

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

SIMONE GUBIANI DA SILVA

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE
CONHECIMENTO EM SUPORTE ESPECIALIZADO:
ESTUDO DE CASO SONDA IT

PORTO ALEGRE

2015

Simone Gubiani da Silva

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE
CONHECIMENTO EM SUPORTE ESPECIALIZADO:
Estudo de Caso Sonda IT

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão de Negócios e
Tecnologia da Informação, pelo MBA em
Gestão de Negócios e Tecnologia da
Informação da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof.Msc. Sílvia Maria
Saggiorato

Porto Alegre

2015

AGRADECIMENTOS

Para que este trabalho se concretizasse, contei com o apoio, auxílio, tempo, compreensão e amor de muitas pessoas, às quais expresso meus sinceros agradecimentos: Aos meus pais, pelo amor incondicional. Ao meu esposo, por toda a sua compreensão, amor e dedicação. À minha família e amigos que compreenderam meu momento. A minha orientadora, professora Sílvia, pela parceria, por sua dedicação e ensinamentos.

Por fim, um agradecimento especial à empresa em que trabalho por permitir a realização do estudo de (seu) caso, ao Vice Presidente e Diretor Regional, que me apoiaram na execução do trabalho, e aos meus queridos colegas de trabalho, que me apoiaram e cederam gentilmente suas opiniões nas entrevistas.

RESUMO

A elaboração deste trabalho tem por objetivo propor um plano de ação para melhorar o processo de atendimento da área Application Management Services – AMS da empresa Sonda IT, dentro da unidade de Aplicativos, a partir da ferramenta Base de Conhecimento. Analisando os processos de trabalho que envolvem o uso desta ferramenta e a criação de conhecimento no âmbito das atividades e processos. A metodologia utilizada é o estudo de caso, sendo realizada pesquisa qualitativa com entrevistas aos colaboradores, análises documentais e observações. As análises proporcionaram a elaboração de uma tabela de planos de ação, contendo melhorias sugeridas pelos próprios colaboradores e avaliações decorrentes da pesquisa em documentos e mapeamento dos processos. Os planos de ação se aplicam à realização de melhorias nos documentos, sugerindo novos padrões; nos processos, sugerindo a inclusão de atividades informais; na metodologia de acesso, melhorando o modo de busca e na adoção de atividades de trabalho que proporcionem a interação da equipe, que venha promover o compartilhamento do conhecimento de forma uniforme e sistematizada.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Lições Aprendidas. BPM. Aprendizagem Organizacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadrante mágico para Gestã do Conteúdo Empresarial.....	26
Figura 2 - Representação das áreas de negócio da Unidade de Negócios Aplicativos.	39
Figura 3 - Estrutura hierárquica de AMS.	40
Figura 4 - Divisão de Equipe dos Consultores.	40
Figura 5 - Representação geográfica da atuação da área de AMS.....	41
Figura 6 - Fluxo das Atividades de Registro e Fluxo de Consulta a Base de Conhecimento.	48
Figura 7 - Macroprocesso de Vendas de Aplicativos e Serviços.....	49
Figura 8 - Diagrama do Processo de Entrada em Suporte.....	50
Figura 9 – Mapa do processo de prestação de Serviços do AMS.....	51
Figura 10 - Oportunidades de Melhoria.....	65
Figura 11 - Prestação do Serviços com melhorias sugeridas.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distinção dos Aterfatos de GC	21
Quadro 2 – Volume de colaboradores por região e serviço.	42
Quadro 3 – Quadro de Entrevistas.....	42
Quadro 4 – Respostas à Questão 1	53
Quadro 5 – Respostas à Questão 2.....	55
Quadro 6 – Respostas à Questão 3	56
Quadro 7 – Resposta à Questão 4.....	57
Quadro 8 – Respostas à Questão 5.....	58
Quadro 9 – Respostas à Questão 6.....	59
Quadro 10 – Resposta à Questão 7.....	60
Quadro 11 - Resposta à Questão 7 volume por equipe	61
Quadro 12 – Resposta à Questão 7 frequência.	61
Quadro 13 – Respostas à Questão 8.....	62
Quadro 14 – Respostas à Questão 9.....	63
Quadro 15 – Respostas à Questão 10	63
Quadro 16 – Respostas à Questão 11.....	64

LISTA DE ABREVIATURAS

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
AIIM	<i>Association for Information and Image Management</i>
AMS	<i>Application Management Services</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
ECM	<i>Enterprise Content Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
DBA	<i>Database Administrator</i>
DoD	<i>Department of Defense</i>
IBM	<i>International Business Machines</i>
ICR	Reconhecimento Inteligente de Caracteres
MoReq2	<i>Model Requirements for the Management of Electronic Records</i>
N1	Nível 1
N2	Nível 2
OCR	Reconhecimento Óptico de Caracteres
RAID	<i>Redundant Array of Independent Drives</i>
R&D	<i>Research and Development</i>
RSS	<i>Really Simple Syndication</i>
SOC	Sistemas de Organização do Conhecimento
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
TNA	<i>The National Archives</i>
VERS	<i>Victorian Electronic Records Strategy</i>
WCM	<i>Web Content Management</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa.....	11
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	Justificativa.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	Aprendizagem Organizacional.....	16
2.2	Lições Aprendidas.....	19
2.3	Gestão de Conteúdo.....	21
2.4	Gestão do Conhecimento.....	27
2.5	BPM.....	29
2.5.1	Tipos de Processos.....	31
2.5.2	Tipos de Atividade.....	32
2.5.3	Modelagem do Processo.....	33
2.5.4	Análise.....	34
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	37
3.1	Delineamento da Pesquisa.....	37
3.2	Definição da Unidade de Análise.....	38
3.3	Técnicas de Coleta de Dados.....	43
3.4	Técnicas de Análise de Dados.....	43
3.5	Limitações do Método.....	44
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4.1	Processo Atual.....	46
4.2	Análise da Base de Conhecimento.....	52
4.3	Propostas de Melhoria.....	65
4.4	Proposta de Plano de Ação.....	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS.....	76
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA.....	79
	APÊNDICE B – RESPOSTAS À PESQUISA.....	80
	ANEXO A – FLUXO REGISTRO NA BASE DE CONHECIMENTO.....	88
	ANEXO B – DESCRITIVO DO PROCEDIMENTO DE REGISTRO NA BASE DE CONHECIMENTO.....	91

ANEXO C – ATENDIMENTO DE 1º NÍVEL.....	95
ANEXO D – ATENDIMENTO DE 2º NÍVEL (PROCESSO INVESTIGATIVO).....	99
ANEXO E – ATENDIMENTO E SOLUÇÃO DE CONSULTA	102
ANEXO F – ATENDIMENTO E SOLUÇÃO DE INCIDENTE.....	106
ANEXO G – ATENDIMENTO DE CONSULTA COM CONTRATO DBA.....	110
ANEXO H – DOCUMENTO PADRÃO DE BASE DE CONHECIMENTO.....	114

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais as empresas vivenciam o desafio do desenvolvimento frente a um mundo cada dia mais globalizado, onde as informações tomam meios e formas de disseminação cada vez mais velozes, as organizações precisam estar preparadas para competir sob uma exigência de crescimento e renovação constantes. Neste cenário, a Tecnologia da Informação (TI) tem um papel fundamental para a inovação, auxiliando as organizações na sua busca por mais eficiência e eficácia.

É uma tendência no mercado de serviços de TI a prestação de serviços voltados para manutenção, sustentação e renovação do portfólio de serviços. A terceirização destes serviços proporciona que as organizações em geral possam ter em seus serviços internos de TI um portfólio mais amplo, capaz de agregar cada vez mais valor aos negócios de sua empresa.

Os serviços de TI, que buscam proporcionar melhorias nos métodos de gestão e controle, são serviços pautadas no conhecimento especializado de softwares e/ou equipamentos. As atividades de suporte, que trabalham na manutenção e funcionamento das aplicações, se destinam a auxiliar a utilização de softwares e ofertam conhecimento consultivo, por meio de profissionais especializados, à empresas que buscam a eficiência dos seus processos de gestão.

E estas mesmas empresas prestadoras de serviços também buscam a melhoria dos seus processos, com o mesmo objetivo de alcançar maior eficiência e eficácia.

Uma característica da prestação do serviço de suporte é ter como principal recurso o conhecimento, que precisa ser gerido. No entanto, pouco deste conhecimento está armazenado de forma estruturada, em vista disto a gestão de Lições Aprendidas pode representar uma ferramenta eficaz para retenção de conhecimento, estimular a troca e transmissão de informações importantes e auxiliar no processo de melhoria da gestão do conhecimento (GOUVEIA; MONTALVÃO; BRITO, 2010 *apud* KLAUS, 2013).

Para as empresas prestadoras de serviço em suporte, que trabalham com sistemas especialistas, é exigida a habilidade de gerir seus serviços de forma a satisfazer as diferentes necessidades dos seus clientes. Uma forma de promover esta melhora da capacidade de gerir é a adoção da gestão por processos, que

segundo Paim *et al* (2009), mostra-se uma forma mais eficaz de promover a integração, a dinâmica, a flexibilidade e a inovação das organizações.

Estes temas serão abordados neste trabalho, para avaliar os problemas na utilização da base de conhecimento e no compartilhamento de informações sobre experiências bem sucedidas de atendimento e suporte aos clientes dos aplicativos de uma empresa de Serviços de TI.

1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa

Com o objetivo de crescerem e serem competitivas no mercado, as organizações precisam estar constantemente buscando a melhoria contínua, aprendendo com sua experiências e aperfeiçoando a qualidade de seus serviços. A gestão dos serviços de suporte de uma empresa de serviços de TI não deve estar obstante dos conceitos de Gestão por Processos, que segundo Paim (2009), provê aumento da satisfação dos clientes e produtividade dos trabalhadores, pois também aumenta a compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento destes.

A Gestão do Conhecimento permeia a problemática da empresa estudada, isso porque o conhecimento é um dos ativos necessário a prestação do serviço. Sendo, uma empresa prestadora de serviço, voltada aos serviços consultivos de atendimento à dúvidas de uso e funcionamento de seus produtos, o conhecimento também pode ser considerado um produto. Uma vez que o conhecimento deriva da informação, que deriva de dados, para que a informação se transforme em conhecimento, as pessoas precisam agir para compartilhar e utilizar o conhecimento adquirido, pois esta é uma ação que gera valor e competitividade às organizações (DEVENPORT e PRUSAK, 1998)

A empresa de serviços de TI, objeto deste estudo, será a Sonda IT, a qual possui um portfólio de serviços bastante amplo, ofertando serviços de:

- Infraestrutura de TI: atendendo necessidades de infraestrutura de Data Center, conectividade e mobilidade, segurança lógica dentre outros.
- Suporte a softwares de diversos fabricantes: atuando como *service desk*, *field service*, gestão de projetos, outsourcing e outros.

- Desenvolvimento de softwares de gestão empresarial: ligados aos temas fiscais, comércio exterior, jurídico e financeiro, totalmente desenvolvidos no Brasil.

A unidade de negócios de aplicativos, área onde este trabalho será desenvolvido, oferece aos softwares de gestão empresarial desenvolvidos pela Sonta IT, serviços de desenvolvimento contínuo de melhorias, projetos de implantação da ferramenta e suporte e atendimento. O suporte e atendimento é responsabilidade da área nomeada como AMS, da sigla em inglês *Application Managment Services*, que traz dos serviços relativos a gestão das aplicações, mantendo-as em funcionamento.

A empresa possui cerca de 5 mil funcionários em todo o Brasil, tendo sedes em outros países da América Latina e sua matriz localizada no Chile. Possui cerca 1200 clientes e sua receita anual gira em torno de US\$ 415 milhões. No Brasil a empresa já está estabelecida há 25 anos, tendo 11 escritórios espalhados nas diferentes regiões do país e sua matriz corporativa está sediada em Santana do Parnaíba, no estado de São Paulo.

Atualmente, a empresa atua no mercado de serviços de TI buscando um posicionamento dentre os principais provedores de serviços, como IBM, Accenture e Stefanini. O caminho que ela vêm percorrendo para se tornar reconhecida no mercado brasileiro desencadeou várias aquisições de empresas brasileiras, que proporcionaram o incremento do seu portfólio de serviços. Com o processo de aquisições, o crescimento da organização foi a passos largos, tendo em 2013 triplicado de tamanho.

O crescimento da organização aumentou ainda mais a pressão interna por adequação das atividades e a exigência por melhoria nos processos de trabalho, a fim de manter a competitividade no mercado em que atua. Evidenciou também a necessidade de implantação de práticas de melhoria continuada e aumento da qualidade, a fim de padronizar e integrar os diversos serviços incorporados pela companhia nos últimos anos.

A unificação do portfólio de serviços favoreceu a integração dos processos de gestão e atividades de trabalho, o que fez a área de AMS implantar, em meados de 2010, um processo de trabalho que visava compartilhar as informações de atendimentos bem sucedidos entre os consultores da área. As informações tratavam

basicamente de dados de erros e dúvidas enviados pelos clientes quanto as aplicações, e o registro das soluções.

A área de atendimento e suporte AMS Aplicativos está distribuída em 5 escritórios da empresa, em cidades distintas, São Paulo, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Joinville. Além disso existem equipes de atendimento local e dedicados, que estão sob a gestão desta mesma área. Todos os recursos possuem o acesso e o dever de participar do processo de uso da ferramenta de compartilhamento de informações, chamada Base de Conhecimento.

O compartilhamento da informação tem como objetivo proporcionar aos atendentes acesso a experiência de outros colegas, auxiliando na disseminação da informação, por meio de buscas orientadas. Tal compartilhamento é uma atividade humana que cria um pensamento organizacional, servindo como gatilho para a gestão de uma equipe, e auto-organização envolvendo uma diversidade de ideias em busca de novos problemas e soluções (NONAKA, 1994).

Todavia, a ferramenta Base de Conhecimento apresentou, durante o período de um ano, problemas para permitir o acesso e publicação das informações, o que ocasionou uma redução no uso e aderência a ferramenta. Este longo período em que a ferramenta apresentou problemas, ajudou a promover uma imagem negativa com relação a qualidade e utilidade da Base de Conhecimento, e acredita-se que esta avaliação ainda se mantém para grande parte da equipe.

Em virtude deste contexto não é possível perceber qual é a real efetividade da ferramenta Base de Conhecimento e do compartilhamento de informações visando a construção de conhecimento, bem como a melhoria no atendimento ao cliente, como forma de aumentar a competitividade da organização perante o mercado. Sendo assim, este trabalho de pesquisa tem como questão central:

“Como melhorar o processo de Lições Aprendidas apoiado pela ferramenta Base de Conhecimento, na área de Suporte e Atendimento da empresa estudada?”

1.2 Objetivos

Para atender à questão de pesquisa formulada, a seguir são apresentados os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um plano de ação para melhorar o processo de atendimento da área AMS Aplicativos, da empresa Sonda IT, a partir da base de conhecimentos utilizada.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear o processo atual de utilização da base de conhecimento.
- Analisar a base de conhecimento utilizada em termos de conteúdo, acesso e uso.
- Identificar necessidades de melhoria na base de conhecimento analisada por meio das experiências de uso.

1.3 Justificativa

A gestão da área AMS Aplicativos está sob forte pressão para atender as inúmeras reclamações de seus clientes, em especial, quanto a morosidade da prestação dos serviços de suporte. A ferramenta Base de Conhecimento é uma importante ferramenta, que proporciona agilidade aos processos de atendimento, isso porque ela é um meio simples de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores.

Realizar melhorias nas práticas que promovem a gestão do conhecimento vai ao encontro das expectativas dos clientes, que firmam contratos cada vez mais rigorosos quanto ao uso do tempo de atendimento, exigindo que os serviços sejam executadas cada vez mais rápidos e com maior qualidade. Atender estes requisitos, não é uma tarefa simples, por isso as ferramentas de compartilhamento de conhecimento se tornam tão importantes. Sendo este um artefato da gestão do conhecimento da organização, ela promove a criação de uma memória coletiva e reduz o re-trabalho, evitando que se resolva problemas que já foram resolvidos (CONSORTION SERVICE INNOVATION, 2015).

Desta forma, aumentar a capacidade da ferramenta Base de Conhecimento contribuir com o processo de trabalho, aumentando a qualidade dos serviços é o

modo encontrado de criar valor para organização, a partir de um foco sustentado na gestão do processo de negócio, e assim satisfazer as necessidades dos clientes de AMS (SMART, 2009).

Na sequência deste trabalho, o Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica necessária ao entendimento dos assuntos abordados. O Capítulo 3 explana sobre a metodologia utilizada para a pesquisa e análise dos dados identificados na mesma. No Capítulo 4 será apresentado o desenvolvimento do trabalho e a análise dos seus resultados. E, por fim, o Capítulo 5 apontará as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que embasa esta pesquisa. Os temas abordados serão a Aprendizagem Organizacional, a Gestão do Conhecimento, Lições Aprendidas e Gestão de Conteúdo, a fim de nortear as análises em meio ao processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. Complementarmente, mas não menos importante, os conceitos de BPM serão apresentados, uma vez que estruturam e orientam a gestão do processo de negócios e atividades da organização.

2.1 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem contribui para a evolução das práticas de trabalho em uma organização e é fundamentada por questões específicas, que envolvem a aprendizagem nos processos de trabalho, como formas de regulação, divisão e coordenação de trabalho cooperativo e da diversidade de formas de execução de atividades, que dependem da própria natureza do trabalho a ser executado (SANTOS; REGINA; SOUZA, 2009). Por sua vez, Vasconcelos e Mascarenhas (2007 *apud* DOYLE e VERSIANI, 2013) identificam que os conceitos de aprendizagem organizacional estão sob as dimensões de: processo, noção de mudança, natureza coletiva, foco na criação e reflexão, foco na ação, abordagem contingencial, abordagem cultural e a dimensão institucional. Conceitos que vão ao encontro de Argyris e Shön (1996), que afirmam que aprender na organização vai além de adquirir informações como: conhecimentos, entendimentos, Know-how, técnicas e práticas sobre algo, mas sim a um produto de aprendizagem; um processo de aprendizagem, que consiste na aquisição, processamento e armazenamento das informações, a quem o processo de aprendizagem é atribuído.

De acordo com Jones e Hendry (1992), o conceito de aprendizagem organizacional é composto em sua mais pura forma pela fórmula: missão + metas = propósitos, integrando todas as características da aprendizagem. Da mesma forma, Senge (1990 *apud* JONES e HENDRY, 1992) complementa que para criar aprendizagem no ambiente organizacional, é necessário desenvolver cinco disciplinas fundamentais, sendo elas:

- a) Pensamento Sistêmico: Analisar e compreender a organização como um sistema integrado, entendê-la em seu todo; Compreendendo que as ações, ou jogo de eventos, têm ramificações para outras atividades e o modo nos quais as pessoas pensam e agem;
- b) Domínio Pessoal: aprofundar a visão pessoal, de enfoque de energias ao desenvolvimento, e de realidade. Como tal, é uma base essencial do aprender a fundação espiritual da organização;
- c) Modelos Mentais: aprender revelar quadros internos do mundo, os trazer à superfície e aplicar as possibilidades;
- d) Visão Compartilhada: Isto é, assegurar uma visão compartilhada de futuro, onde a liderança é a chave para criar e comunicar esta visão. Pois, a liderança cria estruturas e atividades que relacionam as pessoas a uma visão que busca compartilhar;
- e) Aprendizado em Equipe: equalizar o conhecimento, tendo ciência que a chave do sucesso da organização não pode depender de um único indivíduo (SENGE 1990 *apud* JONES e HENDRY, 1992).

