substituição da denominação do usuário do serviço de “cliente” (mais comum no setor privado) por “catarinense” em função do público que a Escola atende. A oferta de palestras, cursos e outros eventos é feita de forma gratuita, portanto, não se pode caracterizar o público como consumidor, e “cidadão” ficaria muito amplo para um serviço de escopo estadual. A identificação visual do SAC será realizada com logomarca criada no setor de Comunicação da Escola do Legislativo como segue:



Figura 2. Logomarca do SAC

Como mencionado no tópico anterior, o SAC realizará o serviço de atendimento de dois modos distintos: recebendo ligações e realizando chamadas. As tarefas ativas envolvem:

- a) Efetuar ligações para divulgação de eventos – caberá ao setor o contato com o público interessado nos mais diversos eventos promovidos e apoiados pela Escola. Esse contato será realizado seguindo o padrão relacionado no Ciclo de Atendimento de Qualidade;
- b) Efetuar ligações para todos os inscritos, em eventos com até 100 vagas, afim de confirmar presença – a maior parte dos eventos da Escola se enquadra nessa limitação de vagas, logo, avaliamos que essa abrangência será suficiente para impactar o número de inscritos que não comparecem;
- c) Efetuar ligações para todos os faltantes em eventos com até 100 vagas – consiste em uma ação de levantamento de dados e aproximação com o público. Somente por meio desse contato é que será possível saber o que motiva o inscrito a não comparecer e, a partir do dado coletado, avaliar estratégias em busca de uma solução;

Já as tarefas passivas envolvem:

- d) Auxiliar os usuários em todas as questões referentes ao Sistema Acadêmico, tais como, recuperação de senha, inscrição em eventos, emissão de certificados e declarações de presença – o maior fluxo de ligações recebidas atualmente se concentra em torno dessas questões de simples resolução, mas que no cotidiano atribulado das tarefas de trabalho causa um impacto significativo na produtividade dos servidores. Absorver essas demandas desonera parte da equipe, deixando espaço para a inovação e melhor gestão dos setores envolvidos;
- e) Cadastramento de formulários de pesquisa no Sistema Acadêmico – sistematicamente no fim dos eventos e cursos da Escola diversos dados são coletados por meio dos formulários de pesquisa, a entrada desses dados no Sistema Acadêmico é fundamental para que possamos gerar informação e conhecimento onde buscar embasamento para nossas ações.

As atribuições expostas acima fazem parte do escopo inicial do projeto, outras poderão ser acrescentadas no decorrer das reuniões de avaliação periódicas. Trata-se de um serviço de atendimento de nível inicial, os serviços de nível avançado serão remetidos aos respectivos setores para outros encaminhamentos mais direcionados.

Com essa divisão dos serviços, a contribuição do SAC será a desoneração de setores da Escola que poderiam estar executando tarefas mais complexas, assim o fluxo de atendimento será otimizado a partir do compartilhamento de conhecimento e informação.

4. Gestão da mudança: a inovação do SAC na Escola

Iniciar as atividades do SAC significa impulsionar uma mudança de cultura baseada na reestruturação do serviço público, nesse caso em especial, no que tange o atendimento. Aqui, trata-se de uma mudança episódica caracterizada por ser pouco frequente, descontínua e intencional, podendo ocorrer durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio (Weick e Quinn, 1999).

Essa transformação também poderia ser considerada descontínua porque faz referência a mudança do padrão existente que pode ocorrer em períodos de desequilíbrio envolvendo uma ou várias reestruturações de características da empresa (Nadler et al 1994). Trata-se, neste caso, de uma mudança intencional porque serão estabelecidas condições e circunstâncias diferentes das atuais por meio de um conjunto de ações e intervenções que podem ou não contar com a colaboração da equipe como um todo. A implantação do SAC promoverá uma grande mudança na organização. Então, para implementar essa inovação será preciso realizar a gestão dessa transformação. Para tanto, serão executadas ações para evitar uma mudança reativa.

