

# A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DA XBSAÚDE

KNOWLEDGE MANAGEMENT AT THE CUSTOMER SERVICES CENTER OF XbSAÚDE

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CENTRAL DE ATENCIÓN DE LA XbSAÚDE

**Iza Daiana Wiggers**

Especialista

Universidade do Vale do Itajaí

izadaiana@gmail.com

**Claudio Reis Gonçalo**

Doutor

Universidade do Vale do Itajaí

claudio.gonçalo@univali.br

**André Moraes dos Santos**

Mestre

Universidade do Vale do Itajaí

amsantos@univali.br

Submetido em: 30/09/2012

Aprovado em: 19/12/2012

## RESUMO

O objetivo deste caso para ensino é analisar a importância da gestão das informações e da efetiva criação e disseminação do conhecimento, avaliando quais meios podem ser utilizados para promover conhecimento organizacional, considerando o contexto, a estrutura e a cultura. Pretende-se promover a reflexão sobre quais vantagens a empresa poderá obter ao optar por investir em criar ambientes que permitam o aprendizado constante. Neste caso, o atendimento é interpretado como o principal momento para que se crie o relacionamento entre cliente e empresa, e uma valiosa oportunidade para aprendizagem organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do conhecimento. Informação. Conhecimento organizacional.

## ABSTRACT

The objective of this teaching case is to analyze the importance of information management and knowledge creation and dissemination, and to evaluate ways that can be used to promote organizational knowledge, in terms of context, structure and culture. It reflects on the advantages that the company can obtain by investing in creating environments that promote organizational learning as a continuous strategy. The customer services center is recognized as the key moment in the client-company relationship, and a valuable opportunity to promote organizational learning.

**KEYWORDS:** knowledge management. Information. Organizational knowledge.

El objetivo de este caso para la enseñanza es analizar la importancia de la gestión de las informaciones y de la efectiva creación y diseminación del conocimiento, evaluando qué medios pueden ser utilizados para promover conocimiento organizacional, considerando el contexto, la estructura y la cultura. Se pretende promover la reflexión sobre qué ventajas podrá obtener la empresa al optar por invertir en crear ambientes que permitan el aprendizaje constante. En este caso, la atención es interpretada como el principal momento para que se cree el relacionamiento entre cliente y empresa, y una valiosa oportunidad para el aprendizaje organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del conocimiento. Información. Conocimiento organizacional.

O setor de saúde no Brasil está a cada dia mais competitivo e a XbSAÚDE, uma operadora de planos de saúde privada, enfrenta grandes desafios para manter-se entre as líderes deste mercado (XbSAÚDE é um nome fictício que representa caso baseado em fatos reais). Com mais de 200 mil clientes, a empresa precisava encontrar uma forma de garantir a satisfação e a fidelidade no relacionamento com seus consumidores, médicos, laboratórios, clínicas e outros prestadores de serviços que fazem parte do seu negócio.

A competitividade no setor de serviços tem levado as empresas a reconhecer o conhecimento como um recurso estratégico, capaz de proporcionar diferencial e vantagem competitiva sustentável. Para obter valor com o conhecimento, as organizações precisam gerenciá-lo de forma correta e alinhada aos seus objetivos. Neste caso para ensino, analisa-se o desenvolvimento de iniciativas de gestão do conhecimento na Central de Atendimento da XbSAÚDE, enfatizando o uso inteligente de dados e informações.

A primeira solução encontrada pela empresa foi a criação de uma central de atendimento, única para toda a empresa. Assim, todas as demandas de informações e serviços passariam por um único setor, permitindo um melhor gerenciamento do relacionamento com os clientes. Entretanto a XbSAÚDE enfrenta o desafio de gerenciar um grande número de informações internas e externas e distribuí-las de forma eficaz entre sua equipe de atendimento. A introdução de novas tecnologias não trouxe o resultado esperado e a empresa continua enfrentando problemas.

## SERVIÇOS DE SAÚDE: NOVOS TEMPOS, NOVOS DESAFIOS

A XbSAÚDE foi criada há mais de 40 anos e hoje faz parte de um sistema nacional que abrange mais trezentas operadoras de saúde e atende quase vinte milhões de usuários nos principais estados brasileiros. Atualmente, a empresa possui mais de 200 mil clientes, entre contratos de pessoa física e jurídica, além de prestar atendimento aos clientes em trânsito, ou seja, clientes de outras operadoras do sistema nacional da qual faz parte.

No início de suas atividades, a empresa realizava os atendimentos de saúde por meio de prestadores de serviços associados. Recentemente, seguindo uma tendência nacional, a empresa investiu em serviços próprios para o atendimento de seus usuários, como alternativa para o controle dos custos assistenciais aliado à prestação de serviços de qualidade. A operadora possui ainda três núcleos em funcionamento para os atendimentos de urgência e emergência, inclusive pediátrica, além de serviços próprios de exames de imagem, laboratoriais e consultórios de especialidades médicas.

Este crescimento trouxe um novo desafio: gerenciar o relacionamento entre a empresa e seus clientes internos e externos. Em uma empresa em que promover saúde e qualidade de vida faz parte da missão organizacional, há a necessidade de se criar vínculos de confiança com os clientes, o que requer necessariamente um atendimento mais humanizado, com profissionais muito preparados tecnicamente e disponíveis para estabelecer relacionamentos.

Para garantir a qualidade e a efetividade no atendimento a todas as demandas, a empresa conta com um Departamento de Relacionamento com Cliente, subordinado à Diretoria de Gestão,

Comercial e Marketing. Esse departamento contempla as Divisões de Atenção ao Cliente e uma Central de Atendimento própria e conta, atualmente, com 165 funcionários, distribuídos para o atendimento presencial, telefônico e eletrônico (*chat* e *e-mail*).

A Central de Atendimento da XbSAÚDE é hoje o principal ponto de contato dos clientes com a operadora, realizando em média 45 mil atendimentos por mês, considerando ligações telefônicas e atendimentos *on-line* por meio de *chat*. Trata-se de uma operação com alto nível de complexidade, com atendimentos sendo realizados tanto aos clientes que possuem o plano de saúde da empresa, como aos médicos e aos parceiros das redes credenciadas para atendimento, a chamada rede prestadora.