A parti destes conceitos Esterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), afirmam que a capacidade de aprender de uma organização pode ser observada em várias atividades que podem contribuir com o processo de aprendizagem coletivo. E que, durante tal processo, a capacidade de aprender de uma organização deve ser aumentada, levando-a a uma organização de aprendizagem madura, e ao executar estas atividades terá realçada a capacidade de aprender de uma organização. Sendo elas:

Atividade de educação e treinamento: ás atividades de treinamento dentro do espírito da organização de aprendizagem, ou seja, atividades que ocorrem “de imediato”, “justo a tempo”, “no decorrer da tarefa” etc.

O uso ativo de fontes de aprendizagem dentro da organização, as quais incluem, entre outras, rotação de cargos, circulação de informações, acesso livre a dados estatísticos, auditorias, times de aprendizagem autogeridos, utilização de mentores, círculos de qualidade, seminários sobre melhores práticas, reuniões matinais, sistemas de gestão da informação, padrões de desempenho.

O uso de fontes de aprendizagem fora da organização, as quais incluem entre outras, painéis de consumidores, laços de feedback, análises de reclamações, pesquisa de mercado, comparações entre empresas, análises da imprensa, cooperação, joint ventures.

A criação de uma ambiente conducente a aprendizagem, que inclui, por exemplo, espaços abertos para aprendizagem, recompensam a

aprendizagem coletiva, participação de colaboradores, gestão por objetivos." (EASTERBY-SMITH, BURGOYNE, ARAÚJO, 2001, p.186).

Complementando, Argyris e Shön (1996), que a aprendizagem organizacional se preocupa com a melhoria contínua, aquisição de competências, experimentação e alargamento das fronteiras. Salientam a necessidade de os gestores incorporarem a aprendizagem organizacional nos objetivos estratégicos, medindo, monitorando e investindo nisto.

Contudo, em uma perspectiva social da aprendizagem organizacional, esta pode ser conceituada segundo Argyris e Shön (1996), com a ideia de participação coletiva por equipes de indivíduos, em especial os trabalhadores, no desenvolvimento de novos modelos de trabalho e planos de carreira, da qual os indivíduos, os trabalhadores e supervisores, podem aprender reformular seu trabalho, e os gerentes aprender a gerir estes contextos de aprendizagem.

Santos, Regina e Souza (2009) relacionam a aprendizagem operacional e a aprendizagem organizacional, sendo elas a influência em novos processos de aprendizagem. Se por um lado a aprendizagem operacional tem como produto o conhecimento operacional, ou seja, propriedades estruturais de execução do trabalho, a aprendizagem organizacional resulta no conhecimento organizacional, que é constituído de duas maneiras: (1) processo de estruturação do conhecimento organizacional nas práticas de organização de trabalho, o que é permitido pela monitoração reflexiva da ação; (2) processos de conversão do conhecimento operacional em conhecimento organizacional, que atuam de forma reguladora em novas práticas de organização do trabalho, como componentes pré-ordenadores de novas práticas de trabalho. O que se relaciona com as identificações de Prange, (2001 *apud* DOYLE e VERSIANI, 2013) afirmando que o fenômeno da aprendizagem está ligado ao sujeito, ao conteúdo, ao momento, aos resultados e a forma como ela ocorre. Corroborando com as afirmações de Argyris e Shön (1996), que trazem o entendimento que uma organização é como um organismo de cada cujas células contém uma imagem particular, parcial, alterando-se se em relação ao conjunto. E como tal organismo, a prática da organização deriva essas mesmas imagens. Organização é um artefato de formas individuais de representar organização. Fazendo com as pesquisas sobre aprendizagem organizacional se preocupem não com entidades estáticas chamadas organizações, mas com um

processo ativo de organização que é, no fundo, um empreendimento cognitivo. Os membros individuais são continuamente empenhada na tentativa de conhecer a organização e para conhecer a si mesmos no contexto da organização.

2.2 Lições Aprendidas

Partindo dos conceitos que tangem a capacidade de aprender, o programa de Lições Aprendidas consiste em pessoas e ferramentas que suportam a coleta e análise por lições validadas pela organização. Com o objetivo de promover a comunicação de informações, ajudando a implementar a gestão do conhecimento dentro da organização, reconhecendo e divulgando informações e experiências, das quais as pessoas são a fonte da organização do conhecimento (CALDAS *et al*, 2009).

Complementando, Milton (2010, *apud* KLAUS, 2013) afirma que se uma empresa pode ilustrar lições partindo de suas experiências, ela pode também eliminar e não repetir erros, reproduzir ações de sucesso, e isto trará o incremento contínuo em desempenho. Entendendo-se que o valor de aprender está em não repetir experiências ruins e em repetir experiências boas.

Entendimento que vai ao encontro do que diz Weber, Aha e Becerra-Fernandez (2001), que a lição aprendida é uma experiência de valor registrada, podendo ser uma conclusão fundada em uma análise de informações sobre o passado ou programas atuais, políticas, sistemas e processos. Sendo estas informações evidências de sucesso ou técnicas inovadoras, ou ainda a apresentação de deficiências e problemas que devem ser evitados.

E ainda, Weber, Aha e Becerra-Fernandez (2001), complementam exemplificando lições aprendidas como:

- a) Uma política informal ou procedimento;
- b) Algo que se deseja repetir, uma solução de problema ou ação corretiva;
- c) Métodos de evitar a repetição de um erro; e
- d) A realização de algo novo.

De acordo com estas características que identificam o que é e onde está a Lição Aprendida, Caldas *et al*, (2009), relata que o processo de geração se dá em três etapas principais: coleta, análise e implementação.

Caldas *et al*, (2009), ainda descreve que a etapa de coleta é a reunião de conhecimentos e experiências de indivíduos na organização. Os indivíduos podem apresentar as lições por meio eletrônico ou por comunicação de ideias em oficinas formalizadas. A coleta pode ocorrer em várias fases da execução do projeto, por diferentes membros da organização, incluindo gerentes de projeto e equipes de projeto. As informações necessitam ser analisadas e validadas antes de estarem disseminadas na organização. A análise pode ser conduzida numa configuração do grupo ou por um indivíduo. Sendo esta etapa essencial para o processo de lições aprendidas, pois garante que as informações sejam compartilhadas com toda a organização, estando esta correta e de fácil interpretação. Por último, a lição é implementada.

No entanto, Weber, Aha e Becerra-Fernandez (2001), complementam que em algumas organizações o processo aparece em etapas como: coletar, verificar, armazenar, disseminar e reutilizar. E que dada a reutilização, esta etapa é mais eficaz, usando o processamento computacional, criando repositórios de artefatos de conhecimento, onde se distinguem claramente as lições de outros artefatos.

Não obstante das etapas do processo de Lições Aprendidas, Weber, Aha e Becerra-Fernandez (2001), afirmam que lições aprendidas são geralmente descritas no que diz respeito à sua origem, e podem partir de:

- a) uma experiência;
- b) uma aplicação;
- c) um exemplo;
- d) uma tarefa;
- e) uma decisão;
- f) um processo;
- g) uma orientação;

Portando, ao dar uma tratativa a Lição Aprendida, esta é realizada para suportar uma organização ou uma indústria inteira e seus resultados, as relacionando com sucessos ou fracassos.

O Quadro 1, a seguir, apresenta estes atributos de modo a distinguir alguns dos artefatos de Gestão do Conhecimento (GC).

Quadro 1 – Distinção dos Aterfatos de GC

Artefatos de Conhecimento	Origina de Experiências	Descreve um processo completo?	Descreve fracassos?	Descreve sucessos?	Orientação
Lições Aprendidas	Sim	Não	Sim	Sim	Organização
Relato de um Incidente	Sim	Não	Sim	Não	Organização
Alerta	Sim	Não	Sim	Não	Indústria
Memória Corporativa	Possível	Possível	Sim	Sim	Organização
Melhores Práticas	Possível	Sim	Não	Sim	Indústria

Adaptado de: Weber, Aha e Becerra-Fernandez (2001).

2.3 Gestão de Conteúdo

O Gerenciamento de conteúdo empresarial (ECM) segundo Gartner (2013), AIIM (2015) e Boiko (2005) é usado para criar, armazenar, distribuir, disponibilizar, arquivar e gerir conteúdos não estruturados relacionados aos processos organizacionais e permitindo as organizações entregar conteúdo relevante para usuários onde e quando eles precisam. Fazendo assim, a distribuição do valor do negócio, equilibrando as forças organizacionais, combinando as disciplinas relacionadas ao conteúdo, provendo uma infraestrutura técnica.

Pode-se dizer que um *Content Management System* (CMS) é um framework de website pré-estruturado, com recursos básicos de: usabilidade, visualização e administração já prontamente disponíveis. É um sistema que permite a criação, armazenamento e administração de conteúdos de forma dinâmica, através de uma interface de acesso via Internet (WIKIPEDIA, 2015). Segundo Brascher e Café (2008), os Sistemas de Organização do Conhecimento (SOC) são sistemas conceituais que concebem determinado domínio do conhecimento por meio da sistematização dos conceitos e das relações semânticas existentes entre estes. Composto por sistemas de classificação, cabeçalhos de assunto, arquivos de autoridade, tesouros, taxonomias e ontologias.

De acordo com AIIM (2015), o ciclo de vida de um documento é visto através da utilização de tecnologia de ECM com:

- a) Dados Não Estruturados eletrônico: e-mail, mensagem instantânea, documento de texto, planilha eletrônica;

- b) Os formulários eletrônicos;
- c) Os documentos de papel e Formulários;

Sendo gerenciados, segundo AIIM (2015), quanto:

- a) A Imagem, do qual o documento papel geralmente entra a organização através de um scanner, ou por dispositivos multi-funções. Ou ainda, Imagem de Documentos, do qual software capta a imagem do documento em papel ou por processamento de formulários, que também pode ser uma forma de inserção de informações;
- b) Tecnologias de Reconhecimento, que permitem que informações sobre o papel seja traduzida em dados eletrônicos sem entrada manual. O reconhecimento óptico de caracteres (OCR) para reconhecimento inteligente de caracteres (ICR), e são ferramentas importantes neste sistema de gerenciamento de conteúdo;
- c) Categorização ou taxonomia fornece uma estrutura formal de informações, com base nas necessidades da empresa. Ferramentas de categorização automatizar o posicionamento do conteúdo para recuperação futura com base na taxonomia;
- d) Indexação, parte essencial do processo de captura, que cria metadados de documentos digitalizados para que o documento possa ser encontrado, podendo ser baseada em palavras-chave ou de texto completo;
- e) Tecnologias de gerenciamento de documentos, que ajudam as organizações a gerenciar melhor a criação, revisão, aprovação e consumo de documentos eletrônicos. E, fornecem recursos essenciais como os serviços de biblioteca, descrição do documento, buscas, *check-in*, *check-out*, controle de versão, histórico de revisão e segurança dos documentos;
- f) Gerenciamento de Registros, onde conteúdos de valor ao negócio são geridos em longo prazo estando de acordo com um cronograma de retenção que determina quanto tempo é mantido com base em regulamentos externos ou práticas internas;
- g) Gerenciamento de e-mails, que devem ter meios de classificação, armazenamento e ser destruídos em conformidade com padrões do negócio;

- h) Gestão de tecnologias de conteúdo da Web que gerenciam a criação de conteúdo, revisão, aprovação e processos de publicação de conteúdo baseado na Web. Os principais recursos incluem ferramentas de criação e de autoria ou integrações, design do modelo de entrada, apresentação, gestão, gestão de conteúdo, reuso e capacidades de publicação dinâmica;
- i) Gerenciamento de ativos, focada no armazenamento, rastreamento e uso de documentos ricos de mídia: vídeo, logos, fotografias entre outros, dos quais geralmente têm alto valor de propriedade intelectual;
- j) Repositórios estruturados e não estruturados, sendo o local onde os dados residem e onde muito do investimento de uma empresa em ECM reside. Um repositório pode ser um sistema sofisticado que custa centenas de milhares de dólares, ou tão simples como um sistema pasta de arquivo em uma empresa menor, o importante é ter a informação e que esta possa ser encontrada uma vez que é colocada no sistema;
- k) As tecnologias de armazenamento: discos ópticos, magnético, fita, microfilme, RAID e papel, que proporcionam opções para armazenar o conteúdo *on-line* para acesso rápido ou *off-line* para o conteúdo que não é necessário acessar muitas vezes;
- l) Integração de conteúdo permite que diferentes fontes de conteúdo acessem e atuem como um único repositório;
- m) Migração com o envelhecimento da mídia de armazenamento, o conteúdo deve ser movido para a uma nova mídia para a acessibilidade contínua;
- n) Backup e recuperação de dados, tendo o backup de conteúdo em vários formatos ou locais ajudando a garantir a continuidade do negócio em face de um desastre;
- o) Busca e recuperação, quanto à capacidade de recuperar os dados inseridos, devida a forte indexação, taxonomia e serviços de repositório, localizando a informação em seu sistema;
- p) Distribuição de conteúdo para reutilização e integração em outro conteúdo.
- q) Localização e reformulação de conteúdo com base nas necessidades e costumes culturais dos diferentes mercados globais;
- r) Personalização baseando-se em uma taxonomia e com base nas preferências do usuário estabelecidos, vários tipos e temas de conteúdos podem ser entregues através das preferências definidas pelo usuário;

- s) Publicar conteúdo para que cheguem onde e para quem precisa passar por uma série de ferramentas. O conteúdo pode ser entregue através de impressão, e-mail, sites, portais, mensagens de texto, *feeds* RSS;
- t) O papel eletrônico por meio do Portal, Intranet, Extranet, e-mail, Fax;
- u) Segurança, que restringe o acesso ao conteúdo, tanto durante sua criação e gestão, bem como quando entregue. Avaliando questões como direitos autorais; assinaturas digitais - assegurando a identidade de um emissor do documento, e a autenticidade da mensagem; PKI - usa um par de chaves pública e privada realizada por uma empresa idônea para realizar negócios através da Internet pública;
- v) Colaboração Tecnologias de colaboração permitindo aos usuários como empregados ou parceiros de negócios criarem e manter facilmente equipes de projeto, independentemente da localização geográfica;
- w) Arquivamento de longo prazo de arquivo, preservando ao longo de décadas conteúdo salvo em mídia, como papel e imagem baseada em filme.

De acordo com Gartner (2013), em definição do quadrante mágico para o gerenciamento do conteúdo empresarial, o ECM pode ser visto sob duas perspectivas. Sendo, a primeira uma abordagem estratégica, que ajuda as empresas a assumir o controle do seu conteúdo fazendo aumentar a eficácia, e incentiva a colaboração tornando as informações mais fáceis de compartilhar. A segunda perspectiva trata do conjunto de ferramentas de software e consiste no conjunto de recursos e, ou aplicações para gestão do ciclo de vida do conteúdo.

Para o Gartner (2013) os principais componentes de uma suíte ECM deve ser:

- a) A gestão de documentos, tendo os principais recursos o *check-in* e *check-out*, controle de versão, segurança e serviços de biblioteca para documentos de negócios. As capacidades avançadas incluem suporte documento composto e replicação de conteúdo;
- b) Aplicações de processamento de imagem, das quais as aplicações permitem aos usuários capturar, transformar e gerenciar imagens de documentos em papel, devendo oferecer: a captura de documentos (hardware e software de digitalização, as tecnologias de reconhecimento de caracteres ópticos e inteligentes e tecnologia de processamento de formulários) utilizando recursos nativos ou uma parceria formal com um

provedor de solução; capacidade de armazenar imagens de documentos digitalizados no repositório em pasta, e encaminhá-los através de um processo eletrônico;

- c) Gestão de processos de fluxo de trabalho e negócio (BPM), Referindo-se a apoio aos processos empresariais, roteamento de conteúdo, atribuição de tarefas de trabalho e criando trilhas de auditoria. O requisito mínimo é a revisão de documentos simples e *workflow* de aprovação. Funcionalidades mais avançadas incluem construtores de processos gráficos e roteamento serial e paralelo;
- d) O gerenciamento de registros, que permite a retenção a longo prazo de conteúdos através da automação e políticas, garantindo legal, conformidade regulamentar e da indústria. O requisito mínimo é que o software para impor a retenção de documentos críticos de negócios, com base em uma programação de retenção de registros. Capacidades desejadas incluem certificado de conformidade com as normas, como o Departamento de Defesa (DoD), *The National Archives* (TNA), o *Victorian Electronic Records Strategy* (VERS) e Modelo de Requisitos para a Gestão de Documentos Eletrônicos (MoReq2);
- e) Gerenciamento de conteúdo web (WCM): controlando o conteúdo e influência das interações de uma experiência Web através do uso de ferramentas de gestão específicas com base em um repositório central. Incluindo funções de criação de conteúdo, tais como funções de implantação de conteúdo que fornecem conteúdo pré-formatado ou sob demanda para servidores Web de conteúdo. As complexidades relativas ao provisionamento de conteúdo para usuários em aplicativos de intranet, extranet e Internet também são considerados, assim como as implicações da análise de conteúdo social, e modelos de entrega;
- f) Conteúdo social é a funcionalidade que permite o compartilhamento de documentos, colaboração, gestão do conhecimento e apoio da equipe do projeto. Blogs, wikis e apoio a outras interações online são componentes importantes. Conteúdo social, incluindo vídeo, é a categoria que mais cresce de novo conteúdo na empresa. Uma característica valiosa é a integração com aplicações de mídia social, e gestão de conteúdos para publicar nos meios de comunicação social;

- g) Componentes adicionais podem incluir um ou mais dos seguintes: gestão de ativos digitais, composição de documentos, formulários eletrônicos, pesquisa, conteúdo e análise, e-mail e informações de arquivamento, gerenciamento de e-mail e integração de aplicações pré-formatadas;

A avaliação do Gartner (2013), para os componentes do sistema são consideradas as seguintes representações: 15% Gerenciamento de Documentos; 18% Aplicações com processamento de imagem; 22% Workflow e BPM; 13% Gestão do Registro do conteúdo; 7% Gestão do conteúdo web; 15% Conteúdo Social; e 10% para Componentes adicionais; Com tais avaliações o Gartner define o enquadramento dos fornecedores de aplicações de ECM conforme figura abaixo:

Figura 1 – Quadrante mágico para Gestã do Conteúdo Empresarial



Fonte: Gartner (2013).

2.4 Gestão do Conhecimento

Segundo Pires (2013), a gestão do conhecimento pode ser entendida como um conjunto de práticas e estímulos ao compartilhamento, a colaboração, ao armazenamento e a proteção do conhecimento da organização. O compartilhar de experiências que venham facilitar a criação de uma perspectiva comum que pode ser disseminada aos membros da equipe como uma parte do conhecimento tácito (NONAKA, 1994).

