



INOVAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES: SAC DA ESCOLA DO LEGISLATIVO/SC

Jussie Sedrez Chaves¹, Laura Josani Andrade Correa²

¹jussie@ALESC.sc.gov.br

²lauracorrea@ALESC.sc.gov.br

Resumo

Este artigo delimita-se em apresentar a proposta de implantação do Serviço de Atendimento ao Catarinense/SAC no intuito de inovar o gerenciamento de informações na Escola do Legislativo Catarinense. O objeto de estudo será o tratamento das informações no setor de atendimento. Para tanto, o ensaio tem como norteadores os preceitos da gestão do conhecimento, da inovação e da gestão da mudança aplicados à organização pública.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Informação. Inovação.

INNOVATION, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND DISSEMINATION OF INFORMATION: CATARINENSE ATTENDANCE SERVICE/CAS OF THE LEGISLATIVE SCHOOL / SC

Abstract

This paper presents a proposal of deployment of the Catarinense Attendance Service/CAS to the, aiming to innovate information management in the Legislative Assembly. The object of study is the processing of information in the attendance sector. This investigation follows the guiding principles of innovation, knowledge and change management applied to a public organization.

Keywords: *Knowledge management. Information. Innovation.*

1. Introdução

Este trabalho evidencia a inovação da Escola do Legislativo/EL na gestão da informação na futura implantação do Serviço de Atendimento ao Catarinense/SAC. Para isso, parte-se do princípio de que a inovação (BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014; TIDD, J e BESSANT, J., 2015; CAVALCANTE e CUNHA, 2017) é também o esforço pela evolução na execução das tarefas da organização. A viabilização desse ensaio requer a reunião dos pressupostos teóricos a gestão do conhecimento, a inovação e a gestão da mudança de organizacional a serem aplicadas na Escola do Legislativo Catarinense.

O artigo tem como objetivo apresentar a proposta de gerenciamento das informações com a implantação do SAC na Escola do Legislativo Catarinense e também outras questões como narrar as condições da passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento (SVEIBY, 1998); revisar as teorias da gestão da informação (CAPURRO, 2003; SARACEVIC, 1996; ROBREDO, 2003), do conhecimento (WIIG, 1993) e da mudança organizacional (CURVELLO, 2002; LIMA e BRESSAN, 2003, NADLER, 1994); mapear a espiral do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) a partir da investigação do tratamento das informações no serviço de atendimento ao público.

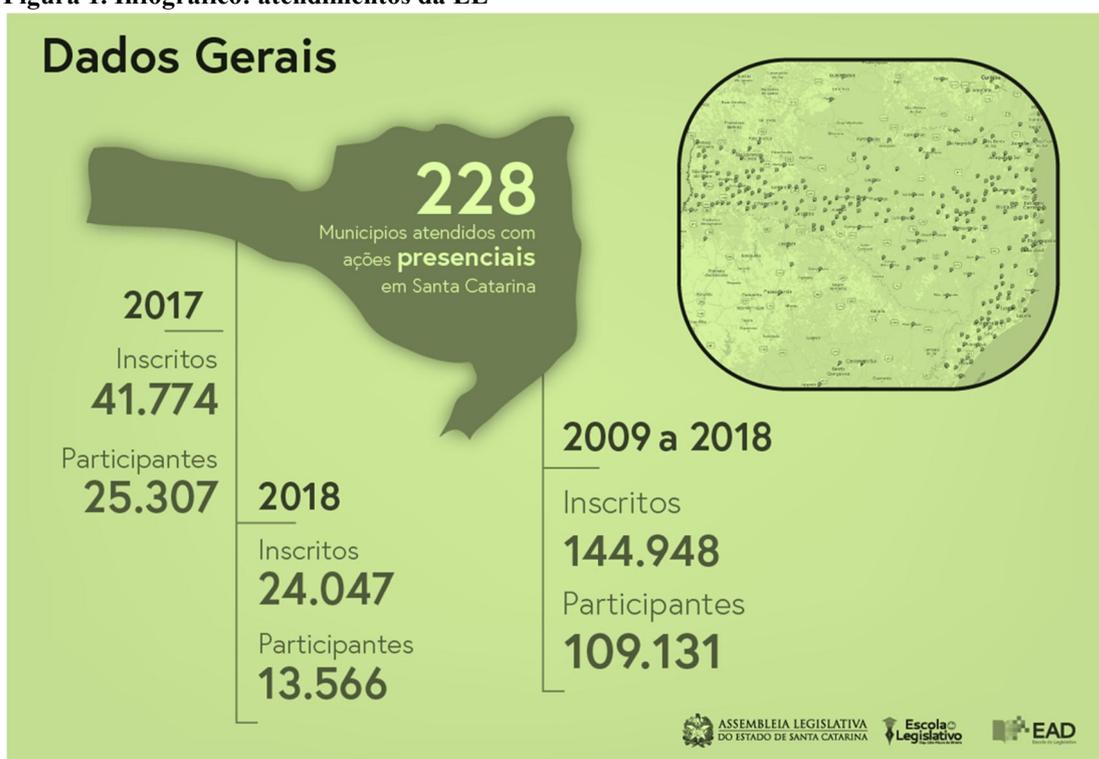
O ensaio que se enquadraria como estudos da inovação aliados a teoria do conhecimento tem como base o modelo teórico da gestão do conhecimento, no campo maior da Ciência da Informação. O objeto de estudo é o tratamento das informações a ser aplicado no setor de atendimento. Para tanto, adota-se o método indutivo e descritivo (MARCONI e LAKATOS, 2003; FURASTÉ, 2012) 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 este trabalho 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 no serviço público. O plano de gestão do conhecimento (BATISTA, 2012) 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 (LIEBOWITZ e WILCOX, 1997).

