Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Pós-Graduação Lato Sensu

Gestão do conhecimento: Aplicação da teoria da espiral do conhecimento na Central de Relacionamento do SEBRAE Rio de Janeiro

Juliana Peres de Sousa

Rio de Janeiro

2019

Juliana Peres de Sousa

Gestão do conhecimento: Aplicação da teoria da espiral do conhecimento na Central de Relacionamento do SEBRAE Rio de Janeiro

Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Prof.ª e Dra. Julia Moreira Kenski

Rio de Janeiro

2019

Resumo

A gestão do conhecimento é uma coleção de abordagens sistemáticas para ajudar no fluxo da informação e do conhecimento para que sejam utilizados pelas pessoas certas, no momento certo, no formato e custos adequados, agindo de forma efetiva e eficiente para então criar valor para a organização e para o cliente. Desta forma, a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental na condução do fluxo de conhecimento, contribuindo para a redução de silos organizacionais e consequentemente acelerando o aprendizado organizacional. Deste modo, a realização de treinamentos, mudança de processos e utilização destes conjuntamente com sistemas que possam integrar os canais de atendimento do SEBRAE Rio gerarão resultados positivos para a empresa, além de vantagem competitiva. Logo, este trabalho apresentará de modo sucinto as ferramentas aplicadas na espiral do conhecimento utilizadas pela empresa em questão e a partir dessa análise inicial, verificar os problemas mais comuns e por meio de proposta de soluções para a empresa poder melhorar em tais problemas e dar um atendimento diferenciado e que agregue valor ao seu cliente.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Treinamento. Processos. Sistemas. Espiral do conhecimento. Cliente.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 09

1 RELATÓRIO DA SITUAÇÃO
1.1 A empresa..... 10
1.2 O problema..... 12
1.3 Os sintomas 14

2 DIAGNÓSTICO

2.1 As informações 15
2.2 Análise e diagnóstico 15

3 SOLUÇÃO

3.1 Aporte teórico: história e conceitos ligados à Gestão do Conhecimento..... 20
3.2 Aporte teórico: Espiral do conhecimento..... 21
3.3 Elenco das alternativas para a solução.....23
3.4 Conexão entre as propostas e seus conceitos teóricos.....26

4 PLANEJAMENTO

4.1 Plano de ações 27

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 30

REFERÊNCIAS 31

APÊNDICES..... 33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do Conhecimento..... 21

Figura 2 - Espiral do conhecimento do SEBRAE Rio 22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Propostas adotadas.....27

Quadro 2- Proposta de solução A: Treinamento *on boarding* e atualização..... 27

Quadro 3 – Proposta de solução B: Mudança de processos e busca de integração da Central de Relacionamento com os escritórios e responsáveis por divulgação dos eventos nas redes sociais.....28

Quadro 4 - Proposta de solução C: MS Team.....28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ferramentas da central de relacionamento..... 17

INTRODUÇÃO

Ao acompanhar a busca por manter-se no mercado competitivo atual e acompanhar as rápidas mudanças, as empresas têm utilizado a gestão do conhecimento e suas ferramentas para o seu fortalecimento a médio e longo prazo. Além do mais, a gestão do conhecimento aperfeiçoa o processo de informação e aprendizado o que direciona as decisões estratégicas e recursos da empresa (Davenport e Prusak, 1998). No contexto dos dias de hoje, como utilizar as mais diversas informações ao favor da empresa, beneficiar outras empresas com estas, se manterem e como fornecer instrumentos para ajuda-las a permanecer em um mercado competitivo. Conforme exposto por Vieira (2016) "Utiliza-se de ferramentas para aumentar a produtividade (...) informações de seus colaboradores por meio da colaboração, responsável pelo aumento da eficiência e produtividade". Assim sendo como mobilizar todos os recursos e sendo mais produtivo.

Conforme indicado anteriormente, a decisão em utilizar à gestão do conhecimento em específico a aplicação da teoria da espiral do conhecimento e as suas ferramentas frente ao contexto adverso, o problema apresentado no SEBRAE Rio em questão é: como utilizar de ferramentas estratégicas ligadas à gestão do conhecimento, para que a disseminação da informação aconteça de forma correta e coerente na área da central de relacionamento e atinja de maneira positiva o cliente, fortalecendo a imagem e credibilidade da empresa, o que gera vantagem competitiva e agrega valor para a empresa.

Tal desafio é proposto devido à análise inicial feita devido filas de atendimento na central de relacionamento em muitos casos os clientes retornam a ligação para ouvirem as mesmas informações e/ou orientações, pois analistas de atendimentos diferentes informam sobre o mesmo assunto soluções diversas e em muitos casos há o risco de informação incompleta e/ou equivocada, gerando retrabalho e até mesmo problemas tanto para o empresário quanto para a empresa. Além de devido os diversos canais de comunicação utilizada pela empresa e não integração das informações divulgadas nestes, o setor de atendimento ao cliente fica de certa forma alheio das soluções publicadas, o pode gerar uma imagem negativa para o cliente sobre o setor e a empresa.

1 RELATÓRIO DA SITUAÇÃO

1.1 A empresa

O SEBRAE [1]é uma entidade sem fins lucrativos, criada para dar capacitação e promoção do desenvolvimento e apoio aos pequenos negócios em todo país. Desde 1972 esta entidade privada e sem fins lucrativos, visa estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

O SEBRAE atua em todo território nacional, sua sede é em Brasília, conta com pontos de atendimento nas 27 unidades da Federação. Há em todo o país, mais de 5 mil colaboradores diretos e cerca de 8 mil consultores e instrutores trabalhando para compartilhar conhecimento para quem tem ou deseja abrir um negócio.

O SEBRAE é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Articula (junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito) a criação de produtos financeiros condizentes às necessidades do segmento. Além disso, orienta os empreendedores para que o acesso ao crédito seja, de fato, um instrumento de melhoria do negócio.

O SEBRAE atende quem pensa em abrir seu próprio negócio: todos os que sonham montar a sua empresa; quem já tem seu negócio: não importa o ramo de sua empresa ou há quanto tempo está no mercado, há um incentivo a crescer cada vez mais; quem quer ir mais longe: soluções para as empresas que já estão consolidadas no mercado, mas não querem estacionar nos negócios; quem acredita na força da união: incentiva a cooperação entre empresas e empreendedores, pois acredita que a união fortalece os pequenos negócios por torná-los mais competitivos; quem busca a formalização do seu negócio: mostra aos empreendedores as vantagens de se ter um negócio formalizado. O microempreendedor individual (MEI) é uma das possibilidades para quem quer se formalizar.

A atuação do SEBRAE é na educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso a tecnologia e inovação; orientação para o acesso aos serviços financeiros. O atendimento é feito de forma individual ou coletiva e são utilizadas diversas soluções: Informação (Pesquisas, artigos, publicações, notícias e muito mais.