Para Nonaka (1994) este é o modo mais comum de conversão do conhecimento, do qual envolve a socialização. Muitas das formas de conhecimento tácito são trazidas através da coexperiência entre os membros de uma equipe para formar uma base de entendimento comum. Isso porque, Nonaka (1994) explica, o conhecimento tácito está intimamente ligado aos modelos mentais, concepções e ações de uma pessoa, sendo frequentemente alinhado a um contexto histórico-social, o que faz este conhecimento difícil de expressar, codificar e transferir. Já o conhecimento explícito é aquele de fácil identificação e codificação, sendo geralmente expresso em técnicas, métodos, padrões, entre outros. No entanto, o conhecimento é reconhecido em uma constante mutação, sendo interpretado, validado e revalidado nos resultados das ações em que é investido.

Não é simples a tarefa de identificar as fontes de conhecimento, Pires (2013) explica que estas podem estar no ambiente de negócios da organização, expressas em leis, regulamentações do setor, pesquisas, inovações, novos mercados e ainda pela pesquisas de Benchmarks periódicas. Fontes de conhecimento ainda podem estar relacionadas com investidores, fornecedores, parceiros estratégicos, entidades do governo e, principalmente, no relacionamento com clientes.

Fontes de conhecimento explícitos também são identificadas por Pires (2013) como um conhecimento mais estruturado, caracterizado por documentos, padrões e processos. E por fim, ainda existem as fontes que são as pessoas e a cultura, tratando das competências e do estímulo as boas práticas.

Contudo o conhecimento tácito e explícito em suas interações fundamentam “A Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional”, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), na qual identificam quatro formas de conversão do conhecimento:

- a) Socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, processo de compartilhamento de experiências como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas;
- b) Externalização: processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, expressos por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou padrões;
- c) Combinação: processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento;
- d) Internalização: a busca de que o conhecimento explícito se torne tácito, onde é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documento, manuais ou histórias orais.

Alinhado a essa visão cíclica do processo de criação do conhecimento, Weber e Aha (2002) afirmam que o processo de Gestão do Conhecimento tem sido identificado como uma metodologia específica, para representar o ciclo de aprendizagem da organização. E, os autores identificam subprocessos relativos a criação do conhecimento, tais como: importação do conhecimento, captura de conhecimento, recuperação de conhecimento, acesso e uso do conhecimento.

Os subprocessos apontados por Weber e Aha (2002), se distinguem em: desenvolvimento de novos conhecimentos, assegurar novos conhecimentos e conhecimentos existentes, distribuição de conhecimento e combinar o conhecimento disponível. Estes subprocessos apenas especificam o fluxo de conhecimentos entre diferentes entidades organizacionais, que buscam transmitir artefatos de conhecimento na organização a serviço de seus objetivos e metas.

As pesquisas de Weber e Aha (2002) identificam três iniciativas de Gestão do Conhecimento, das quais a primeira fala de repositórios de conhecimento motivados tecnologicamente por meio de compra de softwares para armazenamento. A segunda iniciativa apontada pelos autores é centrada no acesso e transferência do conhecimento, que tenta conectar aqueles que possuem a necessidade ao conhecimento. Por fim, a terceira iniciativa tratada por Weber e Aha (2002), fala do tipo de ambiente, referindo-se a iniciativas que tentam mudar o comportamento em relação ao conhecimento, tratando-o como um bem de capital.

Do ponto de vista de Holsapple e Joshi (2001), as organizações devem ter foco na gestão dos recursos de conhecimento, e estes estão associados aos aspectos humanos e materiais, desenvolvendo a capacidade de governar, operar e

desenvolver o conhecimento. A implantação de outros recursos são vistos como secundários, sendo impulsionados pelos efeitos combinados de processadores (humano e computadores) da organização, dos quais atuam como otimizadores do processo de decisão. A conectividade entre os recursos tangíveis de uma organização e os serviços que elas prestam, são mediados pela administração do conhecimento, um recurso organizacional intangível, e capaz de manter o crescimento da organização. E, estes conceitos fazem que a organização seja vista como uma instituição para integrar o conhecimento.

2.5 BPM

O BPM é um conceito que enfatiza a melhoria contínua e gradual dos processos de negócio, em vez de uma reengenharia completa. (ROHLOFF, 2009 *apud* SKRINJAR e TRKMAN, 2013). É uma prática de gestão que auxilia a organização a tornar suas atividades orientadas para o processo, derivando-o de seus objetivos estratégicos, com a análise, modelagem, implementação, execução, monitoramento e controle de melhoria contínua dos processos de negócio, conduzindo-a a um aumento da produtividade organizacional, qualidade e capacidade de inovação (MINONNE, TURNER, 2012).

É importante ter claro o conceito de processo, que de acordo com a Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) (2009), é a forma como as organizações executam o trabalho para entregar valor aos seus clientes. O processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos, executados por humanos ou máquinas com objetivos claros a alcançar.

Já o gerenciamento do processo, segundo a ABPMP (2009), é uma prática determinante para criar processos mais fortes e mais eficazes, aumentando a eficiência e agilidade para um maior retorno ao investimento das organização.

Ainda segundo a ABPMP (2009), para gerenciar processos, é necessário executar algumas atividades, tais como:

- a) Identificar;
- b) Desenhar;
- c) executar;

- d) documentar;
- e) medir;
- f) monitorar;
- g) controlar; e
- h) melhorar o processo de negócio automatizado ou não;

Os processos de negócio devem estar disciplinadamente alinhados e consistentes com os resultados e metas estratégicas pretendidas pelas organizações. E isto implica no permanente e contínuo comprometimento organizacional para gerenciar seus processos, envolvendo um ciclo contínuo de feedback.

A prática gerencial do BPM se caracteriza por um ciclo contínuo de atividades integradas, as quais podem ser sumarizados conforme abaixo, de acordo com ABPMP (2009):

- a) Planejamento: é o momento de desenvolver uma estratégia dirigida para processos, de modo a oferecer estrutura e direcionamento para a gestão contínua dos processos. O objetivo macro deste planejamento deve estar alinhado com os da empresa, sendo necessário para isso ter conhecimento sobre as metas da empresa;
- b) Análise: utiliza de várias técnicas e metodologias com a finalidade de entender os processos atuais, antes de tomar alguma ação sobre ele. É quando o contexto no qual as metas e objetivos estão inseridos são medidos e suas variáveis, como fatores externos, são identificadas;
- c) Desenho e modelagem: possibilita o real entendimento de como o processo funciona, sendo possível identificar as falhas, repetições e fases desnecessárias. Portanto o desenho do processo é sua materialização. É neste momento que perguntas como: O quê, quando, onde, quem e como serão respondidas;
- d) Implementação: momento em que o desenho do processo é implementado e colocado em prática;
- e) Monitoramento e Controle: o monitoramento ajuda a prover informações sobre o desempenho do processo através de métricas. E, com base na análise destas métricas, buscar ações de refinamento;

f) Reavaliação: é o momento em que, mediante os resultados obtidos, verifica-se que é preciso fazer uma melhoria ou redesenho de determinado processo; Sendo assim, ao utilizar BPM é possível avaliar o grau de maturidade em BPM da organização em quatro estágios, de acordo com Minonne e Turner (2012) e Skrinjar e Trkman (2013, *apud* CERIBELI *et al* 2013):

- a) Nível 1: onde as organizações compreendem a necessidade da melhoria contínua e possuem um conhecimento genérico de BPM. Seus processos são pouco estruturados e mal definidos;
- b) Nível 2: as organizações vão além do conhecimento genérico e possuem processos básicos definidos e documentados em diagramas e fluxo, capaz de identificar e abordar alguns tópicos individuais dentro BPM, existindo coordenação entre as áreas funcionais da organização;
- c) Nível 3: as organizações aplicam elementos substanciais de BPM como parte do seu programa de melhoria continuada. Neste estágio os processos são interligados, existindo um alinhamento entre a gestão dos processos e a intenção estratégica da organização. O fluxo de trabalho é centrado nos processos ponta-a-ponta e não mais nas áreas funcionais.
- d) Nível 4: as organizações possuem políticas e procedimentos para a melhoria contínua através da aplicação de BPM. Obtendo assim processos integrados, dos quais a estrutura organizacional provê suporte à gestão por processos, e as áreas funcionais tornam-se subordinadas às necessidades dos processos ponta-a-ponta, os sistemas de mensuração de desempenho dos processos estão consolidados e são utilizados com frequência pelos gestores.

2.5.1 Tipos de Processos

De acordo com a ABPMP (2009), os processos de negócio se dividem em três tipos:

- a) Processos Primários ou Essenciais: são os processos que ultrapassam qualquer fronteira funcional corporativa e possui como sua mais marcante

característica, o contato direto com os clientes. Os processos primários, também conhecidos como Finalísticos – ou *core process* – quando agrupados aos outros processos primários tendem a traduzir a cadeia de valor das organizações.

- b) Processos de Suporte: são os processos estabelecidos formalmente na organização e que visam dar suporte aos processos primários. Possuem como características marcantes a ausência de relacionamento direto com os clientes, e também, o forte e evidente vínculo à visão funcional tradicional, mas processos de suporte também podem ser interfuncionais. Apesar do nome caracterizando uma hierarquia inferior aos processos primários, possuem impacto direto na capacidade de realização e entrega dos processos primários. Portanto, são processos extremamente delicados e que devem ser alvo de avaliação conjunta com os processos primários.
- c) Processo de Gerenciamento: são processos estabelecidos formalmente e com o intuito de coordenar as atividades dos processos de apoio e dos processos primários. Deve buscar garantir que os processos por ele gerenciados, atinjam suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais..

2.5.2 Tipos de Atividade

A atividade é a menor porção apresentada nos modelos de processos, partindo dela a descrição passa a ser textual (HARMON, 2003). São classificadas em: atividades de valor agregado; atividades de handoff (transferência de controle) e atividades de controle (ABPMP, 2009).

As atividades de valor agregado, são as contribuem para o resultado do processo de forma positiva. E, as atividades de handoff passam o controle do processo para outro departamento ou organização. As atividades de controle são as que asseguram que os processos se comportem dentro dos padrões esperados. Por meio destas atividades é possível identificar condições de risco, que venham a necessitar de tratamento ou intervenções, e manter o processo ponta-a-ponta sob controle (ABPMP, 2009).

2.5.3 Modelagem do Processo

A modelagem do processo possibilita a análise, desenho e medição do desempenho do processo de negócio, sendo ela o conjunto de atividades envolvidas para mapear e modelar um processo de negócio existente ou proposto, contendo a perspectiva de processos primários, de suporte e gerenciamento. Os processos de negócios podem ser expressos em vários níveis de detalhe, partindo de uma visão contextual abstrata delimitado pelo seu ambiente indo até uma visão operacional detalhada, que simula e avalia as características de desempenho e comportamento, servindo para diferentes propósitos (ABPMP, 2009).

Conforme Harrington (1993), existe um processo para quase tudo que se faz, e nesse extenso universo de possibilidades encontra-se processos altamente complexos, envolvendo milhares de pessoas e, processos muito simples, que requerem apenas alguns segundos. Em vista dessas diferenças, o autor estabelece uma hierarquia do processo definida por: Macro-processo; Subprocessos; Atividades e Tarefas, e assim pode-se identificar nos desenhos de processos.

Os diagramas, mapas e modelos de processos são formas de análise e desenho de processos. Um diagrama retrata a notação simples do fluxo de trabalho, retratando os principais elementos necessários ao entendimento do fluxo de trabalho geral. Aos mapas implica maior precisão trazendo alguns dos mais importantes relacionamentos: com outros elementos, atores, eventos e resultados. Os modelos representam uma gama maior de informações sobre o processo, acerca dos fatores que afetam o seu desempenho. Muitas vezes realizado por ferramentas capazes de simular e reportar dados para análise e entendimento do processo (ABPMP, 2009).

Dentre estes três tipos de formas de desenhar o processo (Diagrama, Mapa e Modelagem), alguns atributos são importantes para descrever as propriedades, comportamentos, propósitos, ou elementos do processo. Os atributos são características que permitem descrever o processo e realizar várias análises de desempenho do processo, podendo ser: Insumos e Resultados; Eventos e Resultados; Valor Agregado; Papéis e Organizações; Dados e Informações; Probabilidades; Enfileiramento; Tempo de Transmissão; Tempo de Espera; (ABPMP, 2009).

Portanto, a modelagem nunca será uma representação integral e completa do processo real, mas buscará representar atributos do processo que suportam análise

continuada a partir de uma ou mais perspectivas. Algumas razões comuns para se criar modelos de processos estão ligados a necessidade de documentar claramente um processo existente, dar suporte e treinamento, avaliar padrões de conformidade, desenhar ou descrever requisitos para uma nova operação (ABPMP, 2009).

Conforme a ABPMP (2009), a maioria dos esforços de análise de desenho de processos estão para descrever o que ocorre durante o processo, chamado de AS-IS (como é), a fim de descrever o ambiente atual do processo de negócio e precisa estar alinhado com as diferentes perspectivas da modelagem do negócio, vislumbrando as diferentes perspectivas da estratégia de negócio.

2.5.4 Análise

Neste item são abordados os conceitos de análise de processo, por meio da ABPMP (2009) da qual explora as discussões sobre metodologias, técnicas, ferramentas e estruturas que podem ser utilizadas.

A análise permite a compreensão e medição da efetividade do processo e sua eficiência dentro do propósito do processo. Sendo realizada por necessidade de implantação de mudança ou por monitoramento contínuo, revisando o resultado de métricas rotineiramente, a fim de assegurar a obtenção dos objetivos do processo, que são eles o planejamento estratégico, itens do desempenho atual, novas tecnologias, novos negócios, fusões e aquisições, requisitos regulatórios. Sendo uma técnica essencial para demonstrar a eficiência do negócio em alcançar seus objetivos, ao criar uma inteligência de como o trabalho acontece na organização (ABPMP, 2009).

Uma análise de medições de quanto custoso, lento, ineficiente, ou outras deficiências ajuda a descobrir fatos importantes sobre como o trabalho se desenvolve na organização. Auxila, no desenho ou redesenho de processos, para melhor atender aos objetivos de negócio (ABPMP, 2009).

Para a definição qual processo analisar pode-se atribuir uma avaliação de severidade e impacto, para listar e organizar os processos que necessitam de atenção prioritariamente. No entanto, qualquer método que seja escolhido para classificar processos para análise, os processos nomeados devem atender inteiramente os objetivos da organização e ter um impacto positivo no resultado-

chave do negócio (ABPMP, 2009). A necessidade de priorizar os processos que serão inicialmente melhorados faz com que os esforços de melhoria não tendam a se dispersar ou ser pouco incisivos (CERIBELI; PÁDUA; MERLO, 2013).

Executar a análise envolve compreender o desconhecido, buscando respostas em uma série de questões sobre o processo, para assegurar que as conclusões não se fundamentem em extrapolações de dados e não em rumores ou generalizações. Desenvolvendo uma compreensão do processo, é possível avaliar pontos fortes e fracos, e ainda resultados alcançados, que segundo a ABPMP (2009) podem ser nos seguintes temas:

- a) Ambiente de Negócios;
- b) Cultura e contexto de organização;
- c) Métricas de desempenho;
- d) Interações com o cliente;
- e) Handoffs;
- f) Regras de negócio;
- g) Capacidade;
- h) Gargalos;
- i) Variação;
- j) Custo;
- k) Envolvimento humano;
- l) Controles de processo;
- m) Outros fatores;

Devendo juntar toda esta documentação e entender um processo de negócio, o analista deve também entender como o negócio e o ambiente de negócio interagem. Incluindo nesta visão da compreensão do mercado, fatores externos que afetam o mercado, demografia e necessidades dos clientes, estratégia de negócios, fornecedores e como o trabalho se altera para atender as necessidades dos clientes. Podendo se utilizar para essas verificações de Análise da cadeia de valor, uma Análise SWOT, Análise de fluxo de informação, Simulação de evento discreto (ABPMP, 2009).

Gerar uma melhor compreensão da análise deve se técnicas que melhor extraiam e esclareçam o tipo de dados esperados pelo processo analisado, dentre as técnicas mais aplicadas estão: Criação de modelos, Análise de custo, Análise de

custo por transação, Análise de tempo de ciclo, Análise de padrão, Análise de decisão, Análise de distribuição, Análise de causa-raiz, Análise de sensibilidade, Análise de Risco (ABPMP, 2009).

.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, é apresentado o método e as técnicas escolhidas para o desenvolvimento de pesquisa.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente trabalho de pesquisa busca melhorar o processo de lições aprendidas, apoiado em base de conhecimento, em uma distinta área de suporte e atendimento de uma grande empresa de serviços de TI.

O método de pesquisa a ser utilizado nesta pesquisa é o qualitativo, que segundo Roesch (2009), é adequado para uma fase exploratória da pesquisa, e que no caso de uma amostra de tamanho pequeno e com alto grau de interação entre os indivíduos, existe pouca validade para realizar um experimento. Por esse motivo adotou-se este método, entendendo-se que as técnicas de análise qualitativas são mais adequadas a este estudo de caso.

Dentre as técnicas de pesquisa qualitativa, considerando que o objetivo do trabalho está em apresentar um plano de melhorias para um processo existente, entende-se que o estudo de caso é o método que tenta esclarecer o motivo pelo qual foi tomada a decisão, ou conjunto de decisões, visando esclarecer como foram implementadas e com quais resultados, que neste estudo será sobre uso da ferramenta Base de Conhecimento (SCHARAMM, 1971 apud YIN, 2001).

Julga-se adequado a utilização da técnica do estudo de caso, por se tratar de investigação empírica, que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de vida real e visto que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, o que se enquadra no contexto da área de Suporte e Atendimento de Aplicativos da empresa Sonda IT. E, também, por não haver evidências de observação ou pesquisa anterior, sendo algo que se quer identificar. (YIN, 2005).

A estratégia do estudo é baseada na utilização do modo descritivo, buscando-se associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo. E o enfoque descritivo auxiliará na construção de conhecimento teórico, descrevendo situações com base em teorias (ROESCH, 1999).

Dados os fatos acima descritos, a definição de delineamento desta pesquisa está para uma pesquisa qualitativa de estratégia definida por um Estudo de Caso Descritivo, a apresentação de mais detalhes sobre a definição da unidade de análise e técnicas de coletas e análise utilizadas se dá nos subcapítulos a seguir.

3.2 Definição da Unidade de Análise

A definição da unidade de análise, vem apresentar a empresa Sonda IT, que trabalha à 20 anos no mercado brasileiro, desenvolvendo aplicações que se integram a softwares ERP (Enterprise Resource Planning), a fim de auxiliar nas atividades de apurações fiscais e gestão de comércio exterior.

O estudo se delimita à área de suporte e atendimento aos aplicativos desenvolvidos pela própria organização, denominada Application Management Services (AMS) . Esta unidade de negócios tem como missão:

"Oferecer serviços de suporte a sistemas com excelência e qualidade agregando valor de forma sustentável aos nossos clientes e à Sonda IT."¹

A missão da área está apoiada pela política de qualidade e gestão de serviços de TI estabelecida pela organização, tendo como objetivo principal "Obter a satisfação de seus clientes"². Sendo estes os principais norteadores estratégicos da área de AMS. Tendo seus processos de negócio apresentados conforme a Figura 2, representando as ligações da cadeia de valor dos Serviços da Unidade Aplicativos.