2. Construindo o Serviço de Atendimento ao Catarinense/SAC

Periodicamente, são realizadas as reuniões estratégicas da Escola do Legislativo, nessas ocasiões o atendimento ao público aparece como um tópico a ser revisto. Essa constatação torna-se evidente devido ao grande número de inscritos nos eventos conforme o infográfico dos atendimentos da EL, fonte: Chefia de comunicação EL:

Figura 1. Infográfico: atendimentos da EL



Fonte: Dados internos comunicação EL (2018)

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 nosso Sistema Acadêmico (senha, emissão de certificado, inscrições em eventos); d) Divergência nas informações em atendimento telefônico, caracterizando problemas de comunicação interna e ruídos de informação sobre eventos da Escola.

Após amplo debate a respeito dos contratempos no atendimento elencados acima, chegou-se a sugestão da criação do SAC, construção coletiva da ideia para o projeto na EL. A proposta visa atender as demandas, assim serão necessárias diversas ações, especialmente aquelas relacionadas ao atendimento do cidadão, sendo a mais impactante a mudança na gestão das informações.

Passo posterior a essa nova forma de gerenciamento, foi proposta a criação de um serviço de atendimento ao cidadão, organizada pelos, assim denominados, núcleos de Comunicação e Ensino Superior/NES da EL com apoio do Núcleo de Formação e Aperfeiçoamento Profissional/NFAP para realização do curso de formação dos atendentes.

Além de buscar resolução para as questões de atendimento, essa ação visa integrar os setores da ALESC com uma concepção de projeto intersetorial envolvendo Assessoria de Planejamento, Coordenadoria de Estágios Especiais e Coordenadoria de Informações, conforme mencionado na seção 3 “Gestão da mudança: a inovação do SAC na Escola”.

2.1 Prospecções de cenário para o SAC

A operacionalização do serviço ocorrerá mediante a 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 Casa Legislativa que oportuniza experiência profissional por meio de estágios aos jovens em situação de vulnerabilidade social da Grande Florianópolis.

Serão convidados para ministrar a 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 palestrantes reflete a dinâmica de valorização dos recursos intelectuais presentes no corpo funcional da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. Portanto, reaproveitam-se recursos, atendem-se necessidades sociais e dissemina-se conhecimento para melhoria do serviço público prestado. Em seguida, quadro do corpo docente para capacitação dos atendentes do SAC, fonte: projetos ALESC/EL /Núcleos de Comunicação, Ensino Superior, Formação e Aperfeiçoamento Profissional.