[1] Texto extraído e com base no próprio site da empresa. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos. Acessado em: 21/05/2019

Informações úteis para que as micros e pequenas empresas de diferentes setores da economia encontrem tudo que precisam saber para continuar por dentro do que acontece no mundo dos negócios.); Consultoria (consultoria em seus postos de atendimento ou diretamente em sua empresa); Cursos(mais de 40 cursos e palestras, presenciais e a distância, para atender quem já tem e quer ampliar seu negócio ou quem pensa em abrir a sua própria empresa. São cursos feitos sob medida para quem quer aprender desde as noções básicas de empreendedorismo até a gestão do próprio negócio); Publicações (Com publicações sobre os mais diversos temas e setores do empreendedorismo, ajuda quem tem ou quer abrir um negócio a buscar conhecimento, no seu ritmo e no seu tempo, seja em casa ou na própria empresa); Premiações (reconhece e divulga a sua visão empreendedora para todo o país por meio de premiações que valorizam, incentivam e estimulam os pequenos negócios a crescer cada vez mais). A área de Central de Relacionamento ao cliente do SEBRAE no Rio de Janeiro possui por volta de 100 funcionários, sendo composta de funcionários efetivos e em sua maioria funcionários com contrato por prazo determinado.

Os setores atendidos pelo SEBRAE são: indústria (desenvolvem ações coletivas com pequenos negócios industriais, reunidos em arranjos produtivos locais, núcleos setoriais, encadeamentos com grandes empresas e outras formas de cooperação; São atendidos diversos setores, como têxtil e confecção, madeira e móveis, alimentos e bebidas industrializados, biotecnologia, construção civil, cosméticos, couro e calçados, eletroeletrônicos, gemas e joias, indústrias gráficas, metal-mecânico, olaria e cerâmica, pedras e rochas ornamentais, petróleo e gás, plástico, químico, tecnologia da informação, brinquedos, equipamentos médico-odontológico-hospitalares, fármacos, papel e papelão); Comércio e Serviços (atua na capacitação dos empresários e na integração cooperativa que proporcionam qualificação, modernização e aumento da competitividade de polos e redes de pequenos empreendimentos comerciais com interesses comuns). Essa estratégia de apoio contempla diversos segmentos do setor, como redes de pequenas mercearias e mercados, farmácias e centros gastronômicos.

Além dos segmentos tradicionais do comércio mencionados anteriormente, incentiva setores com potencial emergente e aposta no desenvolvimento de novos negócios e formatos comerciais. É o caso do turismo, do artesanato e da economia criativa. O setor de serviços caracteriza-se pela grande participação na geração de empregos e na influência à

competitividade dos demais setores, pois congrega uma diversidade de segmentos que vai desde empresas de logística até serviços técnicos especializados. ; Agronegócio (prioriza o atendimento coletivo de empreendedores rurais, com enfoque na profissionalização da gestão das empresas cujas atividades se concentram no campo. O objetivo é elevar à cooperação, a produtividade, a competitividade, a qualidade dos produtos e o acesso aos mercados).

De acordo com a notícia divulgada em um canal da empresa em questão menciona a importância dos empreendedores para geração de emprego e movimentação da economia do país, assim como o papel da empresa pode afetar estes empresários e de maneira direta e/ou indireta influenciar no país: “As empresas são fundamentais para que um país possa alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável. Um governo sozinho não é capaz, precisa do apoio de toda a sociedade, das empresas, das Universidades e dos movimentos sociais.” O SEBRAE e suas soluções, uma delas informação sobre empreendedorismo e sustentabilidade forneceu dados e desta forma mencionou sobre: “as boas práticas, de projetos, de iniciativa (..) o SEBRAE assume realmente a sustentabilidade como um eixo de transformação da competitividade dos negócios e assim o empreendedorismo pode ajudar a mudar o país.”

Percebe-se que a organização já possui uma imagem nacional de peso quando o assunto é negócio, portanto o desafio é que os profissionais, em especial da área de atendimento ao cliente estejam informados e atualizados não somente sobre o mercado, mas também sobre as soluções da própria empresa. A fim de que ao realizar o seu atendimento, independente da solução e qual momento empresarial vivido, este cliente receba a informação e orientação correta e de acordo com a sua necessidade e solução cabível e existente por parte da empresa apresentada. Desta forma, conquistando e mantendo seu cliente e consequentemente mantendo a imagem positiva e dando credibilidade.

1.2 O problema

Por meio do exposto até o momento, pode-se perceber que o SEBRAE Rio está buscando por meio da capacitação de seus colaboradores e público-alvo um diferencial competitivo e melhorias para o seu capital humano e para os negócios de empresas nacionais. Mas, para garantir um atendimento coerente as soluções propostas e fornecer informações corretas e atualizadas se fazem necessário uso de ferramentas eficientes ligadas à gestão do conhecimento na empresa a fim dos recursos humanos conseguirem atingir o seu público de maneira adequada e personalizada.

O atendimento ao público e as constantes mudanças no mercado trazem o desafio dos profissionais do SEBRAE Rio conseguir obter a informação recente diante as mudanças das soluções da empresa e a do mercado vigente. Por isso, uma análise na área de atendimento ao público seja por telefone, chat, e-mail e presencialmente mostra tais dificuldades. Diante os desafios e abrangência de informação e orientação que deve ser dada e seus diversos perfis de clientes, além da rotatividade dos funcionários, devido muitos serem profissionais por contrato por prazo determinado e existirem na empresa poucas ferramentas no compartilhamento de informação interna e até mesmo externa, além de uma integração entre elas, ainda mais quando se analisa a autonomia e separação dos escritórios, locais onde atendem clientes presencialmente.

Além disso, os gestores e supervisão responsáveis pelos colaboradores do atendimento ao cliente, encontram barreiras em encontrar quais ferramentas podem ser mais viáveis (custos menores e mais eficientes) para que o compartilhamento da informação aconteça, buscando um nivelamento do conhecimento dentro da própria área de atendimento ao cliente quanto por meio de contato com outras áreas da empresa.

Como exemplificação do cenário mencionado, por meio de situações cotidianas que em muitos casos chega à informação ao cliente divulgada pelos escritórios ou redes sociais da empresa eventos, cursos e demais soluções, sem o conhecimento da área de atendimento ao cliente, o que gera ruído e uma imagem ruim da instituição, como se a empresa fosse desorganizada.

Após o problema e sua exemplificação expostos, verificou-se a importância da análise de ferramentas estratégicas ligadas à gestão do conhecimento, em específico na disseminação da informação que possa contribuir para a diminuição de ruídos internos, ou seja, busca-se fazer com que toda a informação que chegue ao cliente seja única, correta e coerente com a proposta da própria empresa.

Então, o presente projeto terá como objetivo sugerir um plano de ação para implementação de ferramentas estratégicas para que de maneira precisa e clara as informações sejam transmitidas na central de relacionamento ao cliente e alcancem o cliente final.