¹ Fonte: Portal Corporativo da Empresa: <http://click.sondait.com.br>

² Idem nota 1.

Figura 2 - Representação das áreas de negócio da Unidade de Negócios Aplicativos.

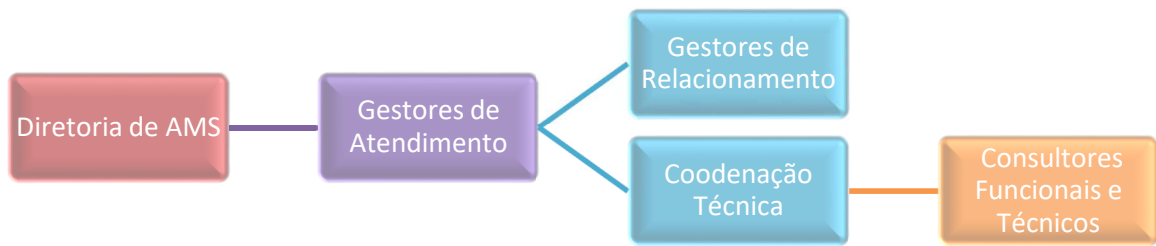


Fonte: Elaborada pela autora.

A área de AMS Suporte e Atendimento está situada em meio aos serviços de implementação dos softwares comercializados pela unidade. A área possui como entrada a entrega dos serviços prestados na área de Serviços de TI, projetos e implementações e gera entradas aos processos da equipe de R&D (Research and Development) Pesquisa e Desenvolvimento, que é responsável por manter e dar qualidade de funcionamento aos produtos comercializados pela Unidade de negócios.

A área de AMS - Suporte e Atendimento está estruturada com uma diretoria própria, apoiada por uma equipe Administrativa de Gerentes de Atendimento. As gerências, por sua vez possuem nas suas equipes Gerentes Relacionamento, Coordenadores Técnicos e Funcionais, os quais coordenam suas equipes de consultores funcionais e técnicos. Para melhor entendimento, podemos apresentar a estrutura hierárquica de cargos conforme a Figura 3, que permite ter uma visão dos cargos e interações entre eles.

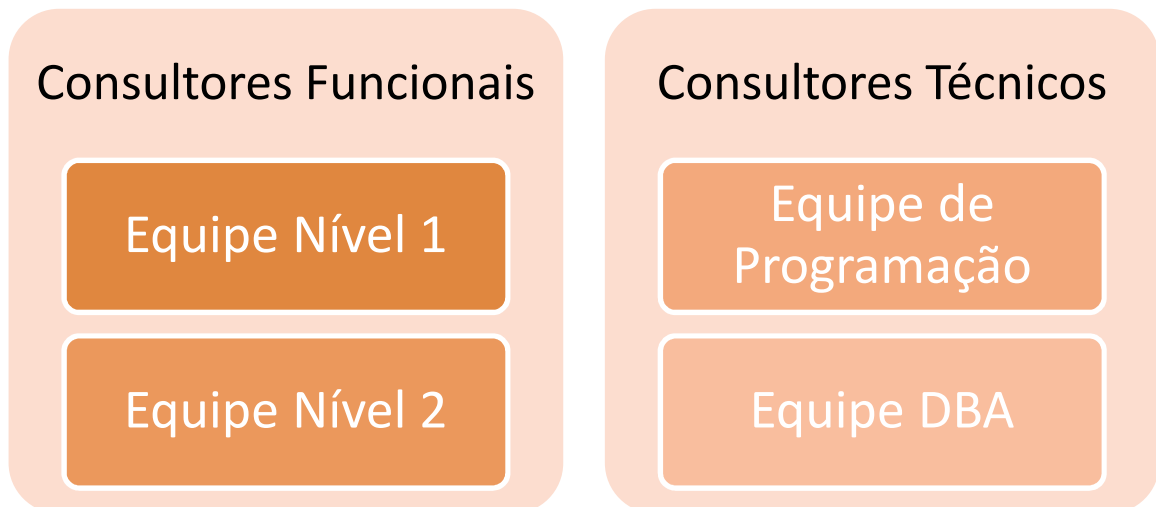
Figura 3 - Estrutura hierárquica de AMS.



Fonte: Elaborada pela autora.

Dentre os distintos níveis de cargos apresentados acima, encontra-se a abrangência dos diferentes grupos de trabalhos dispostos em regiões diferentes e distribuídos nas filiais da companhia. As equipes atuam nas diversas filiais, sendo eles consultores funcionais e técnicos, e subdivididos em serviços, como pode ser observado na Figura 4 abaixo.

Figura 4 - Divisão de Equipe dos Consultores.



Fonte: Elaborada pela autora.

A locação regional da equipes existe principalmente para prestar atendimentos com maior nível de customização e proporcionar atendimentos dedicados aos clientes. Desta forma a equipe de atendentes está distribuída pelas filiais localizadas nas cidades de São Paulo, Porto Alegre, Joinville, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, abaixo imagem ilustrativa da abrangência geográfica do serviço.

Figura 5 - Representação geográfica da atuação da área de AMS.



Fonte: Elaborada pela autora.

Dentre as localidades, a cidade de São Paulo representa a unidade Matriz da empresa, onde atua o maior número de seus colaboradores (79). Na unidade matriz de São Paulo está a diretoria da área de AMS, assim como o apoio administrativo, gestores de atendimento, coordenadores técnicos e parte dos consultores de Nível 2 (funcionais e técnicos). Na filial de Joinville estão alocados 14 colaboradores, atuando como consultores funcionais associados aos serviços de Nível 1. A filial de Porto Alegre aloca 10 colaboradores, com representatividade em maioria de consultores funcionais e técnicos de Nível 2, apoiados por gestores de relacionamento locais. Na filial do Rio de Janeiro estão alocados 9 consultores funcionais e técnicos ligados aos serviços de Nível 2. Na filial de Belo Horizonte estão alocados 16 colaboradores, em maioria atuando em atividades de atendimento dedicado, por meio de Nível 2 funcional e técnico. Por fim, na cidade de Curitiba há apenas um colaborador, voltado para as atividade de Gestão de Relacionamento.

Para apresentar os colaboradores e sua distribuição entre as atividades e regionais temos o Quadro 2 abaixo, que apresenta os 3 principais aplicativos da companhia (CE – Comércio Exterior; Fiscal e NF-e Nota Fiscal Eletrônica), que são suportados pela área de AMS e sua representatividade nas regionais, tendo também

a sua distribuição dentre os cargos e serviços de atendimento dedicado ao um cliente em específico ou de suporte compartilhado.

Quadro 2 – Volume de colaboradores por região e serviço.

Região	JOI	MG	PR	RJ	RS	SP	Total por área de atuação
Área AMS							
CE	-	-	-	-	2	11	13
Dedicado	-	13	-	4	7	15	39
Fiscal	-	1	-	1	-	14	16
N1	12	-	-	-	-	-	12
NF-e	1	-	-	1	-	8	10
Técnico	-	-	-	1	-	12	13
GR	1	2	1	2	1	10	17
GA	-	-	-	-	-	4	4
ADM	-	-	-	-	-	4	4
DIR	-	-	-	-	-	1	1
Total Regional	14	16	1	9	10	79	129

Fonte: Gestão administrativa AMS Aplicativos

Os recursos que prestam o serviço de suporte dedicado são essencialmente consultores funcionais e técnicos de Nível 2. O Quadro 2 foi utilizado como base para determinar a população a ser pesquisada, do qual foi considerado 20% do contingente de colaboradores para responder as questões da fase exploratória da pesquisa, já a distribuição dos entrevistados se deu conforme

Quadro 3 que se segue:

Quadro 3 – Quadro de Entrevistas.

Área	Cargo	Número de Entrevistados
DIR - Diretoria	Diretora	0
ADM - Administrativo	Assistente Administrativo	0
GA - Gestores de Atendimento	Gerente de Atendimento	1
GR - Gestores de Relacionamento	Gerente de Relacionamento	1
Técnico	Programador e DBA	3
NF-e – Consultor Funcional	Consultor N2	2
Fiscal – Consultor Funcional	Consultor N2	3
N1 – Consultor Funcional	Consultor N1	3
Dedicado – Consultor Funcional	Consultor N2	9
CE – Consultor Funcional	Consultor N2	3

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa pretende assim, conforme demonstrado no

Quadro 3, explorar todos os níveis hierárquicos da área e ter uma representatividade nas entrevistas que permitam uma visão e análise mais completa do processo estudado. Frente a este cenário de análise temos no próximo subcapítulo a disposição das técnicas de coleta de dados.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Neste subcapítulo busca-se apresentar a técnica de coleta de dados utilizados durante o processo de pesquisa, do qual se definiu como relevante que os dados fossem coletados por entrevistas em profundidade, que está dentre as técnicas mais utilizadas, sendo esta fundamental para uma pesquisa Qualitativa. Embora, esse tipo de técnica exija muita habilidade do entrevistador, seu objetivo é entender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situação pesquisada (ROESCH, 1999).

Para aplicação de tal técnica se utilizará roteiros de perguntas desenvolvidas, a luz da fundamentação teórica aqui apresentada, com roteiro semiestruturado, dos quais são apropriadas, quando é necessário entender os constructos que os entrevistados usam, tendo como base para suas opiniões e crenças sobre uma questão ou situação específica (ROESCH, 2009).

Complementarmente, se utilizará da coleta em fonte documental e registros em arquivos, dos quais auxiliam a conceituar a empresa com uma visão interna da organização, contrastando com instrumentos estruturados em conceitos externamente a esta (FORSTER, 1994 apud ROESCH, 2009). O que possibilitará uma análise do processo atual, ferramenta de organização e divulgação da base de conhecimentos, documentos produzidos pelos consultores em vista do processo, portal interno da área de comunicação e divulgação dos procedimentos e processos, bem como uma coleta sobre a documentação produzida pela empresa.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

A análise de dados proposta trata em convergir os dados coletados durante a pesquisa em resposta aos objetivos específicos descritos nesta pesquisa. Visando

contemplar as diferentes fontes de dados propostas pela coleta de dados, permitindo que a fonte de evidências analisada seja ampla e diversificada, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (YIN, 2005).

Sendo assim, a triangulação de dados será a técnica de análise de dados que será utilizada nesta pesquisa, pois este método tem se mostrado competente por permitir coletar informações a partir de fontes, espaços e tempos diferentes (FIGARO, 2014), podendo assim propor um plano de ação que contemple melhorias identificadas a vista dos processos e relações dispostas na área. Acredita-se aqui que dentro do plano de trabalho estabelecido neste capítulo seja possível obter uma análise do cumprimento dos objetivos deste trabalho de pesquisa de forma a auxiliar e promover melhorias na área de AMS Suporte e Atendimento da Sonda IT.

3.5 Limitações do Método

Quanto às limitações da estratégia de pesquisa estudo de caso, Roesch (1999) comenta que uma das principais limitações é o fato do estudo de caso não ter um esquema conceitual rígido, o que flexibiliza a análise dos resultados. Dentre as principais limitações encontradas no processo de pesquisa, estão quanto a disponibilidade dos colaboradores em participar da pesquisa, ou até mesmo de alguns casos restringir suas respostas devido ao receio de uma avaliação formal por meio da gestão, ao expor seu conhecimento sobre o assunto.

A desmotivação da equipe também, foi avaliado como um influenciador no processo de entrevistas, do qual restringiu a participação tímida dos colaboradores em sugerir e avaliar possibilidade de melhorias a ferramenta.

Durante o processo de observação direta, esta etapa do processo investigativo encontra limitações em que nem todas as regionais puderam ser visitadas pelo pesquisador, tendo apenas três das unidades visitadas das 5 pesquisadas. A unidade regional do Paraná, devido a não haver presença de equipe operacional, não foi considerada no estudo.

A pesquisa se limitou também, a entrevista apenas com a equipe operacional e seus coordenadores, isso porque a gestão e direção não se demonstrou acessível no período de realização das entrevistas.

Mesmo com as limitações apresentadas acima, acredita-se que o método e técnicas escolhidas para serem utilizados nessa pesquisa conseguirão captar e analisar informações de forma que a questão de pesquisa possa ser respondida.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados coletados durante o período da pesquisa, contemplando as análises realizadas em vista a fundamentação teórica estudada. Em um primeiro momento, os dados de coleta documental forneceram base para análise do processo existente e publicado na organização. A análise destes documentos tiveram como objetivo apresentar e mapear o processo, objeto deste estudo. Além da utilização da avaliação da documentação, foram utilizadas também, técnicas de observação direta e entrevistas, avaliando assim as interações existentes no processo de trabalho.

O primeiro subcapítulo desta seção apresenta o mapeamento do processo atual, onde foram analisados os processos relacionados à prestação de serviços de suporte da área de AMS. Sucedido da análise de dados coletados nas entrevistas aplicadas ao grupo de colaboradores em suas diferentes regionais. Partindo do conteúdo das entrevistas embasa-se as propostas de melhoria, das quais foram organizadas em quatro grupos: informação, acesso, conhecimentos e validação. E, para concluir, apresenta-se ao final do capítulo uma tabela de planos de ação contemplando as sugestões de implantação das mudanças sugeridas.

4.1 Processo Atual

Ao analisar como ocorrem as atividades do processo de Prestação do Serviço de Suporte, foi possível perceber a sua complexidade e as diversas atividades envolvidas no fluxo de prestação do serviço, e por sua vez destacar o conjunto de atividades diretamente ligadas a ferramenta de Base de Conhecimento. As atividades pautadas na utilização desta ferramenta permeiam todo o processo de Prestação do Serviço, tendo suas entradas e saídas totalmente incorporadas a ele.

Verificou-se que o processo da área de AMS ocorre por meio da realização de atividades de atendimento à clientes externos, desde que existam contratos de serviços firmados entre as partes. Os atendimentos são classificados por uma tipologia de chamados distinta, sendo os chamados a forma pela qual as demandas entram e são registradas. Cada chamado envolve um tipo de ação que atenderá as

necessidades das aplicações suportadas, os tipo de atendimento são descritos conforme segue:

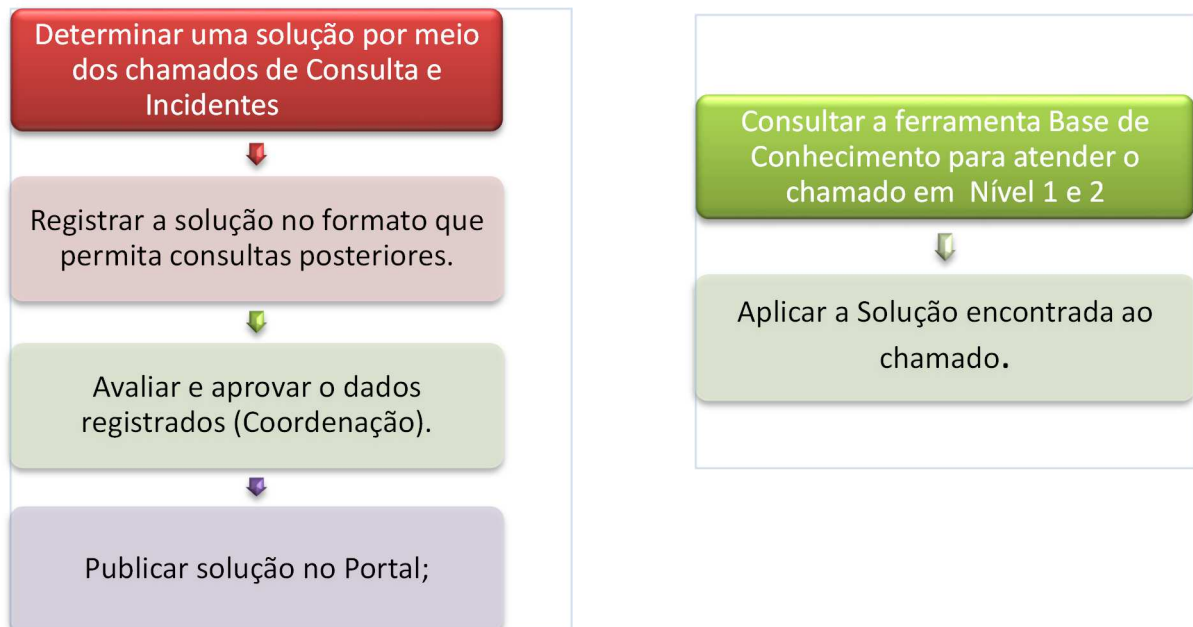
- a) Atendimento e Solução de Consulta: atendimento de chamados classificados como consulta, tem ordem funcional são resolvidos com uma orientação, análise ou parametrização, sem a necessidade de alteração dos códigos de programação dos aplicativos.
- b) Atendimento e Solução de Incidente: atendimento de chamados classificados como incidente, para os quais existe ordem de alteração e ajuste comandada pela equipe responsável pela manutenção e versionamento dos aplicativos.
- c) Atendimento de Suporte na Ferramenta de chamado do Cliente: atendimento de chamados fora do sistema de controle de chamados padrão da empresa, registrado e atendido em outra ferramenta, disponibilizada pelo cliente por exigência e do qual depende da interpretação do consultor/atendente para classificar e registrar os casos a e b, mencionados anteriormente.
- d) Atendimento de Consulta com Contrato DBA: atendimento de chamados onde os técnicos prestam serviços aos atendentes funcionais, trata de contratos internos de serviço, o qual o consultor técnico executa a investigação e análise de divergências encontradas no processamento do sistema.

Os chamados acima descritos são a origem/entrada para a criação de um registro na base de conhecimento (ver Anexo A e B). O registro do conhecimento deve ser realizado após a solução do chamado ter sido aprovada pelo cliente solicitante. Após a aprovação é indicado o preenchimento do modelo de documento padrão, disponível no portal de documentos (ver Anexo H). Em seguida, deve-se submeter este documento preenchido à aprovação, a aprovação permite que a publicação da documentação seja consultada pelo restante da equipe. A atividade de aprovação é executada pelo coordenador de equipe ou líder técnico, o qual tem a responsabilidade de avaliar, atestar a efetividade da lição aprendida e disponibilizar a mesma para publicação.