Quadro 1. Corpo docente para capacitação dos atendentes do SAC

Ministrante	Formação	Atividade ALESC	Tema
Dr ^a Carla Silvanira Bohn	Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento Especialização Metodologia e Prática Interdisciplinar do Ensino	Coordenadoria Taquigrafia do Plenário	Ética no Atendimento
Esp. Larissa Martins	Especialização em Inovação e Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas	Assistente de Planejamento Institucional	Motivação no Atendimento

Esp. Jussie Sedrez Chaves	Especialização Gestão de Pessoas: ênfase no comportamento e desenvolvimento humano por competência	Chefia Comunicação EL	Excelência em Atendimento
Esp. Márcio Welter	Especialização Poder Legislativo e Cidadania	Assistente de Planejamento Institucional	Estrutura ALESC
Me. Léa M. Cardoso	Mestrado em Educação e Especialização Políticas Públicas	Gestora Núcleo Educação Cidadania	Estrutura EL
Me. Lúcio Baggio	Mestrado em Jornalismo	Jornalista Casa Legislativa	Dicção e Oratória
Esp. Rossani Thomas	Especialização Didática no Ensino	Assessora de Imprensa Escola	Dicção e Oratória
Esp. Maria Luiza Dalbosco	Especialização Gestão Estratégica do Serviço Público	Secretaria da Escola	Sist. Acadêmico EL e Dúvidas: FAQ/EL

Fonte: Projetos ALESC/EL /Núcleos de Comunicação, Ensino Superior, Formação e Aperfeiçoamento Profissional

Essa iniciativa é mais um passo em direção à efetiva transformação da ALESC numa organização inteligente mediada pela Escola, partindo de uma cultura de utilização/reutilização cíclica do conhecimento. A proposta do SAC é customizar o atendimento aos catarinenses com uma nova abordagem na gestão da informação e do conhecimento. Para isso, há a colaboração de servidores de múltiplas aptidões que além de atuarem em seus respectivos setores serão estimulados a compartilharem seu conhecimento nas oficinas de preparação dos atendentes. A realização dessas atividades retrata a busca por melhoria no atendimento ao cidadão (BATISTA, 2012, p.18).

Estas ações que visam o aperfeiçoamento contínuo do serviço prestado ao povo catarinense demonstram a busca pelo atendimento de excelência no cumprimento da missão institucional da EL para propiciar formação política e educação para cidadania. Assim, para desenvolver as funções da melhor forma possível com o intuito específico de identificar problemas e oportunidades é necessário passar obrigatoriamente pela análise periódica das ações propostas pela instituição.

Tendo em vista as questões levantadas, a sugestão apresentada foi a criação de um ciclo de atendimento de qualidade ao público, que dentre outras conta com a operacionalização do Serviço de Atendimento ao Catarinense/SAC. 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.

2.2. Identificação e atribuições do SAC

A nomenclatura escolhida é “Serviço de Atendimento ao Catarinense” que 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 são realizados 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 na Comunicação da EL, fonte: Projetos da Chefia de Comunicação EL, como segue:

Figura 2. Logomarca do SAC



Fonte: Dados internos, projetos programação visual chefia de comunicação EL, produção do estudante Márcio Vinícius Marques, Design/UFSC, estagiário EL, supervisão Jussie S. Chaves (2018)L