Para a gerente da Central de Atendimento, Zaha, o maior desafio é manter sua equipe atualizada sobre todas as mudanças que ocorrem dentro e fora da XbSAÚDE.

- Os clientes esperam respostas rápidas quando ligam para minha organização. Também querem que tudo seja resolvido imediatamente. O problema é que dependemos de informações de diferentes setores da empresa. Quando alguma coisa muda, nós precisamos saber primeiro, porque o cliente vai nos ligar perguntando.

Outro problema enfrentado por Zaha é conseguir extrair valor do grande volume de informações armazenadas.

- Temos milhares de dados registrados em nossos sistemas, mas não consigo saber muito mais sobre meus clientes além dos simples indicadores de atendimento. Também não consigo fazer chegar informações sobre problemas importantes às áreas competentes da empresa.

Embora o setor tenha recebido investimentos em sistemas e tecnologias de informação, Zaha não consegue obter melhorias significativas na qualidade de atendimento aos clientes. Ela pondera sobre quais aspectos deve considerar e quais mudanças serão necessárias para atingir melhores resultados. Para compreender melhor a situação de Zaha e da XbSAÚDE, a próxima seção apresentará o relato histórico da evolução da central de atendimento.

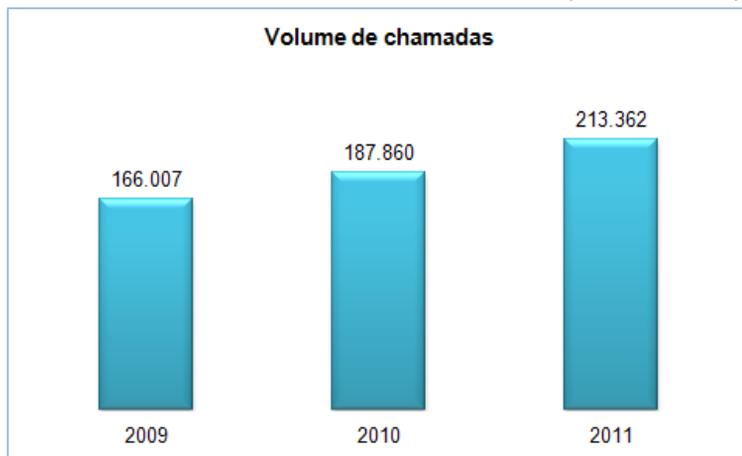
## A REESTRUTURAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO

A XbSAÚDE tem se destacado no mercado, apresentando um excelente crescimento em sua carteira de segurados. O aumento de clientes também demandou o crescimento de sua infraestrutura, médicos e outras prestadoras de serviços ligados ao negócio. Todo este crescimento teve impactos no volume de chamadas atendidas pela central de atendimento. Em apenas três anos, o número de chamadas atendidas cresceu 28% (Figura 1). Além disso, novos processos, mudanças na legislação e até mesmo mudança de cultura dos consumidores fizeram com que o serviço de atendimento se tornasse um fator crítico para o relacionamento com os clientes.

O crescimento da XbSAÚDE exigia constante mudança em todos os setores internos. Com frequência, processos eram modificados ou implantados sem a devida preocupação do seu impacto nas atividades da Central de Atendimento. Isto causava aumento inesperado de chamadas, gerando prejuízos para a organização, na medida em que a demanda gerada não podia ser absorvida em sua totalidade. Além disso, a falha em repassar informações sobre mudanças de procedimentos para a equipe de atendimento gerava problemas no atendimento aos clientes. Não era incomum os atendentes serem surpreendidos com novas informações trazidas pelos próprios clientes.

Além dos problemas externos ao setor, a Central de Atendimento também enfrentava dificuldades em sua gestão. Os poucos sistemas de informações e tecnologias existentes não forneciam indicadores úteis para o gerenciamento dos serviços. Sem conhecer a dimensão e os tipos de demandas, era difícil planejar a necessidade de recursos humanos e infraestrutural. Muitas melhorias precisaram ser realizadas para alterar esse quadro.

Figura 1: Volume de chamadas recebidas na Central de Atendimento (*Contact Center*)

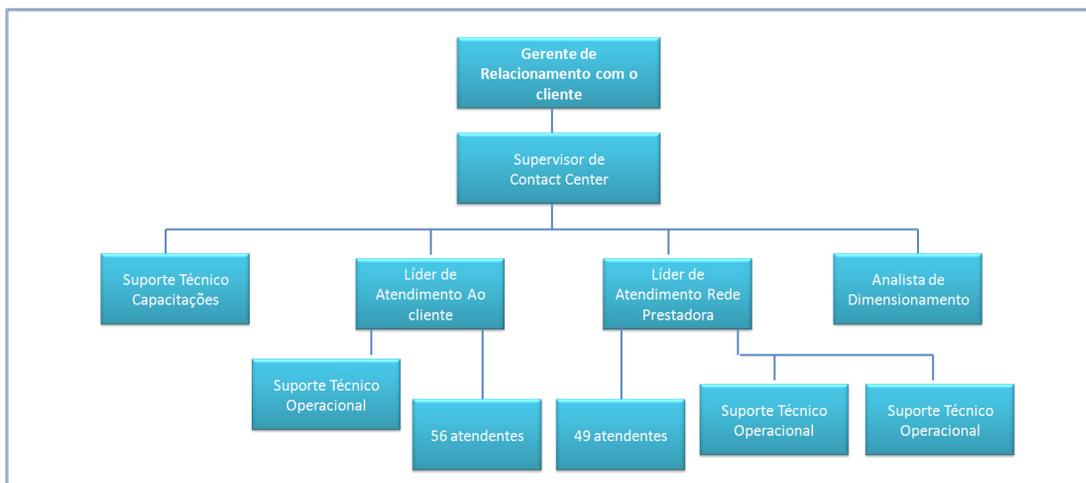


Fonte: Divisão da Central de Atendimento (*Contact Center*) da XbSAÚDE.