Entretanto, É necessário esclarecer que a Escola sofre uma restrição legal, em razão da legislação eleitoral, para dar continuidade a alguns cursos nessa época do ano, devido ao pleito eleitoral. Consequentemente, o momento eleito para essa transformação é amplamente oportuno. Justamente nesses períodos a instituição enfrenta os desafios organizacionais que não encontram espaço na rotina cotidiana devido à sobrecarga de tarefas da equipe nos períodos sem restrição.

Esse é o momento ideal para uma mudança de cultura. Pois, de acordo com Csikszentmihalyi, 1990, os melhores momentos para grandes transformações são aqueles em que o corpo ou a mente é colocado em situação limite para que a partir de um esforço demasiado para realização de algo difícil faz valer a pena a experiência de fazer algo grandioso acontecer.

Para a Gestão da Mudança foi necessário solidificar a base teórica, aprimorar a técnica e partir para a sensibilização setorizada. Assim, a primeira ação de gestão da mudança foi buscar parceria na Coordenadoria de Planejamento. A equipe forneceu vários subsídios sobre as principais restrições da alta administração sobre casos como esse de reestruturação na gestão do serviço de atendimento ao público. Dessa Coordenação foram obtidos os indicativos para operacionalização do projeto, respaldo técnico e por fim, sinalização de que a iniciativa atenderia ao planejamento e refletiria o cumprimento da missão da Escola.

Após a chancela da Coordenadoria de Planejamento, agendou-se reunião com a Assessoria Jurídica da Escola que recomendou ajustes na nomenclatura de algumas oficinas do curso. Realizadas as adequações do projeto, passou-se ao contato com a Coordenação de Estágios Especiais, setor responsável pela entrada dos estagiários a serem capacitados como atendentes.

Buscou-se parceria com esse setor no sentido de realocar os estudantes, utilizando um mecanismo de entrada de recursos humanos já estabelecido na organização. Essa ação atende aos interesses de ambos os setores, uma vez que o SAC precisa de atendentes e que, às vezes, a Coordenação de Estágios Especiais enfrenta dificuldades para encontrar lotação para os estagiários do Programa Antonieta de Barros.

Com base na prévia adesão dos outros setores da instituição, a Coordenadoria de Planejamento, a Coordenadoria Estágios Especiais, a Assessoria Jurídica, apresentamos o projeto à Coordenação da Escola que prontamente aprovou a continuidade do projeto e autorizou as próximas ações.

Para dar prosseguimento aos planos de gestão da mudança, essa ideia foi introduzida aos poucos à organização para que ela não fosse uma surpresa desagradável. Foram a passos cautelosos envolvendo a equipe acatando as experiências, buscando fazer dos colaboradores aliados nessa inovação. Para chegar ao êxito na implantação do SAC adotou-se a estratégia de comunicar a cada setor da mudança esclarecendo os benefícios dessa ação inovadora para conquistar o apoio de toda a equipe.

A estratégia para que a equipe acatar o projeto está baseada na análise do cenário, na sensibilização e na colaboração para a implantação do SAC. A sensibilização da equipe parte do princípio da construção conjunta para o Ciclo de Atendimento de Qualidade da Escola que tem como objetivo subsidiar o SAC. Desse modo, a comunicação deverá ser contínua porque um serviço dependerá do outro.

Portanto, as etapas de implantação dependem da operacionalização do projeto seguidas por reuniões com toda a equipe para dar início à criação do Ciclo de Atendimento de Qualidade da Escola para compartilhar as informações com o SAC e criar a interdependência entre as ações. Em seguida, serão realizadas avaliações periódicas, sempre buscando a melhoria contínua.

5. Plano de Gestão do Conhecimento

Partindo da concepção de que se trata da evolução da Escola para uma organização inteligente que assume uma postura inovadora e proativa, o gerenciamento do conhecimento será possibilitado pelo Plano de Gestão do Conhecimento.