Figura 3. Estudo da logomarca SAC, 1



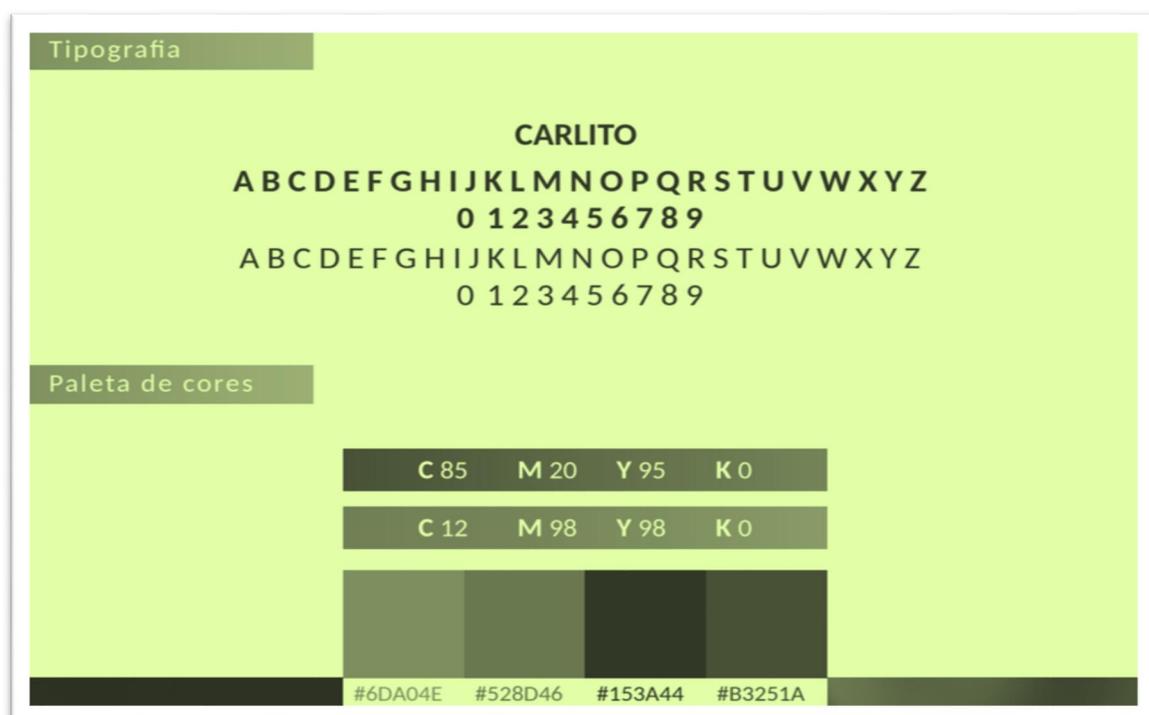
Fonte: Dados internos comunicação EL (2018)

Figura 3. Estudo da logomarca SAC, 2



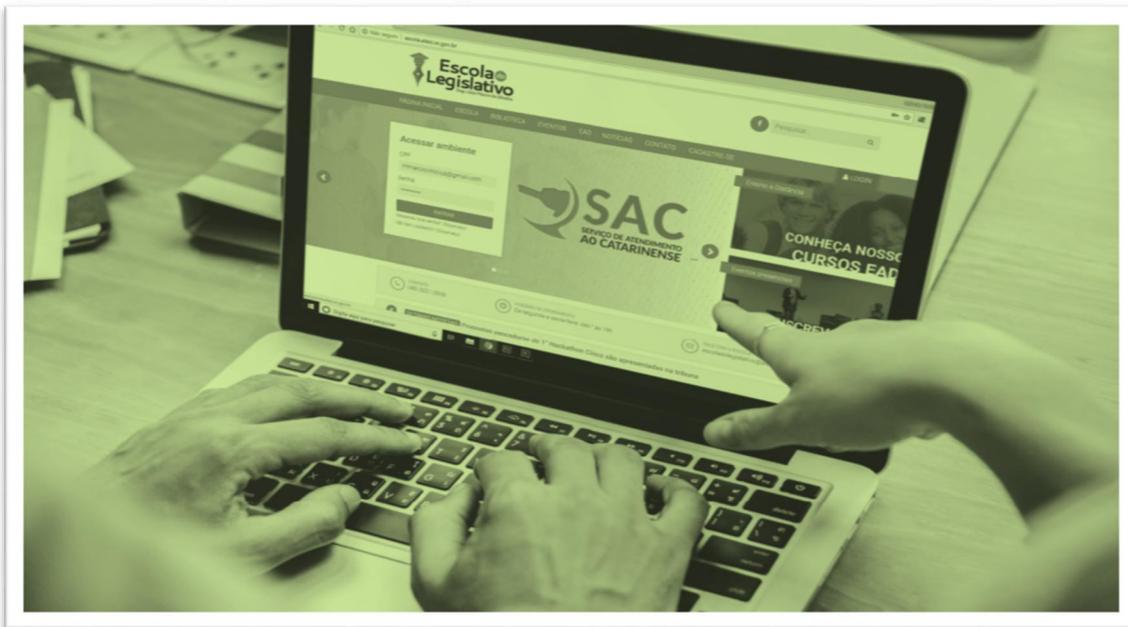
Fonte: Dados internos comunicação EL (2018)

Figura 4. Estudo da logomarca SAC, 3



Fonte: Dados internos comunicação EL (2018)

Figura 5. Identificação visual e uso da logomarca SAC



Fonte: Dados internos comunicação EL (2018)

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, a fim de confirmar presença – a maior parte dos eventos da Escola se enquadra nessa limitação de vagas, logo, avalia-se 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 – para levantamento de dados e aproximação com o público. Somente por meio desse contato é que será possível identificar a motivação do inscrito em não comparecer e, a partir do dado coletado, avaliar estratégias para solução;

Já as tarefas passivas envolvem:

- d) Auxiliar os usuários em todas as questões referentes ao sistema acadêmico da EL, tais como, recuperação de senha, inscrição em eventos, emissão de certificados e declarações de presença – o maior fluxo de ligações recebidas são relativas a questões de simples resolução, mas que causam 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 ao final dos eventos da Escola há a coleta de dados por meio dos formulários de pesquisa. A entrada desses dados no sistema acadêmico é fundamental para gerar informação geradora de embasamento para projetos futuros.