Para tanto, por meio de entrevista e conversas informais com o analista responsável por disseminar as informações na área de atendimento ao cliente e ocasionalmente, por meio de divulgação de resultados e pesquisas realizados pela área e pela empresa divulgada na

intranet, para realizar o diagnóstico, verificar quais as ferramentas já utilizadas, quais poderiam ser utilizadas e quais não foram mencionadas que podem colaborar para o objetivo mencionado.

Igualmente, com o embasamento do referencial teórico seja por material impresso, e-book, vídeos, artigos e cursos na temática para auxiliar no desenvolvimento do trabalho, a fim de dar um apoio para o plano de ação proposto.

1.3 Os sintomas

Minutos de espera para ser atendido; grande volume de informações via redes sociais; ao ser atendido pela analista da central de relacionamento, não foi encontrada a agenda para o curso visto na página da empresa no *Instagram* ou então uma analista deu uma informação sobre poder realizar algo, após ligar novamente, outra analista para o mesmo problema deu uma informação totalmente diferente.

Ao se imaginar a importância da informação, ainda mais para empresários, independente do porte jurídico que atuam, ou até mesmo para quem pretende abrir um negócio, o trabalho e retrabalho que podem ter uma mensagem equivocada ou até mesmo problemas que podem trazer tanto para estes quanto para o próprio SEBRAE Rio é com base nesses fatores críticos que se refere à monografia e com foco em soluções para tais.

O objetivo do presente trabalho não é dar ferramentas milagrosas, mas sim como utilizá-las de maneira correta e que haja nivelamento da informação dentro da área de atendimento ao cliente, visto que impacta não somente para a imagem institucional, mas diminui o retrabalho e até mesmo as filas de atendimento, visto que o mesmo cliente não precisa ligar novamente para ter certeza sobre a informação passada, já que foram controversas.

A central de relacionamento do SEBRAE Rio, além deste desafio, deve pensar em ferramentas estratégicas até mesmo, pois muitas das pessoas que trabalham na área são por contrato de prazo determinado, desta maneira com as ferramentas adequadas, o acesso às informações devem estar no mesmo patamar para quem está atuante assim como para quem está iniciando na área, pois o objetivo final é não impactar o atendimento ao cliente e ele estar satisfeito com o atendimento e orientação recebida.

Nesse sentido e a partir do diagnóstico das informações coletadas na organização e sua análise mais afundo e as ferramentas já utilizadas como as que não estão sendo utilizadas,

busca-se encontrar a sugestão daquelas que mais se enquadram na necessidade da empresa, em específico do setor de atendimento ao cliente.

2 DIAGNÓSTICO

2.1 – As informações

Conforme contexto mencionado anteriormente, realizaram-se a fim de se levantar algumas informações necessárias, por meio de entrevista com o único e mesmo analista e especialista responsável por utilizar algumas ferramentas já disponíveis no setor de atendimento ao cliente e disseminar algumas informações e paralelamente com a base teórica sobre gestão do conhecimento, em específico a teoria da espiral do conhecimento, artigos e livros importantes sobre a temática de atendimento ao cliente com foco estratégico, para que desta forma se encontre uma solução de acordo com a necessidade da empresa em questão.

Primeiro buscou-se entender quais as ferramentas já utilizadas pela área de atendimento ao cliente para transmitir a informação, verificar a partir da opinião do próprio especialista, por meio de uma entrevista e diálogos informais, se ele acredita na eficácia e eficiência delas, exemplificando em percentuais apenas para ilustrar e por fim verificar se há algum conhecimento de alguma outra(s) ferramenta(s) que pode(m) ser utilizada (s).

Posteriormente, com a opinião do próprio e a base teórica, verificar e até mesmo, se existente e possível sugerir algumas outras ferramentas que ofereçam uma maior contribuição ao setor, apresenta-las e o que se pretende alcançar ao utilizá-las.

Por fim, após este levantamento de dados, da melhor maneira possível procurou-se apresentar as ferramentas de disseminação do conhecimento possíveis de serem utilizadas e/ou reutilizadas pela empresa, para que de acordo com a proposta, a própria eleger a melhor ferramenta ou ferramentas para aplicação na Central de Relacionamento com o cliente, mostrando desta maneira a relevância do trabalho em questão e a importância da temática, visto que se comparado aos outros assuntos mais utilizados da Administração, é bem recente.

2.2 Análise e diagnóstico

Diante do relato anterior, a empresa em questão está passando por constantes mudanças e dificuldade no alinhamento das informações seja por meio das mídias sociais, escritórios

regionais que oferecerem atendimento presencial ao cliente e até mesmo internamente por meio de aplicativos diários utilizados pelo setor em questão.

Ao entrevistar o especialista da área de atendimento ao cliente: Eduardo de Castro e até mesmo diante diálogos informais, percebeu-se que mesmo com as ferramentas atuais como: e-mail, chat, telefone e *Trello* ainda acontecem ruídos, o que dificulta a comunicação da empresa com seu cliente e passa uma imagem negativa a este. Além disso, por meio das divulgações de pesquisas e resultados tanto da área de atendimento quanto da empresa em geral, pode-se constatar a importância do assunto e deste trabalho, pois pontos apresentados como: tempo de fila em espera e satisfação do cliente com o atendimento são analisados.

Tais ferramentas mencionadas pelo especialista são básicas e utilizadas pela central de atendimento há algum tempo, mas mesmo assim, é perceptível que não suficientes para transmitir a informação de maneira clara e coerente, conforme citado previamente resultando em espera durante o atendimento enquanto o atendente tenta encontrar a solução mencionada pelo cliente divulgada em canais de comunicação diferentes como *facebook* e *instagram*, gerando transtorno e mais fila de atendimento, além de passar uma ideia ao cliente de desorganização.

Diante das informações obtidas no questionário junto ao especialista e até mesmo por observação da utilização das ferramentas na Central de Relacionamento, mostra a tensão existente nos analistas que atendem por não confiar 100% na informação que estão passando devido à inexatidão e em alguns casos em como buscar tais informações, visto que muitas soluções como cursos online e palestras presenciais, por exemplo, são divulgadas exclusivamente por redes sociais e até mesmo presencialmente nos escritórios de atendimento. Logo, a Central em muitas situações somente sabe sobre tais soluções quando o cliente entra em contato ou quando o responsável pelo curso online ou palestrante menciona os dados dos eventos.

Mediante o questionário primeiro buscou-se conhecer um pouco sobre o analista responsável: Eduardo de Castro e verificar a partir de sua análise quais as ferramentas utilizadas na Central de Relacionamento com o cliente do SEBRAE Rio e de acordo com ele são estas: E-mail corporativo, Trello e reuniões periódicas de equipe.