A atividade de consulta à base de conhecimento é percebida no descritivo dos processos de atendimento de 1º nível ou N1 (Nível 1), que inclui a avaliação desta documentação para cada atendimento executado. Com esta avaliação o chamado pode ser submetido a uma solução já conhecida e registrada. Caso não encontre dados pertinentes, o atendimento segue sendo repassado a equipe de atendimento

N2 – Nível 2. Com base nestas atividades, pode-se apresentar o fluxo de atividades que envolvem a ferramenta Base de Conhecimento conforme Figura 6, que segue:

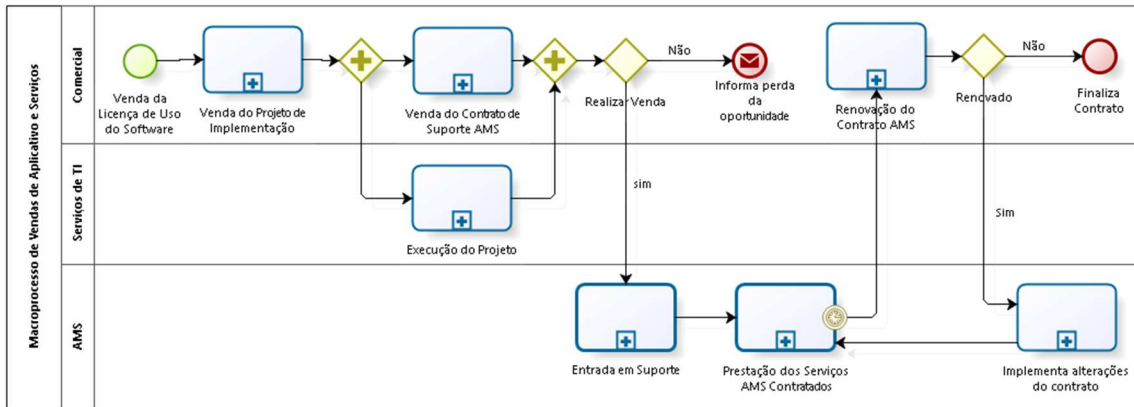
Figura 6 - Fluxo das Atividades de Registro e Fluxo de Consulta a Base de Conhecimento.



Fonte: Elaborada pela autora.

O fluxo acima descrito demonstra o processo de compartilhamento de informações, formalizado e apresentado pela companhia. Para compreender melhor o contexto das atividades relacionadas à Base de Conhecimento, buscou-se lançar um olhar ampliado ao processo macro da Unidade de Aplicativos e, posteriormente, detalhar os subprocessos relacionados ao suporte e ao uso da ferramenta. Sendo assim, o diagrama abaixo representa o macroprocesso de Vendas dos Aplicativos e Serviços, que vêm demonstrar o processo e seus limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes.

Figura 7 - Macroprocesso de Vendas de Aplicativos e Serviços.



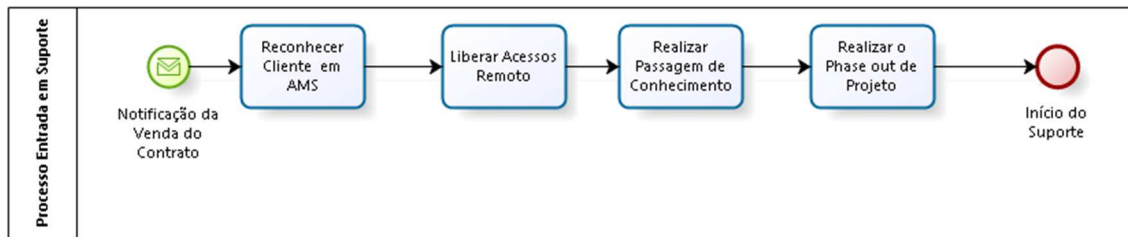
Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da Figura 7 é possível observar que o início do processo é a venda dos serviços, partindo da venda da licença de uso do aplicativo ao cliente, posteriormente a venda do projeto de implementação, a execução do projeto pela equipe de Serviços de TI e as negociações de venda dos serviços de suporte ao aplicativo, que normalmente ocorrem durante o andamento do projeto e podem se concretizar ou não.

Ao efetivar a venda do contrato de suporte, a área planeja e executa um pequeno projeto de entrada em suporte, composto de etapas rápidas, com o objetivo de que na sua conclusão a área AMS esteja apta para prestar os serviços contratados. Os contratos podem ter tempos de duração de 1 à 5 anos, e uma vez renovados geram uma nova implementação, podendo alterar o escopo de serviços. Caso não haja renovação, ocorre o término do período de prestação dos serviços ao cliente e a suspensão dos serviços.

Para melhor detalhar os processos envolvidos, têm-se o diagrama do processo que trata do Projeto de Entrada em Suporte, sendo este o processo responsável por preparar a área para receber e atender o novo cliente. Este processo tem como participantes os Gestores Administrativos, Gestores de Relacionamento, Coordenadores e Analistas de Nível 2.

Figura 8 - Diagrama do Processo de Entrada em Suporte.

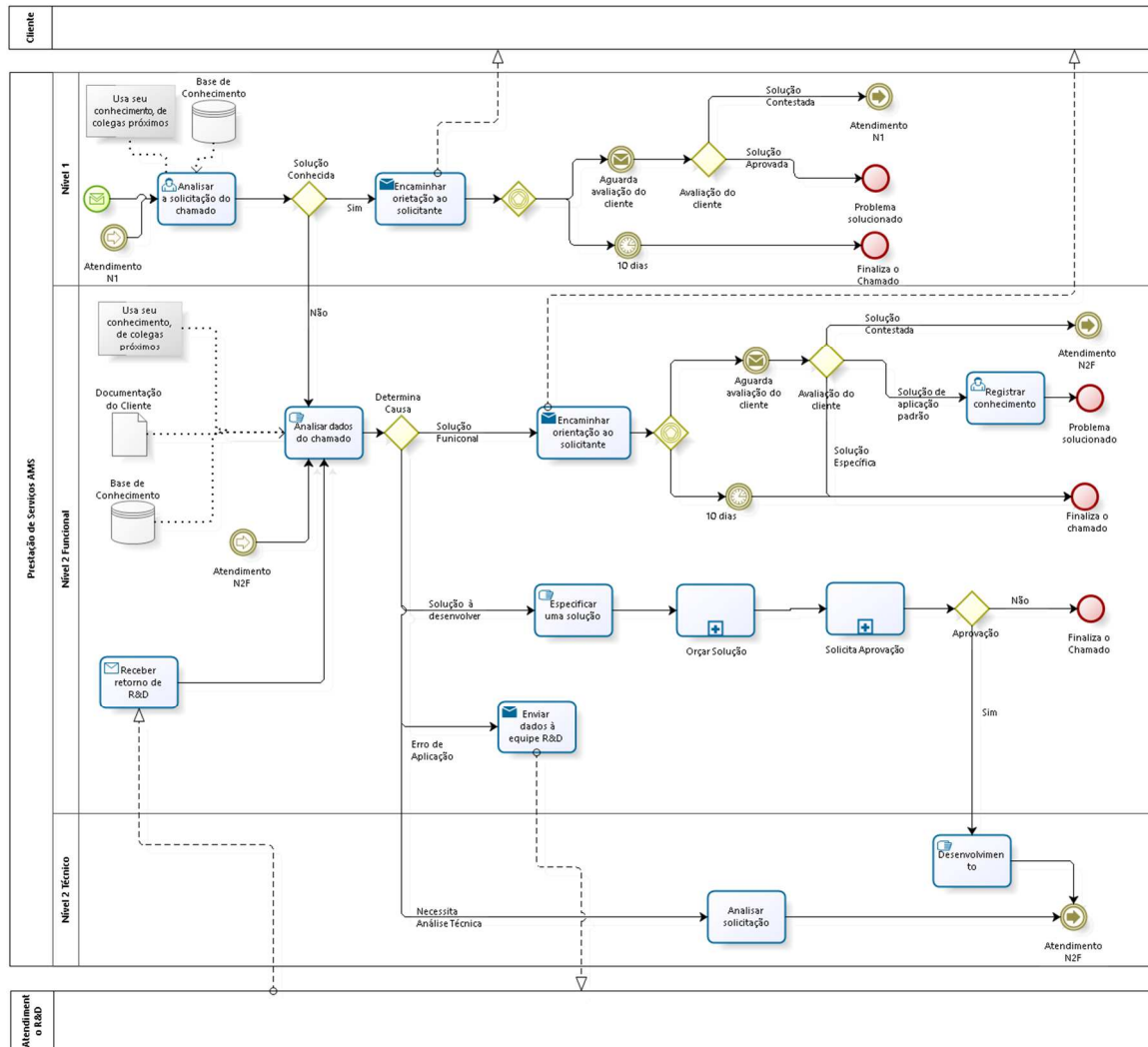


Fonte: Elaborada pela autora.

O processo de Entrada em Suporte inicia com o comunicado da venda do contrato de prestação de serviço ao responsável de AMS por Start up. Ele é responsável por fazer o reconhecimento do cliente em AMS, tratando da avaliação do Serviço vendido, planejamento de adaptação dos processos de trabalho exigidos e configurados ao cliente. O segundo conjunto de atividades está ligado a liberação de acessos aos ambientes de trabalho da equipe de atendimento remoto, seguido das atividades de realização da passagem de conhecimento, que envolve as ações de entendimento e passagens de informações da equipe operacional de projetos para a equipe operacional de suporte. Por fim, o cliente é preparado para entrar em atendimento, tendo consistidas as permissões e preparação da equipe de consultores Nível 2 (N2), com a divulgação do início e requisitos de atendimento do cliente.

Ao finalizar o processo de Entrada em Suporte, o serviço de atendimento remoto deve estar apto a receber as solicitações dos clientes via sistema de chamados. O sistema de chamados, permite que o cliente descreva a sua necessidade e, a partir disto é avisada a equipe de Nível 1 (N1), via mensagem de e-mail, sobre a entrada de um novo chamado. Dessa forma, o processo de atendimento na equipe é iniciado, sendo executado conforme o mapa que se segue na Figura 9, demonstrando como esta necessidade do cliente transita entre as áreas, até que ele possa ser efetivamente atendido.

Figura 9 – Mapa do processo de prestação de Serviços do AMS.



Fonte: Elaborada pela autora.

No Mapa do processo de Prestação do Serviço de AMS apresenta-se mais detalhes dos seus subprocessos e, também as interações entre áreas e setores da organização. Nota-se que há várias atividades de análise que compete ao Nível 2 Funcional, sendo ele quem determina as possíveis formas de solução do chamado e regendo a interação com o restante de elementos do processo. É nesta função que se determina o registro de conhecimento, posteriormente acessado por meio do repositório Base de Conhecimento.

O processo, também apresenta outra característica muito importante, com relação a como ocorre o registro das solicitações entre os recursos e o envio das análises. A comunicação baseia-se em maior parte no envio de mensagens de e-mail, toda a informação é enviada neste modelo e, posteriormente registrada nos chamados, como históricos e anexos.

A comunicação da solução ao cliente, também é feita por mensagem de e-mail, assim como o registro do retorno com a sua aprovação. Ao receber a aprovação é exigido que o analista funcional faça a avaliação da solução, se esta tem aplicabilidade ao software na sua forma padrão ou é restrita ao cenário específico deste cliente. Esta avaliação de aplicabilidade da solução indica se o conhecimento, adquirido no processo de atendimento, será registrado ou não no repositório Base de Conhecimento e, para que isso ocorra, a solução deve ser de aplicação padrão. Outro impeditivo ao registro de soluções como base de conhecimento é a falta de retorno do cliente aprovando esta solução.

Para os demais fluxos de informações e trocas de mensagens ou análises, não é possível identificar qualquer atividade de registro de informações no repositório de Base de Conhecimento. Portanto, entende-se que não há outras formas de compartilhamento e formalização de conhecimento adquirido dentro das atividades de suporte e atendimento da área estudada.

Para avançar na análise do processo de criação e uso da base de conhecimento, os próximos subcapítulos buscam compreender a avaliação e perspectiva dos colaboradores que exercem as atividades de suporte aos clientes, e assim apresentar avaliações de uso, conteúdo e acesso da ferramenta e processo de Base de Conhecimento.

4.2 Análise da Base de Conhecimento

A ferramenta Base de Conhecimento, da área de AMS Aplicativos, apresenta características distintas quanto ao seu uso nas diferentes equipes de atendimento. Durante a fase de entrevistas foi possível notar estas diferenças devido a aplicação e necessidades que cada consultor possui, em vista ao seu contexto. Para avaliar melhor as distinções encontradas, apresenta-se no decorrer deste subcapítulo os dados tabulados para cada uma das perguntas, demonstrando o resultado geral das respostas recebidas.

As entrevistas foram realizadas com 23 colaboradores da equipe AMS Aplicativos, durante o mês de março de 2015. Os colaboradores estão distribuídos nas 5 filias da empresa, composto por analistas de Nível 1, Nível 2, Técnicos, Dedicados e Coordenadores. As entrevistas foram realizadas pessoalmente ou por

telefone, levando em conta o roteiro de perguntas dispostos APÊNDICE A – questionário de entrevista, deste trabalho.

Para a primeira questão, que busca identificar as fontes de aprendizado dentro da área estudada e se poderá ter uma avaliação sobre a capacidade de aprender da organização, segundo Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), e obteve-se o seguinte resultado:

Pergunta 1: Quais são as fontes de aprendizado dentro do seu setor de trabalho?

E como resultado as seguintes fontes de aprendizado, descritas no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Respostas à Questão 1

Fontes	Pontos	Total	%
Base de Conhecimento	1 1 1 1 1 1 1 1 1	9	15%
Colegas	1 1 1 1 1 1 1 1	8	13%
Treinamentos	1 1 1 1 1 1 1 1	8	13%
Portal de Produtos	1 1 1 1 1 1	6	10%
Manuais	1 1 1 1 1 1	6	10%
Especificações Funcionais	1 1 1 1 1 1	6	10%
Histórico de Chamados	1 1 1 1 1 1	6	10%
Procedimentos	1 1 1 1	4	7%
Internet	1 1 1	3	5%
Executar das atividades	1 1 1	3	5%
Código de Programação	1	1	2%
Total de Pontos		60	

Fonte Elaborado pela autora.

As fontes de aprendizado citadas pelos entrevistados em maior número são: ferramenta Base de conhecimento, em primeiro lugar, seguido de colegas e treinamentos. A ferramenta base de conhecimento aparece com fonte de consulta para ao menos um representante de cada área entrevistada, tendo como principal avaliação de uso, um meio de adquirir experiência. A consulta aos colegas de setor, que são reconhecidos como de maior senioridade, é dada como outra forma muito importante de aprender no dia-a-dia de trabalho.

Segundo, Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), estas seriam as atividades que realçam a capacidade aprender da área de AMS Aplicativos. Isto porquê são atividades de educação e treinamento, que ocorrem junto ao tempo de

execução da tarefa, engajadas ao fluxo de trabalho e promovem a troca de experiências e a resolução de dúvidas com disponibilidade.

Avaliando o uso ativo das fontes de aprendizagem dentro da organização, verifica-se que das fontes dados por Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), que o aprendizado por meio de atividades de grupo e sistematizadas, tem-se apenas os treinamentos a exemplo, o restante das atividades estão ligadas ao processo de aprender fazendo, sendo individualizada e não sistematizada. O que pode-se dizer que esta é a forma preponderante de aprender da organização, complementando vê-se no Quadro 4, que 8 das 11 respostas encontradas, sugerem aprender sem a interação de colegas, sendo elas:

- a) Portal de Produtos: consulta as atualizações e correções da ferramenta liberada pela área de R&D para os aplicativos;
- b) Manuais;
- c) Especificações Funcionais: detalhamentos de negócio e técnico que os consultores de Nível 2 geram para encaminhar melhorias e correções a pedido dos clientes;
- d) Histórico de Chamados: consulta a dados do atendimento de um chamado deixado por um colega;
- e) Procedimentos: consulta as instruções de trabalho;
- f) Internet: pesquisa de informações e uso de aplicações como ERP, a qual os aplicativos se integram;
- g) Executar das atividades: aprender de acordo com a necessidade, fazendo testes de uso da aplicação;
- h) Código de Programação: leitura do funcionamento da aplicação.

Não sendo possível identificar uma ênfase aos meios de aprendizagem em time, que de acordo com Senge *apud* Jones e Hendry (1992), é o que vem a fazer com a capacidade de aprender da empresa seja aumentada levando ao processo de aprendizagem mais maduro (EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAÚJO, 2001). Pode-se confirmar esta tese ao avaliarmos a segunda questão.

Pergunta 2: Existe alguma forma de compartilhamento de experiências de aprendizado com os colegas?

Para esta questão obteve-se respostas conforme descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Respostas à Questão 2.

Respostas	Pontos								Total	%
Conversa com Colegas	1	1	1	1	1	1	1	1	8	28%
Base de conhecimento	1	1	1	1	1	1	1	1	8	28%
Pasta na Rede local	1	1	1	1	1				5	17%
Grupo de e-mails	1	1	1						3	10%
Communities	1	1							2	7%
Especificações	1								1	3%
Treinamentos	1								1	3%
Reuniões com colegas fora horário de trabalho	1								1	3%
Total Geral de Pontos									29	

Fonte Elaborado pela autora.

No conjunto de respostas da questão 2 pode-se verificar oito formas de compartilhamento de conhecimento, sendo que dentre as mais citadas está a ferramenta Base de Conhecimento e a conversa com colegas durante a rotina de trabalho. Conforme Nonaka (1994), pode-se dizer que dentre as formas mais citadas temos um identificação da forma de conhecimento tácito e outra de conhecimento explícito.

Outros repositórios também são citados, além do repositório de Base de Conhecimento, repositórios onde pequenos grupos se apoiam em busca de informações e estas não são submetidas a qualquer padrão ou uso da Base de Conhecimento. Estes repositórios são endereços em rede local, dentro do cliente, a exemplo das respostas recebidas das equipes de atendimento dedicado das filiais de Belo Horizonte e Porto Alegre. As equipes de NF-e e técnica de São Paulo também afirmaram possuir alguns repositórios em paralelo ao da Base de Conhecimento, que utilizam para armazenamento de informações pertinentes as atividades específicas do seu dia-a-dia, mas não comprometidos com padrões ou metodologias.

Esta autogestão dos diferentes grupos de trabalho em torno das informações, torna perceptível a necessidade que estes sentem em registrar e compartilhar conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se explicar este processo como uma articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, apresentando características de interações, que fundamentam a Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional.

Além da Base de Conhecimento, aparecem dentre o conjunto de respostas as seguintes formas de compartilhamento: Grupo de e-mails, Communities,

Documentação e Treinamentos. Estas são outras iniciativas da empresa para facilitar a comunicação entre os colaboradores, mas são canais de comunicação menos difundidos segundo os entrevistados.

Outra resposta aponta para uma iniciativa própria de um grupo de colaboradores em realizar uma reunião mensal entre os colegas para troca de experiência, ela está entre as respostas que chamam a atenção, não devido a sua pontuação no quadro, e sim pela sua validade, visto a sensibilidade do grupo em ter o conhecimento nivelado e compartilhado. A iniciativa ocorre fora das dependências da empresa e do horário de trabalho, aos finais de semana, com o simples objetivo de trocar experiências de trabalho.

Já a ferramenta Communities foi citada pela maioria dos entrevistados da equipe de Joinville, recursos do atendimento de Nível 1, o qual explicam que esta trata da iniciativa de implantação de uma rede social para troca de informações entre os colegas, que está em implantação e será de comum uso a todas unidades de negócios da empresa.

Ao compreender um pouco mais sobre cada forma de compartilhamento de conhecimento e experiências no resultado das respostas da pesquisa, pode-se afirmar que estes ainda não contemplam a capacidade de aprender da organização, em especial, quanto a um programa de lições aprendidas conforme explica Caldas *et al* (2009). Isso porque, conforme poderemos observar no resultado das respostas da terceira pergunta, existem poucas interações para validação das informações registradas.