As primeiras ações estiveram voltadas para a modernização tecnológica da central de atendimento. Em 2009, foi contratada uma empresa de consultoria especializada em tecnologia e sistemas para centrais de atendimento. Como resultado, foi implantado um novo sistema de telefonia, digital e computadorizado.

Também foram realizadas mudanças nas estruturas e nas posições de liderança do setor. A estrutura final da central de atendimento está representada na Figura 2. Ao todo, 117 colaboradores estão distribuídos em quatro áreas principais, sendo o atendimento ao cliente e a rede prestadora os principais focos de demanda.

Figura 2: Organograma – Divisão de Contact Center



Fonte: Divisão da Central de Atendimento (*Contact Center*) da XbSAÚDE(2012).

Ao final do processo de implantação, que durou 1 ano, a empresa minimizou grande parte dos problemas, alterando de forma muito significativa os indicadores de desempenho operacionais. De 2009 a 2010, os indicadores operacionais com mais resultado foram: redução da taxa de abandono de ligações, melhora no tempo de espera para atendimento, melhora do nível de serviço (% de ligações atendidas em até 60 segundos). O principal problema que Zaha buscava resolver eram as filas de espera para atendimento no 0800 (alto tempo de espera).

## A INFORMAÇÃO É O MELHOR REMÉDIO?

Atualmente, em 2012, a Central de Atendimento da XbSAÚDE é considerada uma área evoluída em relação aos seus planejamentos, controles e acompanhamentos operacionais. Com os novos sistemas e estruturas implantadas, foi possível dimensionar as capacidades para atender à demanda dos clientes. Os indicadores de tempo de espera e chamadas perdidas também reduziram.

No entanto parte dos problemas ainda persiste. Zaha espera que possa evoluir na direção da gestão do conhecimento e, como consequência, alcançar níveis qualitativos que sejam efetivamente percebidos pelos clientes como um diferencial. A grande preocupação da gestora é com a vulnerabilidade da área no que se refere ao gerenciamento das informações, oriundas de várias fontes internas e externas.

Internamente, pode-se considerar que todas as áreas da empresa demandam para a Central de Atendimento, na medida em que todas as ações adotadas na empresa implicam, direta ou indiretamente, afetar clientes e/ou prestadores de serviços. No âmbito externo, as informações vêm, principalmente, do órgão regulador, a ANS e da XbSAÚDE do Brasil.

A XbSAÚDE atua em um segmento complexo, que conta com uma gama muito grande de legislações e normativas que regulamentam o exercício das atividades, normativas ditadas e fiscalizadas por um órgão regulador atuante e interventivo, atualmente representado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). A agência é um órgão regulador vinculado ao Ministério da Saúde, que tem como principal objetivo fiscalizar o cumprimento desta legislação do setor, bem como criar outras medidas, como as NR's (Normas Regulamentadoras), para controlar o exercício das atividades na prestação dos serviços de saúde. Essas definições legais interferem de forma direta no dia a dia da organização, gerando processos de trabalho específicos que precisam ser adotados por todos os colaboradores, em todos os setores da empresa. A central de atendimento precisa estar atenta a qualquer nova informação da ANS para responder de forma correta às demandas dos clientes.

Além da atenção às informações externas, a central de atendimento deve obedecer a uma legislação que regulamenta este tipo de serviço. Trata-se da chamada lei dos SAC's, o Decreto 6.523, criado em 2008 com o objetivo de criar regras para os serviços de atendimento aos consumidores das empresas. Esse decreto estabelece, entre outras coisas, a disponibilidade obrigatória para o serviço 24 (vinte e quatro) horas por dia 7 (sete) dias por semana, além do tempo máximo de espera em fila para ser atendido, prazo para resolução das demandas, acesso do consumidor às gravações e aos históricos de atendimentos prestados, registro e fornecimento de protocolo e outros critérios gerais relacionados à qualidade do atendimento e ao fornecimento de informações.

Inexiste na empresa um sistema específico que reúna todos os processos que estão mapeados, processos esses necessários aos atendentes e que deveriam estar atualizados e disponíveis para serem acessados de forma ágil, prática e segura. Por ser uma operação com alta complexidade e com um volume muito grande de informações para serem organizadas e disseminadas, a rotatividade constante de profissionais torna ainda maior a problemática.

Outra questão importante a ser discutida é o destino de todas as informações geradas a partir dos contatos com os clientes. Zaha percebe como evidente que, atendendo mais de 40 mil contatos por mês, existe um rico material que poderia ser utilizado para mapear possíveis insatisfações, necessidade de novos produtos ou outras oportunidades de alinhamento das estratégias da empresa às expectativas de seus clientes. No entanto Zaha lamenta que ainda não existe uma rotina sistemática de análise crítica e disseminação das informações geradas a partir desses contatos.

## E AGORA? O QUE FAZER COM A INFORMAÇÃO?

Atualmente, as informações provenientes de várias fontes são encaminhadas às lideranças da Central de Atendimento, que precisam realizar o repasse destas às equipes de atendimento, definindo a estratégia de divulgação mais apropriada. Essa rotina acontece diariamente, com a chegada de novos processos e alterações, sendo realizadas a todo o momento. Há na estrutura da

Central de Atendimento um profissional responsável por formatar essa nova informação ou novo processo nos chamados **informativos**, que são numerados e divulgados por *e-mail*, além de serem armazenados em diretório específico.

O envio deste "Informativo" acontece por *e-mail*, o que torna o processo de divulgação vulnerável, uma vez que as caixas de correio são individuais e possuem cotas máximas para recebimento, de modo que não há qualquer segurança de que estes processos foram recebidos por todos os colaboradores. Mais do que isso, não há qualquer indicativo de que aqueles que receberam leram a informação a tempo de prestarem os esclarecimentos de forma correta aos clientes. Além disso, ainda existe o fator subjetivo de entendimento, que também torna essa divulgação problemática. Não existe uma rotina de checagem do recebimento e do correto entendimento de todas as informações, o que deixa margem para falhas e retrabalhos na condução dos atendimentos.

Depois de enviados, os informativos são armazenados em um diretório específico na rede, estando protegidos apenas para edição, no entanto não se pode garantir que um desses documentos possa em algum momento ser deletado ou movido por engano para outro local do servidor.