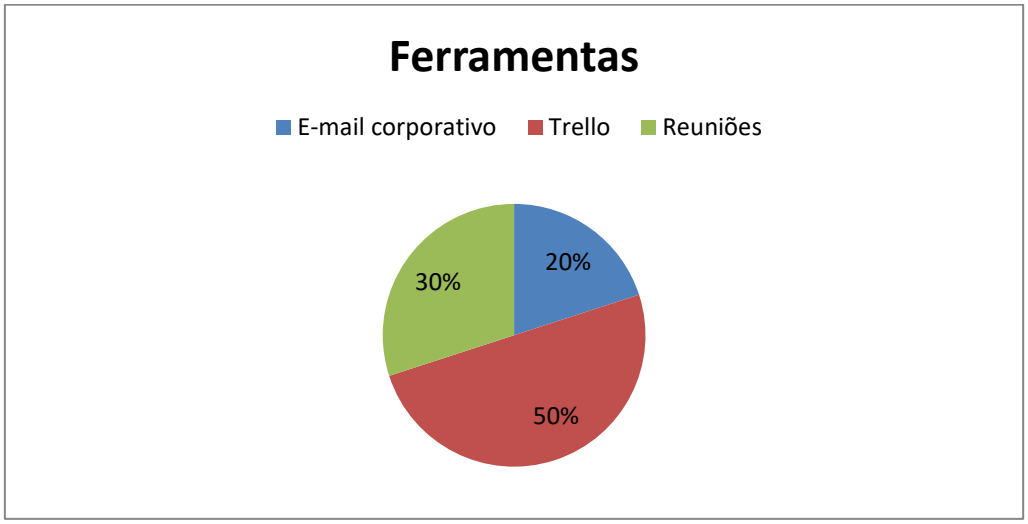
Destaca-se neste momento o e-mail corporativo e o Trello, mediante observação e até mesmo atuação nas áreas, as duas são as ferramentas mais utilizadas, apresentam uma dificuldade em comum: como procurar a informação e encontrá-la de maneira que no

atendimento ao cliente seja eficaz, visto que uma das formas de causar ruído é a incerteza e até mesmo à interpretação do próprio analista atendente pode se tornar um problema na comunicação.

As reuniões periódicas de equipe tem impacto nos resultados esperados, em muitas dessas reuniões apresenta-se o cenário vivido pela empresa e o objetivo a ser alcançado, o que indiretamente impacta nos clientes e em alguns programas e soluções que a própria empresa oferece.

Na segunda parte da entrevista buscou-se analisar por meio da própria opinião do analista qual o percentual de eficácia de tais ferramentas que ele listou, segue o gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1: Ferramentas da central de relacionamento



Pode-se perceber que no gráfico 1, o analista considera a ferramenta Trello como a mais eficaz, seguindo das reuniões periódicas e por fim o e-mail corporativo. A ferramenta Trello é um aplicativo que gerencia projetos, segundo o site TecMundo:

> O Trello é composto de *boards* que são quadrados que reúnem diversas informações e listas (...) você pode criar quantos *boards* quiser, todos com assuntos específicos (...) os boards podem ser compartilhados com qualquer um com cadastro no Trello (...)de modo que todas as pessoas daquele "Board" estejam cientes sobre em cada um está trabalhando no momento – um ótimo jeito para monitorar o que todos estão fazendo.

A segunda ferramenta mais eficaz segundo o especialista: as reuniões periódicas. Este como dito anteriormente faz com que os atendentes estejam alinhados com os objetivos da

empresa, mas, além disso, Gomes et al (2000, p.5): “podem ser trocadas ideias e experiências, tornando-se um espaço para estudos e divulgação de conhecimentos, o que implica crescimento para toda a equipe , melhorando a qualidade do serviço prestado ao cliente”. Busca-se por meio da troca de conhecimento entre os atendentes da área em questão e ao utilizar as reuniões atingir de maneira positiva o cliente final e desta forma garantir uma experiência que agregue valor ao cliente, o mais próximo e /ou um atendimento por excelência.

A última ferramenta e pouco eficaz de acordo com o analista é o e-mail corporativo além de dificultar de encontrar a informação como mencionado previamente, gastasse tempo ao procurar o e-mail sobre o assunto desejado, o que resulta negativamente em filas de espera por atendimento, além de o próprio cliente aguardar em linha, ou seja, no atendimento e em alguns casos não ter a solução desejada pelo cliente.

De acordo com o site *Endomarketing.Tv*, seguem algumas vantagens e desvantagens que vão de encontro ao apresentado até o momento ao utilizar a ferramenta e-mail corporativo:

> Vantagens: Pode ser acessado de qualquer lugar, também em casa ou pelo smartphone; Baixo custo de implantação, manutenção, operação e distribuição de conteúdo; É fácil de utilizar, a maioria das pessoas já estão adaptadas com este canal; Possibilita a criação de listas por departamento e também com todos os contatos internos, sendo possível segmentar o envio; Praticidade com informações rápidas e momentâneas, avisos breves e que necessitam de resposta imediata; A maioria dos servidores de e-mail oferecem aplicativos para aprimorar a comunicação, compartilhar, armazenar e criar documentos; Há diversas ferramentas complementares ao e-mail para facilitar a criação, gestão e mensuração desse canal; Permite interatividade com os colaboradores.

Destacam-se as vantagens em ter a informação à disposição e permitir a interação com os colaboradores, visto que é o que realmente acontece na área de atendimento ao cliente. Entretanto, até mesmo conforme diálogo com o especialista da área verificou-se que se faz necessário utilizar alguma ferramenta complementar para facilitar a gestão e integração das informações, como mencionado anteriormente.

Em contrapartida, as desvantagens, segundo o site *Endormarketing. Tv* são:

> É necessário que todos os colaboradores tenham acesso à internet; A grande quantidade de e-mails recebidos diariamente pelos colaboradores pode dificultar o consumo dos conteúdos; Dificilmente o colaborador irá consumir o conteúdo mais que uma vez, tornando este canal pouco interessante para transmitir informações estratégicas; A falta de um gerenciamento adequado dos envios pode acabar sobrecarregando os colaboradores com informações desnecessárias e diminuindo a produtividade dos mesmos; As mensagens podem ser perdidas facilmente; Dificuldade de captar a atenção do colaborador, pouco atrativo; O

> *login*, a senha e a pro-atividade do colaborador em abrir o e-mail são barreiras de acesso às informações.

Conforme citado, o problema é como o atendente irá ler e interpretar a informação chegando tudo ao mesmo tempo, já que diversos e-mails chegam para os analistas diariamente com informações distintas sobre legislação, mudanças de acesso a sites comumente usados pelos clientes do SEBRAE Rio, novas soluções sejam presenciais e EAD. Além do atendente com o seu cliente em linha, ter que procurar tais informações pode acabar por perdê-las, o que resulta em informação incorreta, incerta e tempo de espera dos clientes em fila de atendimento.

Após análises e percepções do contexto vivido pela empresa, sua problemática, percebe-se que pode ser de grande valor tanto para área quanto para o cliente, a reutilização e/ou utilização maior, inclusão ou descarte de algumas ferramentas ou até mesmo mudança de prioridade pela área quando se trata de disseminação da informação e em como elas impactam nos atendimentos ao cliente.