Pergunta 3: Como as informações que possam vir à auxiliar as atividades de trabalho são analisadas e/ou validadas?

O retorno para esta questão está tabulado conforme o quadro 6.

Quadro 6 – Respostas à Questão 3

Respostas	Pontos						Total	%
Pelo Coordenador	1	1	1	1	1	1	6	26%
Pela Solução evidenciada	1	1	1	1	1		5	22%
Por um Cliente	1	1	1	1			4	17%
Testando a orientação encontrada ou recebida	1	1	1				3	13%
Desconhece	1	1	1				3	13%
Não há validação	1	1					2	9%
Total Geral de Pontos							23	

Fonte Elaborado pela autora.

Total Geral de Pontos 23

Fonte Elaborado pela autora.

No Quadro 7 buscou-se identificar o uso das fontes de aprendizagem fora da organização, e avaliou-se que a maioria dos entrevistados desconhecem fontes desta origem, ou reconhecem a troca de experiência com os clientes durante os atendimentos realizados como uma oportunidade de aprender. O grupo que se destaca no maior volume de respostas indicando os clientes como fonte de aprendizagem, são aqueles que possuem maior interação com um mesmo cliente, ou em muitas vezes executam a tarefa in loco, que são os analistas de N2 dedicados.

Uma pequena parcela de respostas, (8%) vê a interação com fornecedores e parcerias de cooperação com os clientes uma fonte de obter conhecimento, ocorrendo apenas nas respostas de analistas técnicos de N2.

A questão 5 vem observar o quanto as atividades de compartilhamento de informações e as atividades de uso e geração da base de conhecimento são percebidas como parte dos propósitos da organização, e como elas originam o alcance destes propósitos. Para assim avaliar, segundo Jones e Hendry (1992) e o BPMN (2009), se há alinhamento do processo estudado com o norteadores estratégicos da organização.

Pergunta 5: Você acredita que a atividade de compartilhar conhecimentos e experiências pode auxiliar a empresa a obter maior satisfação de seus clientes? Porquê?

Quadro 8 – Respostas à Questão 5.

Respostas	Pontos										Total	%	
Aumenta a agilidade da solução	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	41%
Provê maior Qualidade	1	1	1	1	1	1	6	22%					
Aperfeiçoa os Serviços	1	1	1	1	1	1	6	22%					
Aumenta o conhecimento dos consultores	1	1	1	1	4	15%							
Permite ao N1 implantar soluções	1	1	4%										
Auxilia a trabalhar em time	1	1	4%										
Padroniza o atendimento	1	1	4%										
Total Geral de Pontos											30		

Fonte Elaborado pela autora.

A percepção do aumento na agilidade em prover a solução ao cliente é a resposta de maior percentual (41%), apresentando a visão do atendente do

chamado quanto a satisfação do cliente em receber uma solução de forma mais rápida. Percebe-se também a importância do conhecimento para a realização das atividades, mostrando-se essencial para prover maior qualidade e aperfeiçoamento dos serviços, crescimento de cada recurso e das equipes, pois estas também foram as causas percebidas como formas diretas de satisfazer as necessidades dos clientes. Na sua maioria, os colaboradores compreendem que o resultado do processo Lições Aprendidas está alinhado aos propósitos da companhia.

Contudo, a questão 6 buscou identificar em que momento são realizadas as trocas de conhecimento, ou passagens de aprendizado, durante a execução das atividades do dia-a-dia de atendimento entre os colegas de setor. Para esta questão foram recebidos 10 tipos de retornos distintos, conforme segue:

Quadro 9 – Respostas à Questão 6.

Respostas	Pontos	Total	%
Conversas com colegas próximos	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	15	48%
Reuniões	1 1 1	3	10%
Aos ser questionado por um colega	1 1 1	3	10%
Grupo de e-mails	1 1	2	6%
Consulta a colega Sênior	1 1	2	6%
Ao encontrar uma nova solução, divulga aos colegas próximos.	1 1	2	6%
Por solicitação de colegas de outras regionais	1	1	3%
Publicar informações na pasta de rede	1	1	3%
Passagem de conhecimento de alocações	1	1	3%
Consulta ao Coordenador	1	1	3%
Total Geral de Pontos		31	

Fonte Elaborado pela autora.

O Quadro 9 de respostas revela que os colaboradores valorizam muito o conhecimento recebido de forma rápida e com fácil acesso, pois são nas conversas do dia-a-dia, principalmente com aqueles que estão próximos, que ocorre a maior interação. Essa característica se faz presente também pela forma de organização física dos ambientes de trabalho, organizados por células, favorecendo a formação de ilhas de troca de informações.

Notou-se que entre os colaboradores não dedicados existe uma intensidade maior nas ações de compartilhamento de conhecimento, fazendo aparecer na lista de respostas itens como: reuniões, grupo de e-mails, referência em colegas de maior experiência e Coordenador. Já as células de atendimento dedicadas, utilizam as

mesmas práticas dos analistas de suporte compartilhado, no entanto apoiando-se ainda mais em recursos exclusivos, assim como os diretórios locais de compartilhamento de informações.

Embora, o ambiente físico de trabalho proporcione a comunicação em grupo, não foi possível ter evidências de um ambiente que conduza ao aprendizado. Pois não foram relatadas atividades de trabalho em grupo, onde há o fomento da aprendizagem ou o incentivo à implantação de melhorias, tratativas de reclamações ou feedbacks. Por hora, métodos de gestão da troca de informações apareceram apenas por parte dos coordenadores, limitado à avaliação da documentação da Base de Conhecimento. O que fortalece a percepção do movimento informal, não esquematizado de troca de informações, que incorpora a maioria das atividades de trabalho dos atendentes, sendo estas atividades os meios encontrados pelos analistas de superar suas dificuldades no acesso às informações.

A questão 7 trata da motivação que leva os consultores a utilizar a ferramenta Base de Conhecimento e, também, da frequência desse acesso. Com base nas respostas a esta questão é possível compreender um pouco mais sobre como ocorre o processo de fomento para o uso da ferramenta e como esta é reconhecida no processo de compartilhamento de conhecimentos. Nesta questão percebe-se a adequação do processo à rotina de trabalho e como este é obedecido.

Os quadros 10 e 11, montam o contexto de respostas da questão 7, que indaga: em que situações do dia-a-dia é realizada a consulta à Base de Conhecimento do Portal Click? E, com qual frequência?

Quadro 10 – Resposta à Questão 7.

Respostas	Pontos														Total	%				
Durante o atendimento dos chamados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	73%	
Não Acessa	1	1	1	1															4	18%
Para validar as informações	1	1															2	9%		
Total Geral de Pontos																	22	100%		

Fonte Elaborado pela autora.

O conjunto de respostas da questão 7 revela a principal motivação para que a Base de Conhecimento seja consultada, que é a fase de análise investigativa do processo de atendimento dos chamados, ocorrendo a consulta a ferramenta conforme o analista sente necessidade da informação.

Para muitos dos analistas N2, esta não é a primeira fonte de conhecimento a ser consultada, e em muitos relatos é vista como última alternativa. Já, para os analistas de N1 esta é a principal referência de conhecimento, sendo a principal alternativa de consulta. No entanto, para os analistas técnicos em muitas das respostas, a base de conhecimento não se mostrou de comum acesso e/ou aplicável a necessidade da sua rotina. A representatividade do uso, entre as diferentes equipes, é percebido conforme o Quadro 11 que se segue:

Quadro 11 - Resposta à Questão 7 volume por equipe

Respostas	N1		CE		FISCAL		NF-e		Dedicado		Técnico	
		%		%		%		%		%		%
Durante o atendimento dos chamados	3	100%	2	67%	3	75%	2	67%	4	57%	1	33%
Não Acessa	0	0%	1	33%	0	0%	0	0%	2	29%	1	33%
Para validar as informações	0	0%	0	0%	1	25%	1	33%	1	14%	1	33%
	3	14%	3	14%	4	18%	3	14%	7	32%	3	14%

Em complemento a avaliação do uso da ferramenta, a informação sobre a usabilidade é percebida nos dados de frequência do uso apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Resposta à Questão 7 frequência.

Respostas	Pontos						Total	%
Frequência diária	1	1	1	1	1	1	6	27%
Raramente	1	1	1	1	1		5	23%
Nunca	1	1	1	1	1		5	23%
Frequência mensal	1	1	1	1			4	18%
Frequência semanal	1	1	1				2	9%
	Total Geral de Pontos						22	

Fonte Elaborado pela autora.

A avaliação da frequência de acesso dos analistas à Base de Conhecimento, acaba por demonstrar que nem sempre o fluxo de trabalho é cumprido, isso porque 23% dos entrevistados afirmaram não incorporar o uso desta ferramenta nas suas atividades de trabalho. Contudo, a ferramenta se mostra funcional para 55% dos

entrevistados, que a acessam com alguma frequência diária, mensal ou semanal. Muito da necessidade de acesso também é atribuída a tipologia do chamado, que é atendido e necessidade de análise. Alguns analistas dizem que, devido a Base de Conhecimento ser um repositório de dados exclusivo de solução para erros do programa standard, e a ocorrência de chamados desta natureza não ser tão frequente, isso acaba limitando a necessidade de acesso.

Haja vista o uso da ferramenta, a questão 8 solicita ao entrevistado a avaliação pessoal, quanto à utilidade das informações contidas na ferramenta Base de Conhecimento. No Quadro 13, estão os dados consolidados das respostas recebidas durante a pesquisa, da qual os analistas apresentam uma percepção de bom uso e utilidade das informações contidas na Base de Conhecimento. Há o reconhecimento do valor das informações, quanto ao auxílio à análise e a determinação de solução de um chamado. Esta boa avaliação representou 76% dos entrevistados, os 24% restantes entendem que o conteúdo do repositório é desatualizado ou não atende as necessidades de análise, ou tem aplicabilidade ao seu trabalho.

Quadro 13 – Respostas à Questão 8.

Respostas	Pontos									Total	%
Auxilia na análise do chamado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	43%
Auxilia a solucionar chamados	1	1	1	1	1	1				6	29%
Desatualizada	1	1	1							3	14%
Não atende a necessidade	1	1								2	10%
Gera aprendizado	1									1	5%
Total Geral de Pontos										21	

Fonte Elaborado pela autora.

Na avaliação da questão 9, que trata das oportunidade de melhoria e sugetões dadas pelos entrevistados, foram tabuladas sete sugestões de melhorias, onde a mais pontuada (22%) fala da aderência do processo de trabalho à geração de novos dados para o repositório. Alguns analistas reclamaram da falta de tempo para gerar atualizações, outros de que nem todos os colegas incluem as suas descobertas de soluções no repositório, fazendo com que erros conhecidos recentemente se mantenham no desconhecimento, limitando principalmente a ação dos analistas de N1.

Em mais de um terço (35%) das sugestões, os entrevistados defendem melhorias para a forma de descrever os documentos, método de busca e

visualização das informações. Enquanto apenas uma pequena parte (4%), indica a inclusão de dados pertinentes aos atendimentos dedicados e técnicos, visando uma ampliação do uso da ferramenta. A apresentação das respostas obtidas podem ser observadas no Quadro 14, organizado por ordem de maior ocorrência.

Quadro 14 – Respostas à Questão 9.

Melhorar	Pontos							Total	%
Sem sugestão	1	1	1	1	1	1	1	7	30%
Aderência a manter atualizado	1	1	1	1	1			5	22%
Descrições dos documentos – clareza	1	1	1	1				4	17%
Modelo de busca - por palavras-chave	1	1						2	9%
Visualização dos documentos	1	1						2	9%
Inclusão da base de dados de Clientes Dedicados	1							1	4%
Fluxo de aprovação - muito lento	1							1	4%
Inclusão da base de dados técnica	1							1	4%
Total Geral de Pontos								23	

Fonte Elaborado pela autora.

Na questão 10, a pesquisa busca complementar o entendimento sobre como se dá o uso do procedimento operacional: Registro de Dados na Base de Conhecimento, e apresentar uma visão da aderência ao fluxo operacional apresentado no ANEXO A – Fluxo Registro na Base de Conhecimento. Portanto, segue abaixo, a questão apresentada e o quadro de respostas recebido.

Pergunta 10: Você segue o procedimento de trabalho descrito no PO 63.11 Registro da base de conhecimento?

Quadro 15 – Respostas à Questão 10

Respostas	Pontos											Total	%		
Sim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	59%
Não	1	1	1	1										4	18%
Diz não ser parte do seu processo de trabalho	1	1												2	9%
Falta disponibilidade	1	1												2	9%
Nunca	1													1	5%
Total Geral de Pontos													22		

Fonte Elaborado pela autora.

Em suma, apenas 60% dos entrevistados afirmaram realizar o procedimento de registro das informações, alimentando assim o repositório pesquisado. Os 40% restantes não realizam o procedimento de registro e, em alguns casos alegam não

compreender este procedimento como parte de seus deveres ou que sejam pertinentes ao seu processo de trabalho. E ainda, uma pequena parcela alega não ter disponibilidade de realizar o registro, por motivos de falta de tempo em fazê-lo. Este último pode estar associado ao fato de as atividades de registro serem opcionais ao atendimento do chamado, sendo possível finalizar o atendimento sem a obrigatoriedade de realizar a atividade de registro.

A última questão da entrevista tinha o objetivo de validar a usabilidade da ferramenta Base de Conhecimento, como forma de distribuição do conhecimento. O conjunto de respostas apresentou um volume restrito a formas de uso, como pode se ver no Quadro 16 abaixo:

Pergunta 11: Para que outro procedimento de trabalho você utiliza a Base de Conhecimento?

Quadro 16 – Respostas à Questão 11.

Respostas	Pontos										Total	%
Não acessa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	48%
Apenas para análise de chamados	1	1	1	1	1	1	1	1			8	38%
Busca de Novidades	1	1	1								3	14%
Total Geral de Pontos											21	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Avaliando o quadro de respostas, pode-se notar que apenas 14% das respostas tem o uso a Base de Conhecimento como atividade fora do padrão do procedimento operacional. Destes 14% de respostas, os analistas trazem ao entendimento que o repositório pode ser usado como forma de se atualizar quanto novidades (ajustes e soluções), ou para obter métodos de avaliação dos incidentes conhecidos. Contudo, a maioria dos entrevistados (86%) diz não haver outra motivação, além do que se faz necessário durante a análise investigativa dos incidentes, para acessar o repositório.

Sendo assim, ao final das entrevistas e avaliação do conjunto de respostas, pode-se notar que ao longo dos questionamentos e respostas houve algumas disparidades entre os comportamentos de uso e realização das atividades de trabalho. Além disso, as áreas de atuação e conhecimento dos analistas trazem visões diferentes sobre os recursos da ferramenta. Visto, que para a equipe de analistas N1 a ferramenta é uma forma de receber conhecimento, conhecimento proveniente das atividades da equipe de analistas N2. Já as equipes de consultores

dedicados fazem pouco ou nenhum uso desta ferramenta, percebendo-se um distanciamento do fluxo de atividades do processo de prestação do serviço, bem como um uso fora do padrão e informal de registro de conhecimento.

Em vista destas diferenças e desvios, buscou-se apresentar oportunidades de melhoria observadas durante o andamento da pesquisa e análise dos dados.

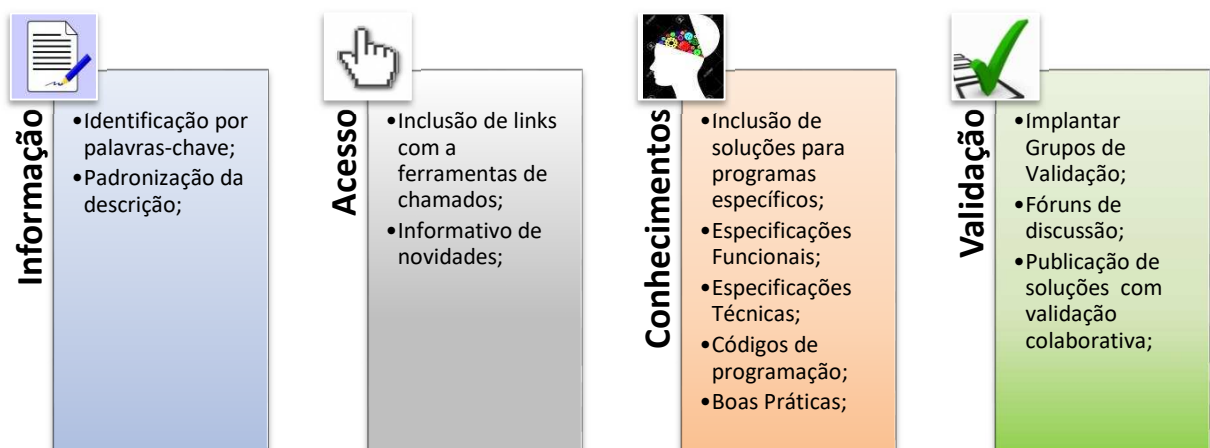
4.3 Propostas de Melhoria

Durante o processo de pesquisa, mapeamento e entrevistas, percebeu-se alguns pontos de melhoria no processo de atendimento em relação ao uso da ferramenta, bem como melhorias no acesso e uso da Base de Conhecimento. Por meio das entrevistas foram recebidas dos colaboradores uma série de reclamações, apontando oportunidades de melhoria da ferramenta.

A fim de gerar uma melhor compreensão sobre as diferentes sugestões, agrupou-se estas em quatro temas, para que assim se pudesse dar tratamento e avaliação mais adequadas. O primeiro tema trata da informação, padronização e apresentação. O segundo das melhorias quanto ao acesso, seguido do que trata os assuntos e conhecimentos, dos quais o repositório é aplicado. E, por fim, o quarto tema trata sobre Validação da Informação, a forma como o repositório é validado e analisado pelo grupo.

Na Figura 10 as oportunidades de melhoria estão distribuídas de acordo com a organização em temas:

Figura 10 - Oportunidades de Melhoria



Fonte: Elaborada pela autora.

As oportunidades de melhoria encontradas no tema da informação, apresentaram-se em maioria nas respostas dos colaboradores de Nível 1, que por sua vez são os que possuem maior indicador de uso da ferramenta (conforme Quadro 11 - Resposta à Questão 7 volume por equipe). Nestas foram relatadas dificuldades em executar buscas devido a determinações de palavras-chave e também pelo formato de como as descrições se apresentam nos documentos. Outra reclamação está relacionada a como a informação é descrita, um exemplo é a ocorrência de mensagem de erro representada por imagens, o que impede a busca textual nos documentos.

Portanto, partindo deste relato sugere-se, que as informações dos documentos possam ser tratadas de forma a gerar um padrão de busca e acesso, com o preenchimento do documento no formato de formulário, com campos restritivos fazendo com que seja mais informativo e descritivo. Além disso, o mesmo deve conter explicações que promovam uma qualidade maior aos dados, compondo um modelo de palavras-chave. Para implementação desta melhoria, os passos sugeridos seriam: a criação de um formulário padronizado; treinamento dos colaboradores quanto a forma de escrita e preenchimento do formulário; divulgação e avaliação dos resultados.