As atribuições expostas acima fazem parte do escopo inicial da proposição, 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 executar

tarefas mais complexas, assim o fluxo de atendimento será otimizado a partir do compartilhamento de informações e conhecimento.

Portanto as principais contribuições do projeto serão o gerenciamento das informações e do conhecimento, a desoneração de setores da EL, e ainda uma redução do custo por participantes nos eventos uma vez que o SAC possibilitará o acesso às informações sobre os motivos da ausência de alguns dos participantes inscritos que não compareceram. Após a coletas desses dados serão elencadas as possíveis resoluções para diminuir o número de faltantes como alterar as datas dos eventos, ampliar divulgação ou outros.

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

Iniciar as atividades do SAC significa introduzir a inovação na instituição. De modo geral, a inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (Manual de Oslo, 2006, p.55).

Tidd e Bessant (2015) conceituam inovação trazendo relatos de experiência de empresas internacionais, eles apontam as razões, as estratégias e como surgem as oportunidades para inovar. De acordo com os autores, o serviço público pode até não gerar lucros, mas afeta a qualidade de vida de milhões de pessoas. Ideias bem implementadas podem conduzir a novos serviços valiosos e à prestação eficiente daquele já existente (2015, p. 05).

Assim chega-se a uma noção ampla sobre inovação, entretanto, a proposta de implantação do SAC sugerida neste ensaio trata de instituição pública, portanto cabe conceituar inovação com este recorte temático. Para Cavalcante e Cunha (2017, p. 16) a inovação significa a introdução de novos elementos em um serviço público, na forma de novos conhecimentos, nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual.

Para eles, as inovações nos serviços públicos são os esforços governamentais para modificar substantivamente a forma como um serviço é prestado. Exemplo: a simplificação e/ou digitalização do atendimento na saúde ou previdência. São incorporações das tendências de gestão com vistas à melhoria de processos administrativos e/ou prestação de serviços à sociedade (2017, p. 17,18).

Ações inovadoras requerem a interação dos servidores e das instituições, observando processos interativos tanto na criação do conhecimento como em sua disseminação e aplicação. Desse modo, a inovação pressupõe um ambiente institucional no qual os setores se envolvam nas tarefas de modo colaborativo criando um ambiente onde todos sejam capazes de aprender, desenvolver e compartilhar conhecimentos. Justamente essa é a proposição do SAC com o aporte da ação intersetorial para a implantação do projeto.

Portanto, para tornar possível o surgimento de práticas de inovação, como o SAC, em uma organização pública, como a Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, é necessário pensar sobre a mudança organizacional como sugerido em seguida, na figura da influência da cultura organizacional na criatividade e inovação, Fonte: Adaptações da figura 4 do artigo “Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos”, autores: BRUNO-FARIA e M. de F. e FONSECA, M. V. de A. (2014).

Figura 6. Influência da cultura organizacional na criatividade e inovação

DETERMINANTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INFLUENCIAM CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO				
Estratégia	Estrutura	Mecanismos de suporte	Comportamento que encoraja inovação	Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> - Visão e missão - Intencionalidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade - Liberdade - Autonomia - <i>Empowerment</i> - Tomada de decisão - Equipes cooperativas e intenção em grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa e reconhecimento - Disponibilidade de recursos: tempo, tecnologia de informação e pessoas criativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Tratamento dado ao erro - Geração de ideia - Cultura de aprendizagem contínua 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação aberta

Fonte: Adaptações da figura 4 do artigo “Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos”, autores: BRUNO-FARIA, M. de F., FONSECA, M. V. de A.. (2014)

Além de inovar, o SAC impulsiona uma mudança organizacional baseada na reestruturação do serviço público, nesse caso em especial, referente ao atendimento. Aqui, o parâmetro está na 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, haverá uma sequencia de atividades para evitar uma mudança reativa.