Consegue verificar que a própria empresa está mudando e acompanhando as mudanças de inclusão digital, o que também mostra a dificuldade em os atendentes estarem devidamente aptos a utilizar as ferramentas, visto que a própria empresa atua com contrato por prazo determinado.

Não há uma área de gestão do conhecimento, apenas o analista responsável por utilizar as ferramentas e multiplicar a informação no setor, o que de certa forma e negativamente, sobrecarrega uma única pessoa, e se pensando na espiral do conhecimento não há o movimento cíclico, este apenas acontece quando as informações se torna conhecimento por meio de conversas e interação dos próprios atendentes. Quando se pensa em informação e conhecimento, se pensa em poder, vantagem competitiva, continuidade do negócio e cliente satisfeito.

Se tratando da Central de Relacionamento com o cliente, essa temática é mais importante, em alguns e muitos casos, a Central é o primeiro contato do cliente com a empresa, o que deve garantir que o cliente saia com uma imagem positiva do setor, para ser seu suporte e intermediário de relacionamento com a empresa, para tais informações básicas sobre a empresa e soluções dadas ao cliente e de forma clara e precisa. Desta forma, encantar e fidelizar o cliente.

Pode-se entender após a análise que vai ser necessária a construção de um plano baseado nas ferramentas e sua aplicação na teoria da espiral do conhecimento e em como estas podem resolver os problemas do SEBRAE Rio mencionados e em específico no setor de atendimento

ao cliente, assim garantir resultados positivos da área seja por resultados ou nos atendimentos. Ressaltando que podem ser reutilizadas algumas ferramentas e apresentando novas, não serão ferramentas mágicas, mas ferramentas que podem agregar o valor esperado para a área.

3 SOLUÇÃO

3.1 Aporte teórico: história e conceitos ligados à Gestão do Conhecimento

Em meados do séc. XVIII, James Watt iniciou o que seria a transição da Idade Média à Idade Moderna, com o surgimento da máquina a vapor e a então Revolução Industrial. Este período foi marcado pela produção em massa, os primeiros estudos em Administração, os estudos de Sociologia e Psicologia aplicados às relações humanas nas organizações. Esses dois grandes acontecimentos, Primeira e a Segunda Guerra tiveram uma contribuição de peso na evolução tecnológica, com mais ênfase no que se refere à aviação e no controle da energia nuclear. (Chiavenato, 2000)

Com o desenvolvimento do bloco capitalista e a Queda do Muro de Berlim, a China se revela a todos mostrando seu poder bélico e aparece como futuro império mundial. A Revolução Industrial se fortalece e desperta nas pessoas do campo o desejo que crescer nos grandes centros industriais, a força do trabalho agrícola vai diminuindo em contrapartida o aumento de produtividade por área aumenta, com a chegada de tratores. (Chiavenato, 2000). Em todas as considerações do autor acima citados se confirma que a gestão do conhecimento está caminhando lado a lado para o sucesso de todos os acontecimentos até os dias atuais.

Para Stewart (1997), a era do conhecimento, do capital intelectual, do Intangível Humano nas organizações como ponto determinante para fazer a diferença competitiva e isso se deve ao roteiro histórico apresentado e mais especialmente: à massificação dos instrumentos informatizados, à globalização; ao aumento da concorrência; ao enxugamento da estrutura empresarial.

Diante de tal afirmação, deve ser esclarecido as diferenças entre: dados, informação e conhecimento. Até mesmo como afirma Davenport e Prusak (1998) existe uma indefinição no conhecimento, em razão da utilização de termos como dado e informação, normalmente associados ao nativo conhecimento propriamente dito. Os valores e as crenças integram o conhecimento, determinando em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

Conforme explicitado anteriormente, a definição de dado segundo Carvalho (2012): é um elemento simples, pequeno, indivisível e objetivo. Entretanto, informação segundo o mesmo autor é um conjunto de dados dentro de um contexto e por fim, conhecimento para ele é o resultado do processamento da informação complexo e altamente subjetivo. Logo, mediante tais definições, não haverá equívocos diante as abordagens a seguir.

No contexto mais atual e próximo do que se testifica sobre gestão do conhecimento, surgiu em torno de 1991, em um artigo publicado na revista Harvard Business Review feito por Ikujiro Nonaka (1997) e posteriormente a criação do livro pelo Nonaka e Hirota Takeuchi (1997). Com esses dois históricos apresentados anteriormente entende-se que as organizações buscam formas de criar novos conhecimentos e informações de dentro da empresa para fora, desta maneira consegue redefinir problemas quanto encontrar soluções como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997). Logo, a gestão do conhecimento se baseia fundamentalmente em compartilhar conhecimento e permitir o uso de tal conhecimento.

3.2 Aporte teórico: Espiral do conhecimento

Nokana e Takeuchi (1997), professores da Universidade Hitotsubashi, desenvolveram um modelo de gestão que dominaram a teoria espiral do conhecimento, onde contem quatro processos de conversação do conhecimento responsáveis pela aprendizagem e inovação individual, de equipes de trabalho e das organizações. Sendo representada na figura 1 e tratadas nos parágrafos seguintes:

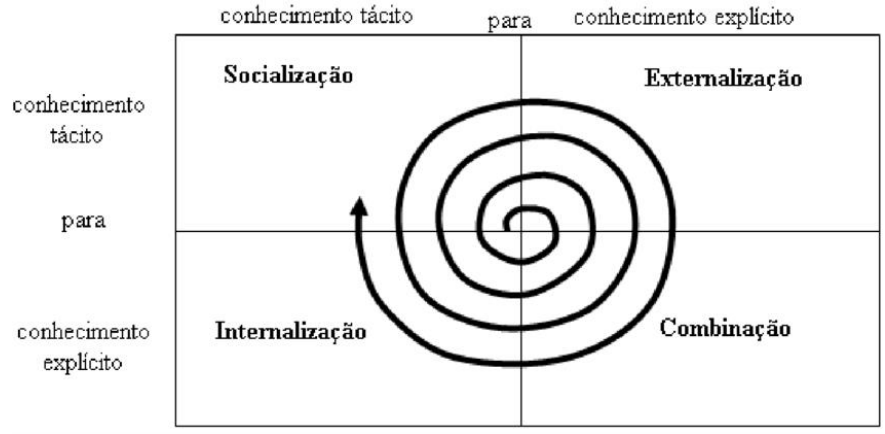


Figura 1 – Espiral do Conhecimento

Antes dos processos serem explicitados se faz importante entender os dois componentes da espiral: conhecimento tácito e explícito. O primeiro componente do modelo é o conhecimento

tácito. Trata-se de um tipo de conhecimento muito pessoal e difícil de comunicar ou compartilhar com outras pessoas. O segundo componente é o conhecimento explícito, é o conhecimento externalizado, registrado. O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por computadores, transmitido eletronicamente e armazenado em banco de dados.