Não existe um sistema inteligente e integrado que agrupe os chamados informativos, o qual contém os processos de trabalho e os demais dados e que permita o acesso a eles de forma prática e rápida, como exige uma operação de teleatendimento. O sistema de gestão adotado pela empresa para registrar os dados do cliente, bem como o atendimento realizado, não permite este nível de integração de dados. Em vez disso, quando há necessidade de acesso às informações, os colaboradores as buscam em seus *e-mails* ou no diretório específico onde estão armazenadas, sem poder contar com uma ferramenta de pesquisa confiável, o que torna a busca morosa e muitas vezes chega a inviabilizar a localização. Em algumas situações, percebe-se inclusive que os atendentes preferem solicitar o auxílio de um suporte operacional, em vez de buscarem por si só a informação, alegando que, dessa forma, concluem o atendimento de forma mais rápida, o que acaba agravando o problema.

Sem uma ferramenta de busca adequada, nem sempre os processos são localizados, permanecendo sem atualização. Da mesma forma, como muitos colaboradores utilizam as informações armazenadas em seus *e-mails*, também existe o risco de que seja utilizada uma informação desatualizada ou já ultrapassada, causando prejuízo para a organização, com o repasse de informações erradas que podem vir a prejudicar o cliente e, como consequência, a imagem da empresa.

Os processos considerados mais estratégicos são também tratados em "treinamentos relâmpagos" e reciclagens, para garantir a correta disseminação de conhecimento entre os usuários. Além disso, como a maioria dos colaboradores também trabalha no sábado, dia em que o volume de chamadas é menor, existe também uma rotina de formação de "grupos de discussão" aos sábados pela manhã, quando são repassados todos os informativos da semana, garantindo que o entendimento seja uniformizado e que todos tenham a informação.

Ainda assim, o processo de Gestão do Conhecimento no setor permanece com alguns entraves. Em relação aos treinamentos e às reciclagens, não é possível aplicar para todos os novos processos, em virtude do tempo que isso exigiria. Os grupos de discussão aos sábados também apresentam problemas, uma vez que existe uma parcela de profissionais que não trabalha nos finais de semana, além daqueles que na escala de plantão trabalharão no turno da tarde, ou mesmo no domingo. E o que dizer dos profissionais que trabalham nos horários de plantão, nos turnos da noite e da madrugada? Esses, da mesma forma, recebem as orientações por *e-mail* e as acessam no diretório, sem estarem contemplados nos treinamentos, reciclagens ou grupos de discussão.

## O CONHECIMENTO ESTÁ EM COMA... 1º PASSO: GERENCIANDO A INFORMAÇÃO

A gerente Zaha deu início a um processo de análise, após estar ciente das dificuldades em gerenciar o conhecimento, a necessidade de um *software* específico ou outra ferramenta que preenchesse a lacuna percebida atualmente no que se refere à gestão das informações. O primeiro passo foi definir quais os requisitos necessitariam ser atendidos, de modo que todas as dificuldades pudessem ser mitigadas. Dessa forma, foram definidas como premissas:

- necessidade de garantia de segurança dos arquivos e das informações armazenadas, evitando que elas fossem modificadas ou excluídas por qualquer usuário não autorizado, o que passaria necessariamente por uma descrição de perfis e limitações em relação à visualização e ao acesso;
- obrigatoriedade de existir a funcionalidade de rápida busca dos processos de trabalho considerando palavras ou filtros chave;
- possibilidade de separar os processos por assunto e por grupos de interesse;
- confiabilidade da ferramenta em relação à disponibilidade, ou seja, com o mínimo possível de quedas ou oscilações de velocidade;
- busca por um ambiente o mais amigável possível e de fácil utilização, uma vez que seria utilizado em paralelo com a realização dos atendimentos;
- garantia do suporte necessário do fornecedor ou do grupo interno de tecnologia de informação (TI) em relação às parametrizações necessárias para buscar a melhor adequação possível à realidade do setor.

Outro fator crítico ainda precisou ser considerado: a adoção desse futuro sistema pelas pessoas. O sucesso na implantação e no uso do sistema pressupõe a necessidade de existir dedicação e envolvimento de todos os níveis hierárquicos. Para garantir que as informações disponibilizadas sejam realmente utilizadas e que possa se romper a barreira já imposta pelas pessoas em relação a este problema, o envolvimento do usuário final torna-se um fator crítico. Nesse sentido, Zaha assumiu a tecnologia de informação como recurso crítico, mas necessariamente aliada às pessoas e à obrigatoriedade de mudanças na cultura desta equipe de trabalho.

O principal desafio de Zaha foi garantir a participação e o envolvimento de todos, criando nos colaboradores da Central de Atendimento o sentimento de ser parte de um processo de construção do conhecimento e de transformação desse conhecimento em algo produtivo, que fosse percebido por todos.

Como primeira providência, Zaha acionou a área de TI para que em conjunto, considerando as dificuldades vivenciadas e os requisitos já mapeados, pudessem buscar uma solução para o problema. A proposta inicial consistia em utilizar um aplicativo de gerenciamento de conteúdo chamado *Word Press*, disponível gratuitamente na Internet e passível de parametrização. Esta plataforma viabilizaria o desenvolvimento interno de um local único em que todas as informações necessárias pudessem ser armazenadas e facilmente consultadas. Essa solução, embora factível, apresentou alguns problemas, uma vez que por se tratar de *software* gratuito, não dispõe de suporte em caso de qualquer problema ou da necessidade de adaptação da ferramenta à realidade do setor. Isto deixaria o processo de gestão da informação vulnerável tecnologicamente.

A Divisão de Sistemas, parte integrante do Departamento de TI da empresa, apresentou uma alternativa à plataforma *Word Press*, com base em um dos *softwares* já utilizados na empresa. Neste caso, o sistema já tinha um fornecedor conhecido e confiável, tornando o processo mais seguro. Em qualquer situação de problema se poderia contar com todo o suporte necessário, garantindo que a área não ficasse sem acesso a todas as informações das quais necessita para manter o atendimento normalmente. Além disso, por ser uma ferramenta já conhecida por parte dos colaboradores, Zaha entendeu que o processo de adaptação seria mais rápido, minimizando alguma resistência.