Entretanto, é necessário esclarecer que a Escola sofre uma restrição legal para dar continuidade a alguns cursos nessa época do ano, em razão da legislação eleitoral devido ao pleito. Consequentemente, o momento 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.

Para realizar a gestão da mudança sugere-se a abordagem de Miller (2012), que apresenta uma metodologia de gerenciamento fundamentada em fatores críticos de sucesso baseada na “implementação centrada em pessoas”. Nessa abordagem, o foco é o desenvolvimento do comprometimento dos recursos humanos para administração das resistências intrínsecas ao processo evolutivo. Ainda é necessário fortalecer a base teórica, aprimorar a técnica e partir para a sensibilização setorializada, etapas que deverão ser executadas na implantação do serviço/SAC.

Assim, a primeira ação de gestão da mudança está em estabelecer parceria com a Assessoria de Planejamento. A equipe fornece vários subsídios sobre as principais restrições da alta administração sobre casos como este de reestruturação na gestão do serviço de atendimento ao público. Dessa Coordenação obtêm-se os indicativos para operacionalização do projeto, respaldo técnico e por fim, sinalização de que a iniciativa atende ao planejamento e reflete o cumprimento da missão da Escola.

Após a chancela da Assessoria de Planejamento, agendou-se reunião com a Assessoria Jurídica da EL que recomendou ajustes na nomenclatura de algumas oficinas do curso de formação para os atendentes. Realizadas as adequações do projeto, passou-se ao contato com a

Coordenação de Estágios Especiais, setor responsável pela entrada dos estagiários a serem capacitados.

Buscou-se parceria com esse setor no sentido de realocar os estudantes, utilizando um mecanismo de entrada de colaboradores já estabelecida na organização. Essa iniciativa 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/PAB.

Com base na prévia adesão dos outros setores da instituição, a Assessoria de Planejamento, a Coordenadoria Estágios Especiais, a Assessoria Jurídica, apresenta-se o projeto à Coordenação da Escola que aprova prontamente a continuidade do projeto e autoriza 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, buscando fazer dos colaboradores aliados nessa inovação. Para chegar ao êxito na implantação do SAC adotou-se a estratégia de comunicar a cada setor sobre a mudança esclarecendo os benefícios dessa inovação almejando o apoio de toda a equipe.

A estratégia para que a equipe acate 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 é contínua e constante porque um serviço dependerá do outro.

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

3.1 Da informação ao conhecimento

Para conceituar informação o princípio está no tratamento dos dados, para chegar ao conhecimento a verificação está no tratamento da informação. Robredo (2003, p.9) ressalta que o entendimento sobre informação é bastante vasto, podendo ser até “escorregadio”. Entretanto, ele traz a noção de informação aliada a ideia de documento, algo que na esfera pública é primordial, tendo em vista que todos os atos devem justamente passar pela documentação dos fatos.

Assim, o início das atividades do SAC tem como base a importância da informação, tanto sua coleta quanto sua disseminação: informação não é aquela que comunica duas cápsulas cognitivas baseada em sistema tecnológico, uma vez que o sistema de informação destina-se a sustentar produção, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso de conhecimentos. Desse modo, o sistema de informação deveria ser concebido no marco de um grupo social concreto e para áreas determinadas (CAPURRO, 2003).

Um dos mecanismos que prevê a sistematização das informações é a formatação do ciclo de atendimento de qualidade na EL, mencionado anteriormente, no qual serão elencadas as informações mais relevantes para o usuário que será atendido pelo SAC: uma vez que a ciência e a tecnologia são críticas para a sociedade é também crítico prover os modos de fornecimento das informações relevantes para indivíduos, grupos e organizações envolvidas com ciência e tecnologia, já que a informação é um importante insumo para atingir e sustentar o desenvolvimento em tais áreas (SARACEVIC, 1996).

Orienta-se o ciclo de atendimento de qualidade pela concepção de que a informação é uma importante matéria para alcançar o desenvolvimento da Escola para uma organização inteligente de forma sustentável. Pensando nesse encadeamento entre informação e conhecimento criou-se um curso de preparação para os atendentes do SAC visando a transferência do conhecimento.