O projeto de implantação do SAC será norteado pelo entendimento da evolução dos serviços de atendimento apresentado nas contradições da passagem do "paradigma industrial" para o "paradigma do conhecimento" evidenciada também por Sveiby, em 1998. O autor retrata as principais transformações a partir das incompatibilidades entre os dois modos de gestão nas relações de trabalho, na execução dos serviços, no trato com a informação e outros aspectos relevantes para uma organização.

A gestão da informação proposta para o SAC está calcada na economia do conhecimento, especificamente o tratamento da informação referente à coleta de dados e decodificação em informação. Considera-se que instituir o SAC é uma ação de gestão do conhecimento organizacional uma vez que se reutiliza o conhecimento, aproveitam-se os ativos intelectuais, disseminando o conhecimento em rede e provocando interações. Neste ponto, trata-se da grande habilidade da era do conhecimento nas organizações: gerenciar, armazenar, agregar valor e distribuir conhecimento (Liebowitz, Wilcox 1997).

Os mecanismos de gestão do conhecimento darão ao Serviço de Atendimento ao Catarinense/SAC as dimensões de uma central de "mineração dos dados" para marcar o começo de da cadeia que inicia pela coleta de dados, transforma em informação e gera conhecimento (Rowley, 2007). Os atendentes entregarão os dados aos setores responsáveis para transformação em informação, conhecimento e competência. Esses dados serão indicadores para projetos futuros buscando sempre a melhoria na prestação de serviço público.

O conceito de gestão do conhecimento de Wiig, 1993 é a base para iniciar o ciclo de atendimento do SAC visando a construção e a aplicação de conhecimento de forma sistemática com a finalidade de otimizar o serviço público, a nível organizacional, resultando na obtenção do retorno de ativos de conhecimento a serem explorados posteriormente pela Escola.

Estabeleceu-se o plano a partir do Ciclo de Atendimento de Qualidade da Escola, que será desenvolvido em reuniões para definir quais os serviços de cada setor, o padrão de cada tarefa e como devem ser transmitidas as informações aos futuros participantes dos eventos da Escola.

O planejamento da gestão do conhecimento na Escola parte do pressuposto de que o conhecimento não pode ser herdado, nem doado, precisa ser adquirido novamente como um processo individual de cada um e todos começam com o mesmo desconhecimento total (Drucker, 2002).

O roteiro da conversão do conhecimento no ambiente organizacional é baseado no Ciclo de Atendimento de Qualidade da Escola. O ciclo prevê um debate dos gestores para demonstrar os indicadores que serão reportados aos ministrantes que capacitarão os atendentes, ou seja, haverá a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito seguido pelo compartilhamento e disseminação desse conhecimento no ambiente interno com a finalidade de preparar os atendentes para o serviço de divulgação externa.

Assim, a iniciativa do Ciclo de Atendimento de Qualidade da Escola promove uma geração de valor a partir de seus ativos intelectuais através da gestão do conhecimento.

6. Curso de Formação para o Corpo Funcional de Atendentes do SAC

O curso de preparação para os atendentes do SAC foi criado pela inspiração do encadeamento das informações do pressuposto teórico da espiral do conhecimento que se define em sua expansão pelo compartilhamento do conhecimento, ou seja, o conhecimento, que é a priori individual e na medida em que é explicitado pode ser compartilhado, transformando-se em conhecimento de grupo, evoluindo para conhecimento da organização, podendo chegar até mesmo ao domínio da sociedade, formando uma espiral evolutiva do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Foram selecionados funcionários altamente capacitados para ministrar o curso de formação. A convocação dos servidores como ministrantes agrega valor ao projeto do SAC, além de ser um reconhecimento e uma valorização do servidor. Desse modo, a

referência a espiral decorre do fato de que os ministrantes do curso serão servidores com múltiplas capacidades que podem disseminar o conhecimento necessário aos atendentes do SAC que estarão a partir de então capacitados a transferirem as informações ao público da Escola.