A ferramenta apresentada pela Divisão de Sistemas era até então utilizada por alguns colaboradores apenas quando da necessidade de encaminhar demandas para outras áreas da empresa, por meio de protocolos internos chamados de *help desk*. A proposta foi então de habilitar, dentro dessa mesma ferramenta, um módulo chamado "Documentos". Esse módulo faz a organização e o gerenciamento de documentos internos e poderia ser reestruturado e parametrizado para atender às necessidades da Central de Atendimento.

Neste ambiente de documentos, seriam então criados espaços específicos (pastas) para o armazenamento dos processos de trabalho de cada grupo. Dentro de cada espaço, é possível arquivar cada processo de trabalho com seu título específico, e palavras chaves que facilitam o momento da busca. Além disso, a ferramenta dispõe de uma funcionalidade de busca avançada que permite localizar todos os documentos relacionados a um determinado tema rapidamente, o que atenderia, portanto, a necessidade de trazer agilidade e segurança na localização das informações. É possível,

ainda, ao arquivar um novo documento, notificar de forma automática, via *e-mail*, todos os envolvidos naquele processo, para que estes acessem a ferramenta e conheçam a nova informação.

Os processos podem ser divulgados por grupos de interesse, ou seja, caso um processo específico seja de interesse apenas de uma parcela da equipe. Neste caso, apenas estas pessoas terão acesso às informações, diminuindo assim o excesso de informações desnecessárias nas caixas de *e-mail* e por consequência a probabilidade de erros nos atendimentos. Há também nesta ferramenta a capacidade de identificar os colaboradores que acessaram determinado documento, auxiliando a liderança a acompanhar a aderência à nova ferramenta.

## OPERACIONALIZANDO A MUDANÇA

Para garantir o correto andamento do projeto de implantação da nova ferramenta e o cumprimento dos prazos, Zaha adotou a metodologia específica de gerenciamento de projetos, criando-se um projeto operacional que ficou sob a liderança da supervisora do setor e que contou com a participação de vários colaboradores em todas as fases.

A Figura 4 mostra a síntese de cada fase do projeto, bem como o planejamento das datas para sua execução.

Figura 4: Cronograma do projeto de implantação da nova ferramenta

			CRONOGRAMA				
Atividade	Responsável	Status	Jun	Jul	Ago	Set	Out
<b>FASE 1 - Definição da ferramenta, acessos e treinamento</b>							
1.1	Reunião de apresentação para validação da ferramenta	Resp. 1	Concluído	03			
1.2	Treinamento do multiplicador responsável na área	Resp. 2	Concluído	11			
<b>FASE 2 - Realização de Grupo Piloto</b>							
2.1	Definição do grupo piloto para utilização da ferramenta	Resp. 1	Concluído	06			
2.2	Reunião com grupo piloto para alinhamento da ação	Resp. 1	Concluído	09			
2.3	Liberação de acesso para os participantes do piloto	Resp. 2	Concluído	11			
2.4	Definição do representante do grupo para participar da implantação da ferramenta	Resp. 3	Concluído	10			
2.5	Inclusão dos processos específicos do grupo piloto na ferramenta	Resp. 4	Concluído	16-20			
2.6	Realização de treinamento do grupo piloto para utilização da ferramenta	Resp. 4	Concluído	17			
<b>FASE 3 - Avaliação do Grupo Piloto</b>							
3.1	Período para uso e avaliação da ferramenta	Resp. 3	Em andamento		01-31		
3.2	Reunião de validação e encerramento do piloto	Resp. 1	Não iniciado			05	
3.3	Implementação das melhorias identificadas no período de testes	Resp. 4	Não iniciado			10-14	
<b>FASE 4 - Replicar utilização para o restante da equipe</b>							
4.1	Reunião com todos da equipe para alinhamento	Resp. 1	Não iniciado			14	
4.2	Definição do representante de cada grupo para participar da implantação da ferramenta	Resp. 1	Não iniciado			19	
4.3	Inclusão de todos os processos de trabalho na nova ferramenta	Resp. 4	Não iniciado			24	08
<b>FASE 5 -</b>							
5.1	Início da utilização da ferramenta em toda a Divisão	Resp. 1	Não iniciado				12
5.2	Campanha motivacional específica para incentivo ao uso da ferramenta	Resp. 1	Não iniciado				19

Fonte: Divisão de *Contact Center* da XbSAÚDE (2012).

A primeira fase do projeto aconteceu com um treinamento sendo realizado pelo departamento de TI para um dos colaboradores da Central de Atendimento, que passou então a atuar como facilitador e agente catalisador da mudança. Uma vez tendo recebido o treinamento e conhecendo

as possibilidades do sistema, Zahra organizou um grupo piloto de colaboradores que participaria da implantação da ferramenta e a utilizaria por um período determinado. Foram publicados apenas os processos de trabalho necessários a esse grupo e o principal objetivo dessas pessoas foi o de retornar suas avaliações para que pudessem ser providenciadas todas as melhorias necessárias. Desta forma, procurou-se garantir a criação de um ambiente que fosse o mais adequado possível à realidade e à necessidade de todos do setor, o que contribuiria para buscar maior aderência à sua utilização.

A partir das avaliações do uso do sistema, concluídas as análises e implementadas as mudanças propostas pelo grupo piloto, seguem-se as demais fases do projeto. A partir daí, todos os demais colaboradores da área serão envolvidos e participarão, definindo os representantes de cada equipe que estarão, junto com o facilitador da Divisão, inserindo todas as informações necessárias na ferramenta. Esses representantes, chamados multiplicadores, serão responsáveis por levar as informações aos seus grupos de trabalho, novamente coletando dados e avaliações que auxiliarão a tornar o ambiente em que estarão armazenados os processos realmente adequados a cada realidade (de cada equipe). Além disso, essas pessoas atuarão, junto com a liderança, no treinamento necessário de todo o grupo e na busca da aderência ao uso da nova ferramenta e das melhorias contínuas de estrutura, tornando o acesso e a utilização cada vez mais fáceis e, portanto, mais ágeis.