A transferência do conhecimento ocorre pela difusão do conhecimento de um indivíduo para outro ou para um grupo. O conhecimento é transferido mediante processos de socialização, educação e aprendizado. São exemplos de transferência: intercâmbios social e cultural. O conhecimento pode ser transferido propositalmente ou como resultado de outra atividade. Esses processos sociais de transferência de conhecimento são resultado da codificação de conhecimentos individuais, de grupos e de organizações, nas quais a codificação dependerá das características dos públicos a que se destinam com linguagem determinada, com níveis variáveis de utilização e terminologias especializadas. (ROBREDO, 2003, p.22)

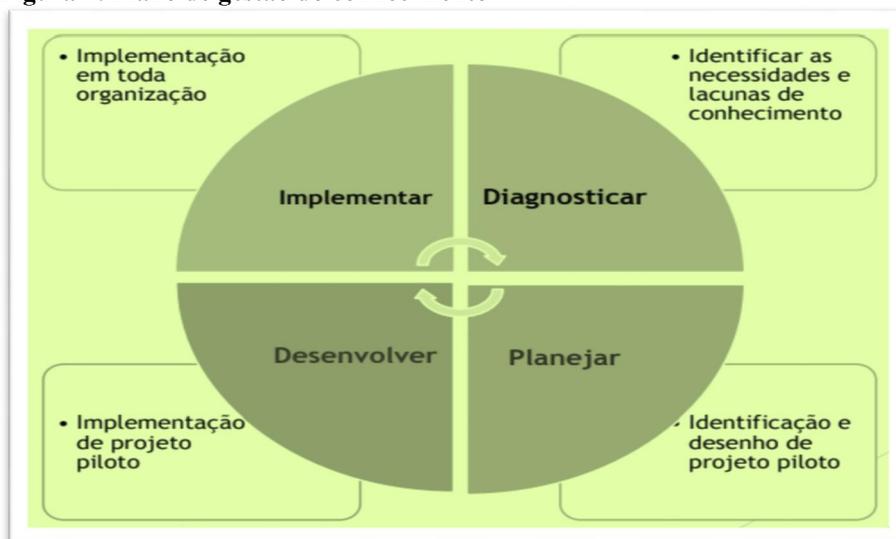
Necessariamente, para dar prosseguimento a transferência de conhecimento possibilitada pela formação dos atendentes seguida pelo início das atividades do SAC percebe-se a motivação para a realização de um plano de gestão do conhecimento.

3.2 Plano de Gestão do Conhecimento/PGC

Partindo da concepção sobre o desenvolvimento da EL para uma organização inteligente que assume postura inovadora e proativa, o gerenciamento do conhecimento será possibilitado pelo Plano de gestão do conhecimento que pode ser traduzido como: a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e compartilhamento dentro da organização, ou seja, um processo através do qual as organizações geram valor a partir de seus ativos intelectuais baseados no conhecimento (URIARTE, 2008).

Para desenvolver um PGC aplicam-se técnicas e ferramentas para identificar, criar, armazenar, disseminar e utilizar o conhecimento tanto tácito, quanto explícito. Dentre técnicas e ferramentas: estratégia de gestão de conhecimento; comunidades de prática; ferramentas de auditoria do conhecimento; análise de redes sociais; *coaching* e enquadramento pelos pares; entrevistas; *design thinking*; ferramentas de criatividade; mapas cognitivos; *storytelling*; análise de incidentes críticos (BOHN, 2018).

Figura 7: Plano de gestão do conhecimento



Fonte: adaptação do material didático “Gestão de mudanças e gestão do conhecimento”, formação em liderança na gestão pública, ministração profª Dra. Carla Silvanira Bohn, Escola do Legislativo (2018)

O projeto de implantação do SAC será norteado pelo entendimento da evolução dos serviços de atendimento apresentada nas contradições da passagem do "paradigma industrial" para o “paradigma do conhecimento” evidenciado também por Sveiby (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 a decodificação em informação. Portanto, considera-se que instituir o SAC é uma prática da gestão do conhecimento organizacional uma vez que se reutiliza o conhecimento, aproveitam-se os ativos intelectuais, disseminando o conhecimento em rede e provocando interações.

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 do serviço público.