O primeiro quadrante da espiral do conhecimento é o processo de socialização onde ocorre a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. É quando uma pessoa compartilha conhecimentos tácitos diretamente com outras pessoas. Já no processo de externalização se dá a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Nesta conversão, o conhecimento tácito é registrado, documentado, explicitado na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (Nokana e Takeuchi (1997))

Entretanto, no processo de combinação, acontece a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito, isto é, as pessoas da força de trabalho combinam elementos isolados do conhecimento explícito e geram novos conhecimentos. Finalmente, no processo de internalização, o conhecimento explícito se converte em conhecimento tácito. Quando um novo conhecimento explícito é compartilhado na organização, outras pessoas da força de trabalho podem internalizar tal conhecimento, através de mapa e manual de processos. (Nokana e Takeuchi (1997)) As principais características da espiral do conhecimento: é uma atividade contínua; o conhecimento flui na organização; o conhecimento é compartilhado; o conhecimento é convertido; e há a participação de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo. Nonaka e Takeuchi (2015) destacaram, também, que a criação do conhecimento organizacional é um processo espiral, começando no nível individual e se movendo por meio de crescentes comunidades de interação que atravessa fronteiras organizacionais e de seções, de departamentos e de divisões.

A fim de exemplificar e analisar as ferramentas e alguns processos referentes à área de atendimento ao cliente do SEBRAE Rio e sua aplicação na espiral do conhecimento, segue a figura:

Figura 2 - Espiral do conhecimento do SEBRAE Rio

A contribuição de Nonaka e Takeuchi (2015), que realizaram uma extensa pesquisa em organizações japonesas, foi que o sucesso dessas empresas se deve às suas competências em criar conhecimento organizacional. Destacam a criação do conhecimento como a habilidade que uma organização tem em criar conhecimentos, disseminá-los por toda a empresa e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas. Afirmam ainda que esta criação de conhecimento pode ocorrer da relação existente entre indivíduos, grupos e a organização e uma organização saudável e que interage seu ambiente, absorvendo as informações e transformando-as em conhecimento é o que se busca.

3.3 Elenco das alternativas para a solução

A seguir serão expostas as alternativas para os problemas relatados neste trabalho. O problema apresentado mostrou que os ruídos, não utilização correta e falta de preparo ao manusear as ferramentas pode gerar uma imagem negativa da empresa. A partir disso, foram pensadas as soluções que de alguma forma podem atingir e resultar em melhorias para a área de atendimento ao cliente como um todo.

Ao final do levantamento das propostas, deve-se encontrar uma solução que conecte todos os temas trabalhados de forma que estes se complementam por meio de um sistema que resulte em profissionais preparados, integração da informação e clientes satisfeitos.

- **Proposta A:** Treinamento *on boarding* e atualização
  - **Descrição da proposta:** Devido às longas filas de atendimento, pois o atendente está buscando e/ou confirmado as informações a serem passadas sejam por e-mail, *Trello* ou até

mesmo diante o diálogo entre os colegas ou por não encontrar a agenda de um evento e ter que durante o atendimento se ausentar da sua mesa para verificar com o especialista da área se o evento existe, se faz necessário treinamentos de curta duração para atualização das ferramentas disponíveis. Se tratando de novos atendentes, recém-chegados na área de atendimento, o que acontece com grande frequência, se faz necessário ter um treinamento de *on boarding* não focado somente nos conteúdos mais frequentes das ligações, mas também do uso das ferramentas disponíveis e saber de maneira correta, rápida e precisa onde encontrar a informação solicitada do seu cliente.

- **Possíveis impactos:** esta proposta pode afetar positivamente nos atendimentos, reduzindo o tempo de espera por atendimento e informação rápida e precisa. Além de atendentes mais seguros em saber onde buscar a informação.
- **Prós:** redução da fila de espera; informação correta e entregue de forma precisa; atendentes com postura mais ativa, descentralizando a demanda para o especialista do setor de atendimento.
- **Contras:** tempo para realizar os treinamentos e se pensar em criar um currículo de treinamento tanto para quem está entrando, para quem já está na área com foco nos processos e sistemas utilizados.
- **Recursos:** capital humano e recursos tecnológicos
- **Teoria de suporte e autor:** Conforme menciona Eboli (1999) a missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Já Senge (1999) afirma que as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização. Implica focar toda a gestão da empresa, a gestão do trabalho e consequentemente o processo de educação dos trabalhadores, na gestão do conhecimento necessário para o progresso da missão organizacional.

Com a organização direcionada ao conhecimento, conforme anteriormente explicitada, a aprendizagem organizacional intencionalmente facilita a aprendizagem individual a fim de continuamente transformar e melhorar o contexto organizacional. Terra (2000) define a aprendizagem organizacional como o processo de aquisição de conhecimento pelos atores (indivíduos e grupos) da organização, que dominam os processos de interpretação e sistematização como aprendizagem. Tanto os indivíduos quanto as organizações aprendem.

➢ **Proposta B:** Mudança de processos e busca de integração da Central de Relacionamento com os escritórios e responsáveis por divulgação dos eventos nas redes sociais

- **Descrição da proposta:** A fim de dar um atendimento que agregue valor ao cliente, deveria ter uma integração e continuidade do atendimento recebido pelo cliente seja presencialmente, por telefone, chat ou e-mail. Para tal, se faz necessário que haja mudança de processos ou até mesmo criação de alguns para que o atendimento seja completo. Por exemplo, a Central de Atendimento via telefone geralmente é o primeiro contato do cliente com a empresa são ofertadas algumas soluções da empresa e informações importantes, mas que o cliente ao ser agendado e comparecer presencialmente em um dos escritórios, o atendente não busca no sistema saber qual solução já foi oferecida, se ficou com dúvida da informação passada e como poderia somar de informação e dar um atendimento mais completo.
- **Possíveis impactos:** Essa proposta vai fazer com que se repense a forma de atendimento ao cliente, pensando em um atendimento mais continuado e podendo haver um alinhamento das informações.
- **Prós:** Encantamento e fidelização de cliente; integração e troca de informação de todos os canais de atendimento ao cliente do SEBRAE Rio.
- **Contras:** tempo para mapear os processos e buscar engajamento das pessoas para mudar processos que antes não eram feitos ou já se faz há algum tempo podendo gerar resistência.
- **Recursos:** capital humano e recursos tecnológicos
- **Teoria de suporte e autor:** A integração da informação entre os canais de atendimento da Central de Relacionamento mostra a necessidade de mudança de processos conforme citado anteriormente, se tratando e fazendo referência a processos e à informação deve-se ter em mente ao atender o cliente o *input*, ou seja, a informação que entrou, a transformação, aquilo que o cliente transformou em conhecimento e o *output*, como o SEBRAE Rio pode colaborar com seus serviços e soluções (Fenerich, 2016). Com a integração das informações consegue-se dar continuidade e apresentar diferentes serviços da mesma empresa que podem ter um diferencial para o cliente, mostrando que o SEBRAE Rio consegue atender as suas necessidades em diversos momentos empresariais. (Corrêa, 2009). Portanto ao mudar os processos, havendo integração e dando uma continuidade do atendimento ao cliente se busca encantá-lo e fidelizá-lo. De acordo com Kotler e

Armstrong (2007) quando há uma boa gestão de relacionamento com o cliente e estes se encantam acabam permanecendo fiéis e falam favoravelmente sobre a empresa e seus produtos.