Na fase final do projeto, já com a nova ferramenta pronta para uso, serão realizadas campanhas de incentivo ao uso e consulta dos processos, garantindo que, paulatinamente, a equipe caminhe para a mudança de cultura que se espera, culminando com a formação de profissionais qualificados e mais independentes. Dessa forma, Zaha espera que o resultado seja percebido a partir da gradativa redução da curva de aprendizado e da melhoria dos resultados operacionais, o que irá se converter, certamente, na percepção da melhoria do serviço de atendimento prestado aos clientes e aos parceiros.

Ao término da primeira etapa de administração da informação, com a implantação do projeto da nova ferramenta, surgirá a viabilidade de promover a gestão do conhecimento. Como planejar e desenvolver ações baseadas em conhecimento? Zaha sabe que as experiências vivenciadas por sua equipe têm um valor inestimável, que precisam ser mais bem aproveitadas. Por meio da sistematização de diferentes soluções encontradas no atendimento ao cliente, haverá um avanço coletivo, baseado na participação de todos. Zaha também reconhece que o sucesso da implantação do processo de criação e compartilhamento de conhecimento dependerá da confiança estabelecida entre todos os envolvidos na busca de melhorar ou de desenvolver novos serviços da Central de Atendimento.

## OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso pode ser utilizado em cursos de graduação ou pós-graduação na disciplina de Gestão do Conhecimento, para discutir e compreender questões relacionadas à distinção entre os conceitos de dados, informação e conhecimento, os meios e as estratégias para criação do conhecimento organizacional e a utilização deste para a melhoria dos produtos e dos serviços, buscando a criação de vantagem competitiva.

## FONTES DE DADOS

Os dados primários foram coletados a partir de visitas realizadas ao setor de atendimento da empresa, em que foram verificadas as informações existentes para executar as atividades relacionadas aos atendimentos, a forma como essas eram disponibilizadas e utilizadas, o perfil dos colaboradores e as dificuldades encontradas nesse cenário que apresentavam entraves à melhoria dos serviços. Foram utilizados também dados secundários disponibilizados pela organização, além de pesquisas realizadas na Internet.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Identifique no caso da empresa XbSAÚDE quais os principais fatores que levaram a decisão de implantar um sistema que contribuísse de forma efetiva para a gestão do conhecimento.
2. Por que pensar em gestão do conhecimento era necessário na empresa XbSAÚDE? Quais melhorias são esperadas a partir da implantação do projeto detalhado no caso?
3. É possível garantir a implantação de estratégias que visem à gestão do conhecimento nas organizações sem que haja o envolvimento efetivo de todos os níveis hierárquicos?
4. Em sua opinião, investir em gestão do conhecimento pode de fato se converter em valor para a XbSAÚDE? De que maneira esse investimento pode ser um fator de diferenciação de vantagem competitiva?
5. No caso da empresa XbSAÚDE, para criar o conhecimento necessário, tornando a operação de atendimento mais eficaz, basta a criação ou a implantação de um *software* ou ferramenta específica que agrupe os processos de trabalho mapeados? Apenas disponibilizar as informações é suficiente?

## CONTEXTUALIZANDO PARA A ANÁLISE DO CASO

Em um cenário competitivo, as organizações buscam diferentes perspectivas estratégicas para obter um desempenho superior aos concorrentes. Uma destas perspectivas é a visão baseada no conhecimento. Nela, o conhecimento é tido como o recurso estratégico mais valioso da empresa, capaz de proporcionar vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1996; DAVENPORT; MARCHAND, 2004). A organização torna-se mais competitiva pelo seu conhecimento coletivo e pela eficiência com que cria, incorpora e utiliza novos conhecimentos. Além de poder ser fonte de vantagem competitiva, o conhecimento também é visto como uma necessidade competitiva para as empresas manterem-se ativas em seus mercados (SVEIBY, 1998; JOIA, 2001).

As organizações realizam a gestão do seu conhecimento por meio de processos para capturar, armazenar, criar, recuperar, compartilhar e aplicar seus ativos intelectuais (GONÇALO; BORGES, 2010). A gestão do conhecimento implica o uso de recursos tecnológicos, humanos e organizacionais

para proporcionar o aprendizado e a inovação com base no conhecimento. A XbSAÚDE depende do uso adequado desses recursos para a implantação de um sistema gerencial que promova a criação e o compartilhamento de conhecimento na Central de Atendimento.

Para criar um ambiente propício ao aprendizado, à inteligência e à inovação (não apenas pensada no âmbito de novos produtos, mas em todas as relações que a organização estabelece com clientes, parceiros e fornecedores), é necessário entender que a gestão do conhecimento implica mais que o simples investimento em tecnologias ou grandes bases de dados. É necessário também envolver pessoas, pensar na cultura organizacional e buscar criar nos colaboradores o comprometimento necessário para que todo o esforço culmine na criação de algo realmente útil, agregando valor ao negócio. Este, talvez, seja o principal desafio da gerente Zaha para poder sair do uso da informação, obtida por meio da implantação da ferramenta projetada para o uso e para a construção de conhecimento.

Agregar valor ao negócio em empresas no ramo de serviços se traduz em maior qualidade no atendimento. A prestação de serviços com qualidade não é mais um diferencial, mas sim uma exigência para as organizações que desejam manter-se atuantes no mercado. Agora, o que está em jogo é a capacidade das organizações explorarem de forma inteligente e estratégica todos os conhecimentos que possuem para buscar a excelência que irá diferenciá-las.

O desafio que se coloca é o “como”, ou seja, qual é a estratégia a ser utilizada pela XbSAÚDE para garantir que o conhecimento seja devidamente mapeado, disseminado, utilizado e, o mais importante, percebido pelos clientes na relação com a Central de Atendimento.