O conceito de gestão do conhecimento de Wiig (1993) é a base para iniciar o 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 PGC a partir do ciclo de atendimento de qualidade da EL, 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 dessa gestão do conhecimento 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 PGC no ambiente organizacional é baseado no ciclo de atendimento de qualidade da EL. O ciclo prevê um debate dos gestores para demonstrar os indicadores que serão reportados aos ministrantes que capacitarão os atendentes, ou seja, haverá à 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, busca de dados e informações. Assim, a iniciativa do ciclo de atendimento de qualidade promove uma geração de valor a partir de nossos ativos intelectuais através da gestão do conhecimento.

3.3 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 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 e Takeuchi, 1997).

Foram selecionados funcionários altamente capacitados para ministrar o curso de formação. A participação desses servidores da ALESC como ministrantes agrega valor ao projeto do SAC, além de ser um reconhecimento e uma valorização dos mesmos. Desse modo, a referência a espiral deve-se a disseminação do conhecimento na qual os ministrantes possuem alto nível de formação contando com múltiplas habilidades para capacitar os atendentes do SAC que estarão, a partir de então, aptos a transferirem as informações ao público da EL.

Para que os (as) estagiários (as) selecionados (as) possam desempenhar o serviço de atendimento ao público com eficiência o curso preparatório contará com palestras e oficinas aliando conhecimento teórico e técnico sobre a Casa legislativa como um todo e a Escola, em particular. Além da fundamentação conceitual sobre a organização que passarão a representar 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 ALESC e da EL. Dentre as palestras e oficinas a serem ofertadas estão: as palestras sobre a Instituição Parlamentar e a Escola; a palestra 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, a etapa de formação preparatória será finalizada com um período de ambientação na realização das tarefas do SAC. A atividade terá como base a simulação do atendimento a fim de praticar antes de iniciar as funções abertas ao público.

3.4 Recursos humanos para implantação 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. A iniciativa será uma forma de propiciar a eles(as) uma capacitação para a área de atendimento ao público, além de aprofundar o conhecimento dos estagiários(as) sobre a organização como um todo.

Após a formação dos 40 estudantes que compreende a excelência no atendimento e as atividades básicas da ALESC. Para marcar o início das atividades está prevista a seleção de 12 estagiários (as) para serem os atendentes do SAC que serão os mediadores do atendimento divulgando informações e coletando dados.

4. 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. Além de promover uma cultura de multiplicação periódica do conhecimento que almeja a customização da prestação do serviço de atendimento aos catarinenses com a proposta de atualização na gestão da informação e do conhecimento. Considera-se, portanto que as contribuições do projeto serão o gerenciamento das informações e do conhecimento, a desoneração de setores da EL, e ainda uma redução do custo por participante nos eventos porque o SAC oportunizará o acesso aos dados daqueles inscritos faltantes sobre os motivos da ausência. Após essa coleta serão elencadas as possibilidades para diminuir o número de ausências.

5. Referências

BATISTA, F. F. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BOHN, C. S. Material didático do módulo: gestão de mudanças e gestão do conhecimento. Formação em liderança na gestão pública, Escola do Legislativo Deputado Lício Mauro da Silveira, Florianópolis, 2018.

BRUNO-FARIA, M. de F., FONSECA, M. V. de A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos, 2014. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552014000400372&script=sci_arttext#B36> Acesso em: 03 set. 2018.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. 2003. Disponível em: < http://www.capurro.de/enancib_p.htm>. Acesso em: 28 ago. 2018.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil. IPEA, 2017. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico_capitulo_1.pdf>

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FURASTÉ, P. A. **Normas técnicas - para o trabalho científico**. Ed ND, Porto Alegre, 2012.
LIEBOWITZ, J.; WILCOX, L. C. **Knowledge Management and its Integrative Elements**. CRC Press, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Ed Atlas, 2003.

MILLER, D. **Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas**. São Paulo, Integrare Editora, 2012.

NADLER, David. A. (et. al.). **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 14. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ROBREDO, J. **Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília: Thesaurus, 2003.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. 1996. Disponível em: < <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/235/22> > Acesso em: 05 set. 2018.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

URIARTE, F. A. **Indroduction to Knowledge Management**. Japan: Asean Solidarity Fund, 2008.



Universidade do Estado de Santa Catarina
Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí

WEICK, K. E; QUINN, R. E. Organizational change and development, Annual Review of Psychology Volume 50, publication date February 1999. Disponível em: <<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.50.1.361>> Acesso em: 05 set. 2018.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge.** Texas: Schema Press, 1993.