Para que os(as) estagiários(as) selecionados(as) possam desempenhar com eficiência o serviço de atendimento ao público o curso preparatório contará com palestras e oficinas aliando conhecimento teórico e técnico sobre a Instituição como um todo e a Escola, em particular. Além da fundamentação conceitual da organização que passarão a representar, para executar o serviço de atendimento eles precisarão de noções sobre os sistemas de gerenciamento a serem utilizados na execução dos serviços do SAC.

Portanto, a capacitação consistirá na junção de um curso de formação específico em atendimento ao público com uma noção das atividades da Instituição e da Escola. Dentre as palestras e oficinas a serem ofertadas estão: as palestras sobre a Instituição e a Escola; a palestra Ciclo de Atendimento de Qualidade e Excelência em Atendimento ao Público, a palestra Motivação no Atendimento ao Público; a oficina Básica de Ética no Atendimento ao Público; a oficina Sistema de Gerenciamento de Demandas/OTRS; a oficina Sistema Acadêmico: Operações Básicas e a oficina Principais Dúvidas e Problemas do Usuário, perguntas frequentes /FAQ Portal EL.

Além da abordagem conceitual e técnica, para finalizar a etapa de formação preparatória teremos como complemento um período de ambientação com as tarefas do SAC baseada na simulação do atendimento antes de iniciar as funções abertas ao público.

7. Recursos humanos para implementação do SAC

A composição do quadro de atendentes será realizada com estagiários(as) do Programa Antonieta de Barros/PAB, ação afirmativa da Instituição sob gestão da Coordenadoria de Estágios Especiais, que prevê a entrada anual de 40 estudantes de nível médio ou superior em situação de vulnerabilidade social, oriundos da Grande Florianópolis. Seria uma forma de propiciar a eles(as) uma capacitação para a área de atendimento ao público de um modo geral, além de aprofundar o conhecimento dos estagiários(as) sobre a organização como um todo.

Marcando o início das atividades está prevista a seleção de 12 estagiários(as) que passarão por formação que compreende a excelência no atendimento e as atividades básicas da Instituição. Os atendentes do SAC serão os mediadores divulgando informações e coletando dados.

8. Considerações

A ideia do SAC surgiu nas reuniões estratégicas como uma resposta para a melhoria, o aperfeiçoamento e a padronização do atendimento referente a disseminação de informações da Escola do Legislativo. O SAC preconizará uma ação inovadora na administração pública na medida em que serão utilizados recursos já disponíveis para a prestação desse serviço. O projeto propõe uma reformulação da disseminação de informações, investindo em nova distribuição no fluxo de dados da Escola, motivada pelo ciclo de atendimento de qualidade. Essa iniciativa almeja a transformação da Alesc, por meio da Escola, numa organização inteligente. Promoverá uma cultura de multiplicação periódica do conhecimento na qual haverá a customização da prestação do serviço de atendimento aos catarinenses com a proposta de atualização na gestão da informação e do conhecimento.

9. Referências

- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998) Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (1996) Administração em tempos de grandes mudanças. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L. (1997) Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. Ed. São Paulo: Atlas.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997) Criação de Conhecimento na Empresa. 14. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. (2010) Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. Trad. Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H.(2001) Guia de Sobrevivência da Cultura Organizacional. Trad. Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio.
- _____. (2009) Cultura Organizacional e Liderança. Trad. Aílton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas.
- Schreiber, G.; Akkermans, H.; Anjewierden, A.; Hoog, R.; Shadbolt, N.; De Vedle, W. V.; and Wieling, B. (2002) Knowledge Engineering and Management: the CommonKADS Methodology. MIT Press. Cambridge. Massachussets.
- Sveiby, K. E. (1998) A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando Patrimônios de Conhecimento. Editora Campus, Rio de Janeiro.