## O PAPEL DAS PESSOAS

O conhecimento não existe independente das pessoas. Como afirmam Davenport e Prusak (1998, p. 6), “(...) ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores”. Sem ação, não há conhecimento. O conhecimento pressupõe que haja alguma vivência dos indivíduos, pois é permeado por suas experiências, ideias, criatividade e subjetividade. O conhecimento organizacional só existirá por meio das pessoas e da forma como elas interpretam e aplicam os dados e as informações e os aplicam (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Parte do conhecimento organizacional está inserido nos documentos, nas estruturas e nos processos de uma empresa. Entretanto há uma parcela do conhecimento que é exclusiva das pessoas, resultado de suas experiências acumuladas no exercício da prática. Sendo assim, está claro que as pessoas são a chave para a Gestão do Conhecimento na XbSAÚDE, pois a quantidade e a complexidade de problemas crescem a cada dia, demandando um novo tipo de comportamento voltado para aprendizagem.

Durante muito tempo as organizações acreditavam que o único conhecimento relevante era aquele formalizado, explícito. Acreditava-se também que todo o conhecimento individual relevante poderia ser traduzido e codificado. Porém a prática organizacional demonstrou que havia “partes” do conhecimento individual que não eram passíveis de codificação ou formalização. Ao reconhecer, a dimensão tácita do conhecimento, a gestão do conhecimento amplia seu escopo para o mapeamento destes conhecimentos (CHOO, 2003; ALAVI; LEIDNER, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). É preciso mapear quem sabe o quê na XbSAÚDE, seja sobre produtos, mercado, clientes, ou o que quer que seja, e de que forma esse “saber” pode ser incorporado à cultura da organização. Esse movimento não acontece sem o envolvimento das pessoas, das equipes de trabalho. Sem elas, é inviável criar e transmitir conhecimento. “Quando se diz que o capital intelectual é responsável por uma parcela cada vez maior do valor nas empresas, quer se destacar a importância do papel das pessoas na Gestão do Conhecimento e na competitividade das empresas”. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 74)

O desafio da Central de Atendimento da XbSAÚDE está em buscar constantemente a criação de contextos que permitam a troca dos conhecimentos existentes, de modo que possam se converter em algo compartilhado, por meio das várias perspectivas que poderão assumir a partir das interações, das problematizações e das análises. A criação destes contextos precisará necessariamente ser alavancada e apoiada pelas lideranças, que deverão atuar na busca da unidade das suas equipes de trabalho para esse fim.

## CONCEITOS BÁSICOS SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os termos e os conceitos relacionados à gestão do conhecimento possuem diversas interpretações tanto pela literatura quanto pelo mercado. Muitos autores apontam que a falta de consenso sobre estes termos pode dificultar a correta compreensão do tema. Assim, para iniciar a discussão sobre a gestão do conhecimento, é necessário clarificar os conceitos e os posicionamentos que estão utilizando.

Primeiramente, é necessário fazer uma distinção entre os conceitos de dados, informação e conhecimento. Neste caso, Davenport e Prusak (1998) conceituam que os dados são representações da realidade e se configuram sob a forma de registros limitados desta realidade. Nas organizações, por exemplo, os dados podem representar os registros dos diversos processos de negócio realizados pela empresa. Já a informação é a atribuição de contexto e significado aos dados registrados. A existência da informação pressupõe a existência do sujeito que a compreenda. Assim, são as pessoas que transformam dados em informações, interpretando-os e atribuindo um significado a estes dados. Um dado é apenas um fato, uma fatia da realidade sem grandes significados, sem consequência ou ação vinculada. Já a informação é aquilo que conseguimos a partir da interpretação, do processamento de determinados dados, um ponto de partida para que se tornem visíveis aspectos que até então estavam invisíveis, não eram percebidos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 6), o "Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores."

Não necessariamente haverá conhecimento onde há dados ou informações, ainda que em grande volume. Se essas informações não forem trabalhadas, ou seja, se não houver ação, pode-se entender que não foram convertidas em conhecimento. Segundo Teixeira Filho (2000, p. 21), "Para transformar dados em informações, precisamos de ferramentas. Mas para transformar informação em conhecimento precisamos de tempo.". Dessa forma, pode-se concluir que de nada adianta ter uma grande quantidade de dados ou mesmo informações à disposição dos colaboradores da Central de Atendimento da XbSAÚDE, se Zaha não se propuser a criar um ambiente para que o aprendizado aconteça, compreendendo que esse processo demandará muito esforço e energia, investimento e tempo.

Para viabilizar a conversão dos dados e das informações em conhecimento, é importante tratar das estratégias que podem ser utilizadas. Os conceitos trabalhados por Nonaka e Takeuchi (2008), de **conhecimento tácito e conhecimento explícito**, facilitam a compreensão tangível e intangível. Segundo os autores, pode-se entender conhecimento **explícito** como aquele que já está registrado sob a forma de processo, documentos, números ou de qualquer outra forma, e que, portanto, pode fácil e rapidamente ser transmitido para outras pessoas, caso exista, é claro, essa rotina de troca na organização. Já o conhecimento **tácito** tem como principal característica a dificuldade de ser transmitido, uma vez que é pessoal e não está descrito ou documentado, não sendo visível. Esse tipo de conhecimento é fruto das experiências, das vivências dos indivíduos, e é difícil de ser explicado para que possa ser repassado. São considerados conhecimentos "naturais".

A teoria criada pelos autores com base nestes dois tipos de conhecimento está baseada no que eles chamam de "espiral do conhecimento", segundo a qual o conhecimento é criado a partir de interações constantes entre os dois conhecimentos, criando modos ou padrões. Essa conversão poderá acontecer a partir de quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização.

A **socialização** acontece com a transmissão do conhecimento tácito para tácito, de pessoa para pessoa, a partir de experiências dos indivíduos, as quais são compartilhadas. É importante observar que a socialização, de forma isolada, mantém a organização vulnerável, pois ela não pressupõe a transformação desse conhecimento em explícito, para que possa mais facilmente ser transmitido a outros indivíduos e passe a fazer parte da base de conhecimentos da organização. Esse movimento, chamado de **externalização**, envolve então a passagem do conhecimento tácito para explícito, à medida que, a partir da reflexão, criam-se conceitos, acontecem diálogos entre indivíduos e grupos com trocas de experiência. A **combinação** acontece com a utilização de várias partes já existentes

de conhecimento explícito para a criação de um novo olhar sob uma determinada realidade. Por fim, a **internalização** ocorre quando há a incorporação do conhecimento explícito para tácito, à medida que o indivíduo encontra oportunidade de adquirir novos conhecimentos tácitos a partir da prática.