- **Proposta C: MS Team**
  - **Descrição da proposta:** Com o intuito de melhorar a comunicação e diminuir ruídos de informação, até mesmo por ser uma ferramenta indicada pelo especialista do SEBRAE Rio e mencionada na sua entrevista (vide no Apêndice), esta proposta vai de encontro com as demais na busca de dar um atendimento contínuo e que faça a diferença para o cliente gerando resultados favoráveis para a empresa.
  - **Possíveis Impactos:** Essa proposta fará com que a comunicação entre os canais de atendimento do SEBRAE Rio estão conectados, gerando informação mais rápida e precisa para o cliente.
  - **Prós:** Devido à facilidade de comunicação e integração entre os canais diminui os ruídos e as informações podem ser encontradas com maior agilidade.
  - **Contras:** Ao utilizar MS Team e suas aplicabilidades que facilitam a comunicação, mas por ser diferente e por mudanças de processos pode causar resistência por parte dos atendentes.
  - **Recursos:** Capital Humano e recursos tecnológicos
  - **Teoria de suporte e autor:** A informação e o conhecimento gerados a partir dela se tratando do atendimento ao cliente se torna uma tática poderosa se pensando em vantagem competitiva, pois se o atendimento ao cliente uma atividade específica da empresa estiver integrada internamente pode ser um modelo de cadeia de valor, no qual os serviços oferecidos pelo SEBRAE Rio podem agregar valor ao cliente (Laudon e Laudon (2007)). Além disso, pensar no cliente é pensar de maneira estratégica, pois de acordo com Vanin e Filho (2013) independente do tamanho da empresa, o foco é no cliente é fundamental e este objetivo deve estar claramente explicitado na estratégia organizacional. Em contrapartida, não e somente oferecer um atendimento ao cliente, cada atendente deve conhecer os produtos, serviços e conexão com os canais existentes para que sejam capazes de atender a qualquer solicitação do consumidor, conforme menciona Barney e Hesterly (2017).

3.4 Conexão entre as propostas e seus conceitos teóricos

Quadro 1 – Propostas adotadas

Situação Diagnosticada
Problemas com filas de atendimento ao cliente, onde o atendente demora em dar a informação por não estar seguro sobre esta ou não saber em qual ferramenta encontrá-la e como se comunicar com outros canais de atendimento ao cliente.
Propostas conectadas
Refere-se sobre a necessidade de treinamento tanto para quem está iniciando na área para entender processos, sistemas e conteúdos básicos para conseguir atuar atendendo o cliente, como para aqueles que já atuam na área, por meio de treinamento de atualização e com os sistemas disponíveis realizar a integração entre os canais de atendimento ao cliente.
Conceitos teóricos
Os treinamentos seja por meio da educação corporativa como nos treinamentos ministrados pelo próprio setor de atendimento ao cliente, tem-se na organização uma aprendizagem contínua e ativa (Eboli (1999)). Se os atendentes estão sempre atualizados e informados tanto sobre os conteúdos importantes a serem passados aos seus clientes, como sobre soluções e eventos oferecidos pelo SEBRAE Rio, seus processos e sistemas, além de no setor a todo o momento o conhecimento explícito estar sendo transformado em tácito (Nonaka e Takeuchi (2015)), tende-se a entregar ao cliente final um atendimento que agregue valor, desta forma este cliente irá estar satisfeito com seu atendimento, se tornará um cliente fiel e provavelmente indicará os serviços para outras pessoas e empresas (Kotler e Armstrong (2007)).Tratando-se do contexto atual do SEBRAE Rio, esta tem processos que dão margem a *gaps* e se tratando de informação têm-se muitos ruídos, por esse motivo se faz necessário essa análise, ações para se buscar formas de entregar resultado para a empresa, encantar e fidelizar seus clientes, até mesmo como mencionado por Vanin e Filho (2013) pensar no cliente faz com que a empresa seja estratégica.

Por meio das soluções propostas busca-se mudanças significativas no atendimento ao cliente resultando em impactos positivos e *feedback* positivo dos colaboradores quanto do próprio cliente.

4 PLANEJAMENTO

4.1 Planos de ações

Foram apresentadas as soluções, sendo a próxima etapa a implantação destas no SEBRAE Rio. Mesmo que as propostas estejam interligadas conforme visto anteriormente buscando a fidelização e encantamentos de clientes sejam estes internos como externos, as ações serão executadas conforme o planejamento elaborado a seguir.

Quadro 2 – Proposta de solução A: Treinamento *on boarding* e atualização

Objetivo: Apresentar à proposta de atendimento a área; engajá-los a participar e mostrar a importância deste nos resultados a serem obtidos.
• **Ação detalhada 1**: Conforme a necessidade apresentada devido os problemas

identificados, apresentar à área tais problemas e treinamentos já existentes na Universidade Corporativa da empresa que podem ser utilizados para os treinamento *on boarding* e de atualização e outros treinamentos que podem ser desenvolvidos pela própria área de treinamento a fim de agilizar o atendimento. **Prazo de implantação:** 15/07/2019. **Responsável:** Especialista de T&D do SEBRAE Rio e Especialista da Central de Relacionamento
• **Ação detalhada 2:** Verificação da aprendizagem por meio de atendimentos supervisionados. **Prazo de implantação:** 22/07/2019. **Responsável:** Supervisão da Central de Relacionamento ao cliente e dos demais canais de atendimento ao cliente

Quadro 3 – Proposta de solução B: Mudança de processos e busca de integração da Central de Relacionamento com os escritórios e responsáveis por divulgação dos eventos nas redes sociais

Objetivo: Mostrar os processos como são feitos nos canais de atendimento do SEBRAE Rio, apresentar os GAPs e as melhorias que podem ser feitas e a partir daí, formular novos processos a fim de dar ao cliente final um atendimento contínuo e que agregue valor.
• **Ação detalhada 1**: Levantamento dos processos feitos nos canais de atendimento ao cliente como escritório, chat e telefone e apresentar em uma reunião os ruídos e onde se pode melhorar. **Prazo de implantação:** 23/07/2019 – 24/07/2019. **Responsável:** Supervisão da Central de Atendimento ao cliente e dos demais canais de comunicação e gestor da área com acompanhamento.
• **Ação detalhada 2:** Após realizar o mapeamento dos processos, desenhar novos processos onde se pode haver maior conexão entre os atendimentos fornecidos ao cliente, independente do canal escolhido. **Prazo de implantação:** 25/07/2019 – 31/07/2019. **Responsável:** Supervisão da Central de Relacionamento ao cliente e dos demais canais de atendimento ao cliente e gestor da área com acompanhamento
• **Ação detalhada 3:** Após realizar o desenho dos processos, deve-se apresentar às equipes de atendimentos ao clientes e ir dando suporte ao período inicial e reforço da importância deste. **Prazo de implantação:** 01/08/2019. **Responsável:** Supervisão da Central de Relacionamento ao cliente e dos demais canais de atendimento ao cliente e gestor da área com o acompanhamento.