Quanto as sugestões para qualificar os acessos, a preocupação está em atender as solicitações dos colaboradores, os quais indicaram dificuldades em ter disponibilidade de tempo para gerar os documentos de registro. Visto que, conforme o ANEXO h – documento padrão de Base de Conhecimento, esta é uma atividade manual de preenchimento de um documento externo à ferramenta de atendimento de chamados, não está inserido em qualquer contexto, links ou automatizações do sistema. Sendo assim, a sugestão de melhoria visa trabalhar formas de automatizar o acesso de quem está atendendo o chamado, incluindo-o nestas atividades, estabelecendo links de acesso e comunicação com a ferramenta.

Sugere-se, que ao executar o atendimento, este possa estar em um padrão ou formato de registro dentro do chamado e essas informações, resultantes do atendimento do chamado, possam ser exportadas para o repositório. Isso fará com que o próprio passo-a-passo do atendimento possa suprir as necessidades de dados a serem enviadas ao repositório Base de Conhecimento, dinamizando a interação entre as ferramentas e favorecendo o acesso a consultas e envio de atualizações.

Acredita-se que para a implantação desta melhoria seja necessário o desenvolvimento de um projeto, visto que a ferramenta de chamados da organização (Moebius) não está integrada com os dados do Sharepoint, (Repositório de dados da área de AMS) onde está localizada a ferramenta Base de Conhecimento. Para que isso ocorra será necessário, além de configurações, alterações técnicas que possibilitem a integração das duas ferramentas. Desta forma, entende-se que um projeto que avalie esta possibilidade e promova um plano de implantação das melhorias seja o mais adequado, visto que o esforço para realização vai além dos limites desta pesquisa e existe a possibilidade de que para que isso aconteça tenha-se que adquirir ou implantar novas funcionalidades e/ou softwares.

Além disso, no tema dos conhecimentos houve um maior número de sugestões, pois devido a organização dos analistas ser por especialidades e áreas de conhecimento, os diferentes grupos externaram necessidades distintas, voltadas às diferentes atividades executadas. Os analistas de programação apresentaram a necessidade de possuir um repositório compartilhado de conhecimento, isso porque identificou-se grupos isolados, onde há a troca de informações e, também analistas isolados do restante do grupo, por executarem atividades de atendimento dedicado. Igualmente, os analistas funcionais dedicados apresentaram a necessidade de possuir um diretório para troca de conhecimento com o restante das equipes. Os entrevistados do grupo de funcionais dedicados possuem seus próprios repositórios, sem qualquer gestão por meio da organização.

Com relação a solicitação de compartilhamento e inclusão do conhecimento dos analistas de atendimento dedicado, percebe-se a oportunidade de inclusão de informações dos atendimentos específicos e também o armazenamento de especificações funcionais. As especificações funcionais são documentos que desenham novas funcionalidades e melhorias para programas existentes, fazendo assim customizações à pedido dos clientes. Uma vez que estes documentos possam fazer parte do diretório de base de conhecimento, haverá um incentivo à troca de idéias e desenvolvimento de soluções, fazendo com que os analistas possam também compartilhar padrões de manutenção e estilos de desenvolvimento de funcionalidades nos softwares. Conseqüentemente, sugere-se incluir no repositório instruções de boas práticas e também descobertas que os analistas tenham

efetuado durante a realização de suas tarefas, mesmo que não estejam diretamente ligadas a uma solução registrada em um chamado.

A inclusão dos itens de melhoria, anteriormente citados, geram impacto nos procedimentos de validação das informações na Base de Conhecimento.. Os entrevistados reclamaram sobre a lentidão do processo de validação, visto que as informações encaminhadas à publicação no portal demoram muitos dias para serem aprovadas, gerando indisponibilidade dos dados e, sem dúvida, fazendo com que as informações não acompanhem a dinâmica do serviço de suporte.

Sobre o tema das validações propõe-se melhorias no formato de análise das informações, onde possam ser utilizadas formas mais colaborativas e dinâmicas de publicação do conhecimento. Um exemplo disso seria incluir na rotina dos grupos de trabalho fóruns de avaliação e validação das informações do Portal Base de Conhecimento, onde o mediador continuasse a ser o coordenador, fazendo com que o processo de aprendizado ocorra em grupos, nivelando o conhecimento entre todos.

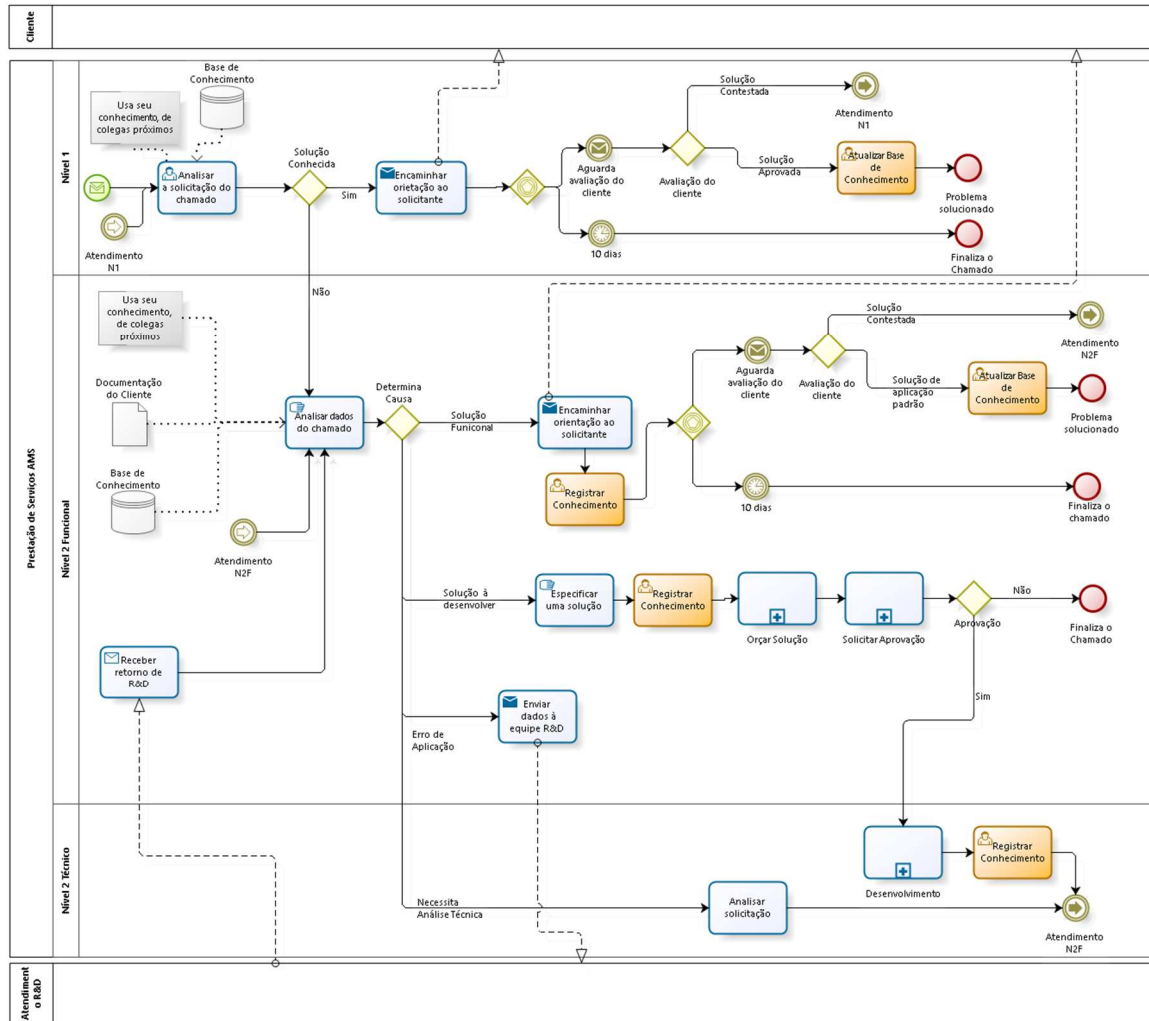
Além disso, adotar a aprovação imediata da publicação, fazendo com que todo o registro de lição aprendida na Base de Conhecimento possa ser colaborativamente confirmada ou testada por outros colaboradores. O controle disto ocorreria pela inclusão de comentários, que viriam a complementar as experiências de uso das informações ali apresentadas. Esse método faria com que as soluções aplicadas apenas para casos específicos compoñham o repositório. A adição de informações que confirmem a aplicabilidade gerará novas perspectivas de gestão, na qual poderá se avaliar o volume de clientes atendidos pela solução, volume por tipo, área de negócio, dentre outras informações.

Haja vista que com a atividade de colaboração mútua nos documentos registrados promove-se integração das experiências de atendimento e dos colaboradores, sendo uma forma de estabelecer canais de ajuda mútua. Constituindo um legado de informações para a aplicação e confiabilidade aos dados. Os fóruns são uma maneira de gerar o reconhecimento da colaboratividade e proporcionar discussões sobre melhorias e boas práticas.

Por fim, a implantação destas melhorias provocariam algumas mudanças no processo de prestação de serviços do AMS Aplicativos, incluindo modificações no modo de acesso e interação com a ferramenta, fazendo com que haja mais momentos de interação dos analistas com a ferramenta. Para melhor visualizar estas

mudanças, apresenta-se o diagrama abaixo, que traz o mapeamento das atividades dos serviços, apresentado anteriormente na Figura 9 – Mapa do processo de prestação de Serviços do AMS., incluindo as novas atividades sugeridas com a marcação laranja no diagrama.

Figura 11 - Prestação do Serviços com melhorias sugeridas



Fonte: Elaborada pela autora.

A inclusão das atividades de “Atualizar Base de Conhecimento” são sugeridas para o processo de trabalho das equipes de N1 e N2, tornando a atualização de dados de base de conhecimento obrigatória para o encerramento do chamado, Esse registro irá referenciar o uso de uma solução conhecida, incluindo nesta a experiência do analista em utilizar a solução, dando a chance de complementar, corrigir e validar a proposta de solução.

A segunda alteração no diagrama, está em fazer com que a atividade “Registra Conhecimento” seja executadas para os diferentes tipos de atendimento,



juntamento como o processo de envio ao cliente após a análise. Ainda, dentro das atividades do analista funcional de Nível 2, registrar o conhecimento após a criação de uma nova especificação e, para os analistas técnicos, ter o registro das informações pertinentes as suas realizações, logo em seguida à realização do subprocesso “Desenvolvimento”.







A inclusão destas atividades e a alteração do momento de sua ocorrência, faz parte da proposta de implantação das melhorias do processo, mediante os temas conhecimento e validação apresentados.

4.4 Proposta de Plano de Ação

A apresentação das propostas de melhoria vem listar uma gama de atividades a se realizar, permitindo assim a implantação de mudanças no contexto de trabalho analisado. Saliendo que algumas modificações possuem complexidades distintas, estas foram distribuídas em blocos de atividades para que fosse possível ter uma melhor compreensão do que realizar e o quanto será investimento. A princípio, as ações buscam utilizar recursos internos da organização para que sejam realizadas. Contudo, a descrição dos planos de ação se dá na tabela 5W2H conforme segue:

Tabela 1 - Planos de Ação para melhorias na ferramenta Base de Conhecimento

#	O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
 1.0	Reavaliar a definição de documento padrão da base de conhecimento	Gestor de Atendimento e coordenadores	Jul/15	Na empresa - Área de AMS	Revisar o formato de descrição e definição de palavras-chave	Pesquisa a modelos de busca, documentações de empresas referência no assunto.	40 horas
 1.1	Treinar a equipe para nova metodologia	Coordenadores	Ago/15	Na empresa - Área de AMS e Regionais	Para distribuir o conhecimento da nova metodologia de trabalho	Via Ferramenta Webex de conferência	40 horas

#	O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
 1.2	Avaliação Pós-implementação	Coordenadores e Gestor de Atendimento	Set/15	Base de Conhecimento	Para validar o entendimento do treinamento e uso do novo método de trabalho, e tratar possíveis melhorias.	Avaliação dos dados gerados pós-treinamento	24 horas
 2.0	Avaliação da Ferramenta existente	Gestor de Atendimento e Suporte Moebius e Sharepoint	Jul/15	Na Empresa	Para revisar a capacidade de integração entre as duas ferramentas, inclusão de links e processamentos dinâmicos.	Desenho de requisitos, avaliação da equipe técnica de suporte as ferramentas.	80 horas
 2.1	Planejamento do projeto de alteração da ferramenta	Gestor de Atendimento e coordenadores	Ago/15	Na empresa - Área de AMS	Para implementação das melhorias de interação das ferramentas no processo de trabalho	Definir usuários-chave para testes de avaliação, desenhar requisitos, encaminhar solicitação as áreas, encaminhar a aprovação de orçamentos.	60 horas
 3.0	Aderir informações Técnicas, Específicas e Especificações à Base de Conhecimento.	Gestor de Atendimento e coordenadores	Set/15	Na empresa - Área de AMS	Para definir modelos padrão de documentação para os distintos tipos de informação	Avaliar os diferentes repositórios e documentos gerados pela equipe de analistas e gerar uma visão unificada	80 horas
 3.1	Treinar a equipe para nova metodologia	Coordenadores	Out/15	Na empresa - Área de AMS e Regionais	Para distribuir o conhecimento da nova metodologia de trabalho	Via Ferramenta Webex de conferência	40 horas
 3.2	Avaliação Pós-implementação	Coordenadores e Gestor de Atendimento	Nov/15	Base de Conhecimento	Para validar o entendimento do treinamento e uso do novo método de trabalho, e tratar possíveis melhorias.	Avaliação dos dados gerados pós-treinamento	24 horas

#	O quê?	Quem?	Quando ?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto ?
4.0	Criação dos Grupos de discussão	Coordenadores e Gestor de Atendimento	Out/15	Na empresa - Área de AMS	Para trabalhar as informações de validação da Base de Conhecimento e Troca de experiências	Definição por meio de reunião e avaliação das aptidões e competência dos colaboradores	8 horas
4.1	Gerar a metodologia de Trabalho dos Fóruns de discussão	Coordenadores e Gestor de Atendimento	Out/15	Na empresa - Área de AMS	Para definir os novos processos de trabalho, que incluirão os métodos de avaliação e incentivo a troca de experiências.	Por meio de pesquisa em os processos reconhecidos de mercado e reuniões de discussão.	30 horas
4.2	Alteração dos procedimentos de Validação	Coordenadores e Gestor de Atendimento	Nov/15	Na empresa - Área de AMS	Gerar a instrução da prática de colaboração e novas atividades pertinentes ao fluxo de trabalho.	Por alteração do Portal de Base de Conhecimento e treinamentos	80 horas
4.3	Implantação das alterações definidas	Coordenadores e Gestor de Atendimento	Nov/15	Na empresa - Área de AMS e Regionais	Para incluir nos processos de trabalho, divulgar e treinar os colaboradores.	Por meio de treinamento e publicação dos novos procedimentos de trabalho	80 horas

Fonte: Elaborada pela autora.

Os planos de ação, apresentados na tabela acima, visam contemplar todas as sugestões encontradas durante o período de pesquisa. Buscam propôr uma realização nos períodos próximos a apresentação deste trabalho, prevendo sugestões que possam ser acatadas pela organização logo que se tome conhecimento delas, vislumbrando que os colaboradores da área de gestão possam tomar posse das informações e logo iniciar a realização.

Por hora, dentre a lista de planos, o único que pode estar em de desacordo é o 2.1, uma vez que acarreta alteração do software e depende de análise de viabilidade técnica para as que sejam aplicadas as alterações sugeridas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao revisar a literatura sobre o tema da Aprendizagem Organizacional, a relação dos indivíduos e seus grupos com o processo de aprendizagem, bem como o relacionamento que estes possuem com as formas de aprender difundidas na organização, foi de grande esclarecimento para iniciar o processo de pesquisa e análise do estudo de caso na empresa. Também foi possível identificar o processo de trabalho envolto no sistema e o pensamento sobre a aprendizagem.

Através da literatura de Lições Aprendidas e aplicações nos estudos de casos foi possível perceber as atividades de trabalho sob o panorama do aprendizado, tal modo compreender como a empresa pode aprender com as próprias experiências. As teorias se revelaram de tal aplicabilidade e aderência ao dia-a-dia de trabalho, que as entrevistas puderam ser desenvolvidas de fácil e de simples compreensão. Um dos pontos de maior satisfação no desenvolvimento do trabalho foi perceber o engajamento e as diferentes perspectivas dos colaboradores sobre o aprendizado, e como eles percebem o valor de receber e compartilhar suas experiências e conhecimentos.

O desenvolvimento dos temas da Gestão do Conhecimento e BPM, em alinhamento na mesma pesquisa, proporcionou ampliar o entendimento sobre os processos e atividades organizacionais sob uma perspectiva ampliada, bem como possibilitou identificar e codificar os pontos de geração do conhecimento na empresa. Paralelamente, identificar nas ações de gestão do conhecimento o alinhamento com as políticas e estratégias da empresa estudada, favoreceu a compreensão de elementos importantes que garantem o crescimento da organização e, com o auxílio dos diagramas e modelos, apropriar melhorias.

E, com o uso do BPM compreender o relacionamento das diversas atividades deste organismo vivo, que é a empresa, e suas interações. Diante disto identificar que a prática da melhoria continuada pode ser trabalhada pautadamente, conduzindo as atividades de trabalho com avaliações isoladas e em vista do todo, suportando consistentemente as atividades de gestão de qualquer área da empresa.

Igualmente, foi com grande satisfação que se deu a fase de pesquisa, que relacionou prática e a teoria, quando proporcionou a compreensão ampliada dos processos da área de AMS e suas relações. O mapeamento das atividades, por meio da observação direta e avaliação da documentação, desencadeou uma

continuada avaliação dos processos e relações de trabalho em outras atividades do dia-a-dia, isso porquê, sendo um membro da equipe e um pesquisador ao mesmo tempo, pode-se compreender o quanto de melhorias podem ser aplicadas as atividades do dia-a-dia, e o quanto pode-se aprender com os colegas de trabalho.

Ao atender o objetivo de mapeamento dos processos do AMS, ficou claro como os objetivos da empresa se fazem presente em cada processo, e que isso ocorre de forma gradual, vindo do macroprocesso até a atividade. E, sob estes aspectos, é possível estar sempre melhorando o que se faz, contando com as diferentes capacidades da empresa.

Acredita-se ter atendido o objetivo que dispõem sobre a análise do uso, conteúdo e acesso da Base de Conhecimento, com a aplicação do roteiro de perguntas e entrevistas em parte dos colaboradores. Pois esta forneceu valiosas informações e conteúdo, tornando possível desenvolver o o objetivo de identificar e propor melhorias ao processo de geração da Base de Conhecimento e também para o processo de prestação do serviço de suporte.