No entanto qualquer um dos modos de conversão do conhecimento, se compreendidos separadamente, é limitado. É o permanente e recorrente caminho entre todos esses modos de conversão que irá garantir a criação de novos conhecimentos e implicará mudanças constantes, criando novos conceitos. "A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que 'organizacionalmente' amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o no nível do grupo..." (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 25).

Por fim, conceituar a Gestão do Conhecimento é uma tarefa difícil, mas necessária para o processo de mudança vislumbrado pela gerente Zaha. Para a proposta na Central de Atendimento, o processo de gestão do conhecimento engloba os processos organizacionais de criação, transformação, armazenamento, recuperação, transferência, uso, aplicação e exploração dos conhecimentos individuais e organizacionais (CHOO, 2003; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

## O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A efetiva gestão do conhecimento não pode ser realizada sem o apoio da infraestrutura de tecnologia da informação (TI). Na Central de Atendimento da XbSAÚDE, a TI foi a base para a construção de sistemas de gestão do conhecimento que venha realizar as funções de captura, edição, armazenamento, processamento, distribuição, compartilhamento, comunicação e recuperação de conhecimentos. Segundo Alavi e Leidner (2001, p. 114), um sistema de informação para a gestão do conhecimento pode ser assim compreendido:

Sistemas para gerenciamento do conhecimento se referem a uma classe de sistemas de informação aplicados a gerenciar o conhecimento organizacional, ou seja, eles são sistemas baseados em TI desenvolvidos para suportar e melhorar os processos organizacionais de criação de conhecimento, armazenamento e recuperação, transferência e aplicação.

A estratégia de utilização de um sistema de informação para a gestão do conhecimento requer que os indivíduos compartilhem o seu conhecimento com um sistema em vez de mantê-lo para si mesmo ou compartilhá-lo diretamente com outras pessoas conhecidas somente por meio de conversas ou troca de documentos escritos. Tradicionalmente, a criação e a transferência de conhecimento têm ocorrido por meio de interação face a face, orientação, troca de função e desenvolvimento de pessoal. Porém essas formas tradicionais de troca de conhecimento não são capazes de acompanhar as mudanças organizacionais que ocorrem de maneira cada vez rápida, sendo necessárias novas estratégias. Este é o contexto da Central de Atendimento da XbSAÚDE, um contexto de complexidade em serviços de saúde.

O conjunto de ferramentas tecnológicas para apoiar a gestão do conhecimento evolui rapidamente. Baseadas na tecnologia informatizada, a capacidade dos sistemas evolui juntamente com o aumento da capacidade dos ativos tecnológicos. Atualmente, ferramentas como sistemas de inteligência artificial, bases de dados orientadas para mineração e análise, redes sociais corporativas, bancos de soluções, sistemas de gerenciamento de documentos e intranets, são apenas alguns exemplos de tecnologias da informação para a gestão do conhecimento.

Uma das áreas organizacionais que têm utilizado ferramentas para a gestão do conhecimento de forma mais intensa é a de atendimento ao cliente. Com o aumento do tamanho das corporações e seus respectivos mercados, gerenciar os relacionamentos com os clientes e atender à demanda de informações tornou-se um processo crítico para o sucesso das empresas. Neste papel, a TI tem sido aplicada para a construção de estruturas de apoio ao atendimento de clientes, como centrais de atendimento e serviços (TURBAN *et al.*, 2010).

As centrais de atendimento são responsáveis por canalizar e direcionar a comunicação entre o cliente e a empresa. Desta forma, a Central de Atendimento da XbSAÚDE deve estar preparada para atender a diferentes demandas de informações e serviços, bem como responder ou encaminhar adequadamente as solicitações dos clientes. Para desempenhar suas funções, as centrais de

atendimento contam com o suporte da TI para registrar e processar as solicitações dos clientes, buscar informações nas bases de conhecimentos e gerenciar a própria operação do serviço.

Um avanço no conceito de atendimento pode ser observado nas estratégias de gestão do relacionamento com o consumidor (CRM, do inglês, *Customer Relationship Management*). O CRM é uma estratégia que visa à aquisição, à transação, ao atendimento retenção e à construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes (STRAUSS, FROST, 2012). Para operacionalizar esta estratégia, a empresa XbSAÚDE necessita reunir e integrar todos os dados sobre seus clientes, dispersos nas mais diferentes áreas, como vendas, financeiro, produção, faturamento, entre outras. Isto somente é possível graças às novas tecnologias da informação. Diversos pacotes de *software* de CRM estão disponíveis no mercado, atendendo a uma grande variedade de necessidades e portes de empresas. Entretanto toda a estratégia de implantação de CRM deve considerar a existência de uma cultura, pessoas e processos orientados para esta filosofia (TURBAN *et al.* 2010).

Embora a infraestrutura tecnológica adequada seja um pré-requisito para o sucesso de uma estratégia de relacionamento com o cliente, a gestão dos recursos humanos e dos processos organizacionais são os elementos críticos para o bom desempenho do serviço na Central de Atendimento da XbSAÚDE. Não se pode, sob pena de um fracasso eminente, considerar apenas a face tecnológica da gestão do conhecimento. Ela precisa estar alinhada ao esforço das pessoas, principalmente dos gestores, para criar rotinas de interação, troca, atualização e disseminação de informações.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n.1, p.107-136. 2001.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H; MARCHAND, A. GC é apenas uma boa gestão da informação? In: DAVENPORT, T., H; MARCHAND, A. DICKSON, T. (Org.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GONÇALO, C.; BORGES, M. L. Gestão do conhecimento. In: Cláudia Bitencourt (Org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas** - Novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GRANT, R. M. "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." **Strategic Management Journal** v.17, (Winter Special Issue): 109-122, 1996.
- JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de empresas**, v.41, nº 02, p. 54 - 63 ,abr/jun 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- TURBAN, E. *et al.* **Tecnologia da informação para a gestão**: transformando os negócios para a economia digital. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- STRAUSS, J., FROST, R. **E-marketing**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.