Quadro 4 – Proposta de solução C: MS Team

Objetivo: Conectar os canais de atendimento para desta forma, fornecer ao cliente, além de um atendimento contínuo, informações precisas e rápidas, além do atendente saber ao certo quem é responsável por tal processo ou evento e informações sobre este.
• **Ação detalhada 1**: Levantamento dos sistemas existentes e como são utilizados e seus impactos nos atendimentos sejam positivos e negativos. Apresentar os resultados destes para às equipes de atendimentos, após apresentar a ferramenta MS Team, como funciona e em como pode ajudar a área de atendimento ao cliente. **Prazo de implantação:** 12/08/2019. **Responsável:** Especialista da Central de atendimento ao cliente e gestor da área com acompanhamento.
• **Ação detalhada 2:** Após apresentar com os novos processos já existentes e em ação na área, onde o MS Team entra nestes processos. **Prazo de implantação:** 13/08/2019. **Responsável:** Especialista da Central de atendimento ao cliente e gestor da área com acompanhamento.
• **Ação detalhada 3**: Treinamento de curta duração para entender as funcionalidades do MS Team, como seria na prática a sua utilização nos atendimentos e atuação nos novos processos. **Prazo de implantação:** 14/08/2019 – 20/08/2019. **Responsável:** Especialista da Central de atendimento ao cliente, analista de T&D do SEBRAE Rio e gestor da área com acompanhamento.
• **Ação detalhada 4:** Avaliação da inclusão do MS Team nas áreas de atendimento e seus canais e ações corretivas se necessário. **Prazo de implantação:** 23/09/2019. **Responsável:** Especialista Central de atendimento com apoio dos supervisores e gestor da área com o acompanhamento.

Percebe-se que o planejamento ocorrerá no ano de 2019. Desta forma ainda no mesmo ano espera-se que haja mudanças e retornos sobre tais. Tendo em mente que haverá resistências por parte de atendentes e colaboradores da área de atendimento ao cliente devido à mudança de processos já habituados por algum tempo, a efetividade deste e quem sabe mais propostas de melhorias devem ser resultados do ano de 2020.

Após estas implantações, acredita-se que a área de atendimento ao cliente seja mais conectada internamente e ofereça um serviço e apresente soluções que agreguem valor para os clientes e deem satisfação e bons resultados para todos os envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos problemas analisados no SEBRAE Rio tais como: ruído, filas de atendimentos, falta de integração dos canais de atendimento. Primeiramente se faz necessário uma mudança interna de processos e fornecer treinamentos capazes de atualizar os então colaboradores como os que vão entrar na central de relacionamento. Após, utilizar outras ferramentas que sejam capazes de unir e dar ao cliente um atendimento contínuo e personalizado.

A primeira proposta de solução são os treinamentos *on boardings* e de atualização onde impactará no atendimento inicial do cliente e dando maior segurança ao atendente para buscar as informações necessárias a serem fornecidas e agilidade ao manusear os sistemas. A outra proposta, uma mudança de processos buscando unir os canais de atendimento a fim de evitar os ruídos e para tal foi proposta a ferramenta MS Team que possibilita uma facilidade de comunicação entre os canais de atendimento, integrando-os.

Portanto, para cada ação foram propostas um prazo e seus responsáveis. E em todas as fases deste trabalho teve-se o suporte do especialista e analista Eduardo de Castro Silva a fim de não sair da realidade vivida na área e se ter propostas adequadas. Pode-se então perceber que todos devem estar engajados, a fim de entregar ao cliente um serviço de excelência e superar as expectativas desse, para que ele mesmo seja um canal de divulgação da empresa e assim novos clientes possam conhecer mais sobre o SEBRAE Rio e como ela pode impactar no seu negócio ou projeto.

REFERÊNCIAS

As empresas são fundamentais para alcançar o desenvolvimento sustentável – Disponível em: http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/as-empresas-sao-fundamentais-para-alcancar-desenvolvimento-sustentavel-diz-representante-da-onu-bra,f99b2dbd13aea610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acessado em: 03/06/19

BARNEY,J. HESTERLY,W. Administração estratégica e vantagem competitiva. 5ª ed.São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

Canais de comunicação interna: vantagens e desvantagens de 9 ferramentas de CI. Disponível em: https://endomarketing.tv/canais-de-comunicacao-interna/#.XQESeohKjIV. Acessado em: 12/06/2019

CARVALHO.F. Gestão do conhecimento. São Paulo: Pearson, 2012

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 6ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

CORRÊA.H.L. Administração de produção e operações: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2009

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EBOLI, Marisa, Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schumkler Editores, 1999.

FENERICH, F. Administração dos sistemas de operações. Curitiba: Intersaberes, 2016

Gomes et al. AS REUNIÕES DE EQUIPE COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALH01.2000. Dissertação de Mestrado, Brasília, 2000.

KOTLER,P. ARMSTRONG.G. Princípios de Marketing.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

LAUDON, K., LAUDON.J. Sistemas de informações gerenciais. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

O que fazemos- Sebrae. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos. Acessado em: 21/05/2019

SENGE, P. A quinta disciplina: Caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Tradução de Antonio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualymark Ed., 1999.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

TERRA, J. C. C.. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

Trello: como esta ferramenta pode ajudar você a organizar a sua vida . Disponível em: https://www.tecmundo.com.br/organizacao/75128-trello-ferramenta-ajudar-voce-organizar-vida.html. Acessado em: 27/06/2019

VANIN,J.FILHO,A. Administração estratégica. Curitiba: Intersaberes, 2013.

VIEIRA, R. Gestão do conhecimento: introdução e áreas afins. 1ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

APÊNDICES

Roteiro de entrevista

Nome: Eduardo de Castro Silva

Formação: Superior em Propaganda e Marketing com Pós-graduação em Gestão de Projetos

Cargo: Analista Técnico

1) Quais as ferramentas já utilizadas para disseminação de informação na Central de Relacionamento?

São utilizadas as seguintes as ferramentas: e-mail coorporativo; Trello; Reuniões periódicas de equipe

2) Apenas para exemplificar e de acordo com a sua opinião, mencione em percentual a eficácia destas?

Trello: 50%; Reuniões 30% e e-mail 20%

3) Indicaria outras ferramentas?

Microsoft Teams

4) Qual a importância da utilização correta destas ferramentas para o setor?

Utilização correta das ferramentas é importante para manter a equipe informada sobre os procedimentos e demais orientações para a realização do atendimento ao cliente.