Por fim, ao compor o último objetivo desta pesquisa, que trata da apresentação de um plano de ação para aplicação das melhorias sugeridas, buscou-se ser o mais prático possível, avaliando e propondo esforços para aplicação imediata das mudanças propostas, sem o uso de agentes externos. Acredita-se que desta forma, esta pesquisa poderá proporcionar maiores resultados e aplicação dos seus resultados não a longo prazo. Embora, seja importante ressaltar que em vista do plano de ação 2.0 – Avaliação da Ferramenta existente, é recomendado a empresa e também avalie o investimento de manter e melhorar a ferramenta existente, em vista da substituição por uma nova ferramenta, possa trazer inovação, creditação (por ser algo novo e diferente), levando em consideração o atendimento dos requisitos de expansão e crescimento da área. A avaliação para um investimento visando um nova ferramenta deve levar em consideração como retorno do investimento os reflexos em aumento dos indicadores de qualidade e redução de reclamações.

Espera-se que o estudo de caso possa auxiliar a outros pesquisadores em estudos futuros e, também a companhia na avaliação de outras atividades e práticas. Entendendo-se que esta contribui para que a empresa tenha uma crescente melhora nos seus processos de trabalho, valorizando o conhecimento de seus colaboradores. Espera-se também, que se possa seguir a diante com a planos

de ação propostos, aplicando as melhorias e possibilitando uma avaliação posterior dos resultados obtidos. Podendo assim, se apropriar de lições aprendidas e manter o ciclo da melhoria continuada. Isso porque, para a pesquisadora o maior ganho está na ampliação do seu próprio modo de gerir, pois a pesquisa certamente contribuirá para que no futuro possa se utilizar destas técnicas em muitas das suas atividades de trabalho.

REFERÊNCIAS

AIIM – ASSOCIATION FOR INFORMATION AND IMAGE MANAGEMENT. **Enterprise Content Management**. Mariland, USA, 2015. Disponível em: <<http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management.aspx>>. Acessado em : 24 maio 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGMANT PROFESSIONAL (ABPMP). **Corpo Comum de Conhecimento – CBOK**. Versão 2.0. MN, EUA. 2009

ARGYRIS, CHRIS.; SCHÖN, DONALD A. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. 1. ed. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BOIKO, B. **Content Management Bible**. 2. ed., Indianapolis: J. Wiley, 2005. 1121 p.

BRASCHER, M. CAFÉ, L. **Organização da Informação ou Organização do Conhecimento?**: in IX Enancib: Ancib, 2008. Disponível em: <[http://skat.ihmc.us/rid=1KR7TM7S9-S3HDKP-5STP/BRASCHER%20CAF%C3%89\(2008\)-1835.pdf](http://skat.ihmc.us/rid=1KR7TM7S9-S3HDKP-5STP/BRASCHER%20CAF%C3%89(2008)-1835.pdf)> Acessado em 24 mai. 2015

CALDAS, C. WEERASOORIYA, R. GIBSON JR., G. YOHE, A 2009, **Identification of effective management practices and technologies for lessons learned programs in the construction industry**, Journal Of Construction Engineering And Management, 135, 6, p. 531-539, Scopus®, EBSCOhost. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-81855211780&lang=pt-br&site=eds-live>. Acessado em: 12 out. 2014.

CERIBELI, H. B.; PÁDUA, S. I. D. DE.; MERLO, E. M. BPM: um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso. **GCG: Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 7, n. 2, p. 106–117, 2013.

CONSORTION SERVICE INNOVATION. **KCS Practices Guide**. São Carlos, CA, EUA. 2015. Disponível em:<http://library.serviceinnovation.org/KCS_Practices_Guide/030/030/010/010>. Acessado em: 11 fev. 2015

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

DOYLE, M.L.F.; VERSIANI, A. F., A. A Produção Acadêmica Nacional em Aprendizagem Organizacional: Uma Década Depois da Publicação de Loiola e Bastos (2003). **Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 37, n. 2003, p. 1–14, 2013.

EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e a prática**; tradução: Sylvia Maria Azevedo Roesch. São Paulo: Atlas. 2001. 301p.

EL SAWY, O. A.; JOSEFEK, R. A. J. Business Process as Nexus of Knowledge. In: **Handbook on knowledge management**. [s.l: s.n.]. p. 425–438.

FIGARO, Roseli. A Triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Revista Fronteiras: estudos midiáticos**, São Leopoldo, v.16, n. 2, p. 124 – 131. 2014.

GARTNER. **Magic Quadrant for Enterprise Content Management**. Stanford, USA. Gartner Inc. 2013. G00253757. 30p. Disponível em: <<http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-content-management-ecm/>>. Acessado em: 24 mai 2015.

HARMON, Paul. **Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes**. Amsterdam: M. Kaufmann, 2003. 529p.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993. 346p.

HOLSAPPLE, C. W., JOSHI, K. D. Organizational knowledge resources. **Decision Support Systems**, V. 31, n. 1, p. 39–54, 2001. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923600001184>. Acessado em: 14 mar 2015.

JONES, Alan. HENDRY, Chris; **How learning organizations are created**. Target Management Development Review. Vol. 5; nr.4; p.10; Bradford: 1992 em: ABI/INFORM Global; Disponível em: <http://www.proquest.com/>; Document ID: 1334766. Acessado em: 29 nov 2007.

KLAUS, Vivian. **Gestão do conhecimento: lições aprendidas em desenvolvimento de software – Estudo de caso em empresa de soluções em tecnologia da informação para o mercado financeiro**. 2013. 91 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialista em Administração de TI) – Curso de MBA em Administração de TI, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, RS, 2013.

MINONNE, C.; TURNER, G., Business Process Management: are you ready for the future?, **Knowledge and Process Management**. v. 19, n. 3, p. 111-120. 2012

NONAKA, I. **A dynamic theory of organizational knowledge creation**. Organization Science, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. Disponível em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2635068?uid=2&uid=4&sid=21104898589853>. Acesso em: 12 out. 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Ed.Bookman, 2009 324 p.

PIRES, Camila. **Canal Endeavor Brasil Palestra Gestão do conhecimento: Uma mudança de olhar**, 2013. (ca. 21 min 04 s). Disponível em: <

<https://www.youtube.com/watch?v=y8mFqLUBRmQ&feature=youtu.be>>. Acesso em: 23 janeiro 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 308 p.

SANTOS, J.; REGINA, E. L.; SOUZA, C. **Aprendizagem Organizacional como Processo de Estruturação do Conhecimento Organizacional**. p. 1–16, 2009.

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE CONTEÚDO. In: WIKIPÉDIA: a inciclopédia Livre. San Francisco, CA, 21 abr. 2015. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gerenciamento_de_conte%C3%BAdo>. Acessado em: 24 mai 2015.

SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. **Increasing process orientation with business process management**: critical practices, *International - Journal of Information Management*, Vol. 33, pp. 48-60. 2013.

SMART, P, MADDERN, H, E MAULL, R 'Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice', **British Journal Of Management**, 20, 4, pp. 491-507, 2009. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=46751541&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acessado em: 12 out. 2014.

WEBER, Rosina O.; AHA, David W. Intelligent delivery of military lessons learned. **Decision Support Systems**, Philadelphia, V. 34, n. 3, p. 287-304, 2002. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923602001227>. Acessado em 14 fev. 2015.

WEBER, Rosina; AHA, D. W.; BECERRA-FERNANDEZ, I. Intelligent Lessons Learned Systems. **International Journal of Expert Systems Research & Applications**, v.20 n.1, p. 17-34, 2001. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417400000464>. Acessado em 14 fev. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos; 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos; 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZACK, M. H. **Rethinking the knowledge-based organization**. MIT Sloan Management Review, v. 44, n. 4, p. 67-71, 2003. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/rethinking-the-knowledgebased-organization/>. Acesso em: 12 out. 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Nr.	Questão	Referência	Objetivo
01	Quais são as fontes de aprendizado dentro do seu setor de trabalho?	EASTERBY-SMITH, BURGOYNE, ARAÚJO (2001)	Mapear o processo atual de utilização da base de conhecimento.
02	Existe alguma forma de compartilhamento de experiências de aprendizado com os colegas?	NONAKA (1994)	Mapear o processo atual de utilização da base de conhecimento.
03	Como as informações que possam vir a auxiliar nas atividades de trabalho são analisadas e/ou validadas? Qual a forma de compartilhamento da informação na sua área?	CALDAS <i>et al</i> (2009)	Analisar a base de conhecimento utilizada em termos de conteúdo, acesso e uso.
04	Poderia citar formas de obter conhecimento fora da empresa, por exemplo, através do relacionamento com outras empresas/organizações?	EASTERBY-SMITH, BURGOYNE, ARAÚJO (2001)	Analisar a base de conhecimento utilizada em termos de conteúdo, acesso e uso.
05	Acredita que a atividade de compartilhar conhecimentos e experiências pode auxiliar a empresa a obter maior satisfação de seus clientes? Porquê?	ABPMN (2009); SENGE apud JONES e HENDRY (1992)	Mapear o processo atual de utilização da base de conhecimento
06	Em que momento realiza a troca de conhecimento, ou passagem do aprendizado de atividades do dia-a-dia do atendimento, com os colegas de setor?	EASTERBY-SMITH, BURGOYNE, ARAÚJO (2001)	Mapear o processo atual de utilização da base de conhecimento.
07	Em que situações do seu dia-a-dia realiza consulta a base de conhecimento do Portal Click? Se sim, com qual a frequência?	NONAKA (1994)	Mapear o processo atual de utilização da base de conhecimento.
08	Em relação a informação disponível na base de conhecimento do Portal Click, ela tem utilidade para a execução das suas atividades?	NONAKA (1994)	Analisar a base de conhecimento utilizada em termos de conteúdo, acesso e uso.
09	Haveria na sua opinião algo a melhorar no processo de base de conhecimento? Se sim, você tem alguma(s) sugestão(ões)?	ABPMP (2009)	Identificar necessidades de melhoria na base de conhecimento analisada por meio das experiências de uso
10	Você segue o procedimento de trabalho descrito nos PO 63.11 Registro da base de conhecimento?		Mapear o processo atual de utilização da base de conhecimento.
11	Para que outro procedimento de trabalho você utiliza a base de conhecimento?		Mapear o processo atual de utilização da base de conhecimento.

APÊNDICE B – RESPOSTAS À PESQUISA

Retorno da Equipe de Joinville – SC, Nível 1 (N1)

Quadro de pesquisa				
	1	2	3	
LOCALIZAÇÃO	JOINVILLE - SC	JOINVILLE - SC	JOINVILLE - SC	
Área AMS	N1	N1	N1	
Questões	Recurso	Debora	Raquel	Monica
	1	Quais são as fontes de aprendizado dentro do seu setor de trabalho?	Documentação e colegas.	Os Colegas de N2 e documentação da Base de Conhecimento.
2	Existe alguma forma de compartilhamento de experiências de aprendizado com os colegas?	Rede social em implantação, Communities, outro forma seria a seria a base mas não confiável.	Base de Conhecimento antiga e o Communities.	As Bases de Conhecimentos dos chamados e contatos por telefone de analistas N2.
3	Como as informações que possam vir a auxiliar nas atividades de trabalho são analisadas e/ou validadas?	Por meio da validação do Chamado e a validação do coordenar no fluxo de aprovação da Base de Conhecimento.	O Consultor de N2 é quem autoriza o fundamento dos dados é através do Coordenador é autorizado para ficar disponível para consultas no portal click.	É gerada por algum analista e validada por coordenadores, para aquelas soluções que possuem a aprovação da solução pelo cliente.
4	Poderia citar formas de obter conhecimento fora da empresa, por exemplo, através do relacionamento com outras empresas/organizações?	Desconhece.	Não conhece.	Não.
5	Acredita que a atividade de compartilhar conhecimentos e experiências pode auxiliar a empresa a obter maior satisfação de seus clientes? Porquê?	Com certeza auxilia na obtenção da satisfação. Pois, hoje no N1 a maioria dos chamados que são solucionados, é com auxílio da informações da Base de Conhecimento.	Sim. Porquê, a partir do momento que tem condições de buscar em mais locais a informação, mais formas de acesso, isso faz que se tenha mais agilidade no atendimento do chamado.	Sim, pois agiliza o atendimento.
6	Em que momento realiza a troca de conhecimento, ou passagem do aprendizado de atividades do dia-a-dia do atendimento, com os colegas de setor?	Conversas com o colegas e troca de e-mails entre colegas.	No contato aos colegas próximos, trocando experiências de atendimento com conversas e debates. Ocorre com os colegas da regional e demais colegas de N2 de outras regionais, dos quais são solicitados para tirar dúvidas.	Conversas entre colegas antes de repassar o chamado a outra equipe ou consultar colegas amigos em outras áreas.
7	Em que situações do seu dia-a-dia realiza consulta a base de conhecimento do Portal Click? Se sim, com qual a frequência?	Nos atendimentos de chamados, com muita frequência.	No atendimento de todos os chamados, diariamente.	Diariamente em cada análise de chamado.
8	Em relação a informação disponível na base de conhecimento do Portal Click, ela tem utilidade para a execução das suas atividades?	Sim, é muito útil. Auxilia em nas soluções.	A Base de Conhecimento é de grande utilida, sempre que consegue encontrar o assunto ele é muito útil. No entanto, está muito desatualizada, nem sempre as informações estão lá. Não há novos ajustes publicados.	São muito úteis, embora esteja defasada.
9	Haveria na sua opinião algo a melhorar no processo de Base de Conhecimento hoje existente? Se sim, você tem alguma(s) sugestão(ões)?	Sim, sugiro dar continuidade a criação de novas bases (documentos), as informações estão desatualizadas.	Melhor no volume de atualizações a ser realizada pelos consultores, há soluções que nem sempre são registradas.	Melhorar a apresentação dos erros, que muitas vezes aparecem apenas nas imagens de tela sem constar a descrição, o que impede e dificulta busca por ferramentas dinâmicas de consulta.
10	Você segue o procedimento de trabalho descrito nos PO 63.11 Registro da base de conhecimento?	Não é utilizado, quem registra dados na Base de Conhecimento são os Consultores N2.	Não realiza o procedimento. Por causa falta de disponibilidade.	Não. Porque a N1 não executa esta atividade, não é uma atividade de N1.
11	Para que outro procedimento de trabalho você utiliza a base de conhecimento?	Acessar a Base de Conhecimento é o primeiro passo de atendimento do chamado. Fazer aa consulta à Base.	Usa apenas na consulta para o atendimento de chamados.	Usa para análise dos Chamados.

Retorno da Equipe de Belo Horizonte – MG, Nível 2 (N2) Fiscal e Dedicado

Quadro de pesquisa		4	5	6	
LOCALIZAÇÃO		BELO HORIZONTE - MG	BELO HORIZONTE - MG	BELO HORIZONTE - MG	
Área AMS		Fiscal	Dedicado	Dedicado	
Questões	Recurso	Geci	Lilia	Fabiana	
	1	Quais são as fontes de aprendizado dentro do seu setor de trabalho?	Base de conhecimento e portal de produtos;	Portal de produto, colegas, treinamentos , internet	Treinamentos , Consulta a manuais, cursos que venha a ter.
	2	Existe alguma forma de compartilhamento de experiências de aprendizado com os colegas?	Troca de informação e colegas da mesma equipe	Base de conhecimento servidor interno, restrito ao acesso de BH, no servidor do cliente sobre o cliente.	Uma pasta na rede onde guarda as soluções e erros encontrados no cliente.
	3	Como as informações que possam vir a auxiliar nas atividades de trabalho são analisadas e/ou validadas?	Validação da Solução por um cliente;	Por meio da validação nda aplicação da solução no ambiente do cliente.	Soluções evidenciadas.
	4	Poderia citar formas de obter conhecimento fora da empresa, por exemplo, através do relacionamento com outras empresas/organizações?	Troca de experiências com os usuário do aplicativo (clientes).	Troca de informações com colegas de curso na faculdade.	troca de experiências
	5	Acredita que a atividade de compartilhar conhecimentos e experiências pode auxiliar a empresa a obter maior satisfação de seus clientes? Porquê?	Sim, porque agiliza na entrega da solução.	Sim, melhora os resultados dos atendimentos, e pode compartilhar com o restante dos colegas de outras regionais, ganho de tempo na determinação da solução.	Sim, melhora os produtos oferecidos aos clientes
	6	Em que momento realiza a troca de conhecimento, ou passagem do aprendizado de atividades do dia-a-dia do atendimento, com os colegas de setor?	Por solicitação e questionamento aos colegas próximos, por telefone e email aos colegas de outras regionais.	Comenta o erro com os colegas de celula, e compartilha alguma solução interessante ou problemas com os colegas, mais próximos.	consulta o colega do lado ou a pasta da rede
	7	Em que situações do seu dia-a-dia realiza consulta a base de conhecimento do Portal Click? Se sim, com qual a frequência?	A entrada de um novo chamado. Acesso diário.	Sim, não muito frequente	Muito difícil de ocorrer, quase nunca.
	8	Em relação a informação disponível na base de conhecimento do Portal Click, ela tem utilidade para a execução das suas atividades?	Muita utilidade, dados claros concisos;	São úteis, e auxiliar a buscar a solução mesmo que não ajude integralmente	Não se aplica.
	9	Haveria na sua opinião algo a melhorar no processo de Base de Conhecimento hoje existente? Se sim, você tem alguma(s) sugestão(ões)?	As soluções são bem registradas.	Incluir os clientes dedicados.	Não se aplica.
10	Você segue o procedimento de trabalho descrito nos PO 63.11 Registro da base de conhecimento ?	Sim.	Não.	Não.	
11	Para que outro procedimento de trabalho você utiliza a base de conhecimento?	Consulta para verificar se há novidades.	Pesquisa sobre assuntos sem intervenção de chamados.	Não.	

Retorno da Equipe do Rio de Janeiro - RJ, Nível 2 (N2) Dedicado, NF-e e Técnico.

Quadro de pesquisa		7	8	9	
LOCALIZAÇÃO		RIO DE JANEIRO - RJ	RIO DE JANEIRO - RJ	RIO DE JANEIRO - RJ	
Área AMS		Dedicado	NF-e	Técnico	
Questões	Recurso	Ronaldo	Fernando	Fabiano	
	1	Quais são as fontes de aprendizado dentro do seu setor de trabalho?	Portal de Produtos	Portal de produtos e Base Deconhecimento	Portal de produtos disponível, Base de Conhecimento
	2	Existe alguma forma de compartilhamento de experiências de aprendizado com os colegas?	Por telefone com a equipe da Regional RJ	Base de Conhecimento.	Conversar trocar idéias com os colegas
	3	Como as informações que possam vir a auxiliar nas atividades de trabalho são analisadas e/ou validadas?	Valida as informações testando a as orientações em ambientes de teste.	Os dados da base de conhecimento são validadas pelo Coordenador de atendimento.	Não sabe como pode ocorrer a validação.
	4	Poderia citar formas de obter conhecimento fora da empresa, por exemplo, através do relacionamento com outras empresas/organizações?	Troca de experiências com os clientes.	Não.	Ao ficar in loco em clientes acaba trocando experiências com eles.
	5	Acredita que a atividade de compartilhar conhecimentos e experiências pode auxiliar a empresa a obter maior satisfação de seus clientes? Porquê?	Sim, gera uma melhor prestação do serviço, aumentando a bagagem de conhecimento dos consultores.	Sim, sempre é bom, pois otimiza o tempo de entregas e provê maior qualidade.	Com certeza, auxilia no trabalho em conjunto com os colegas.
	6	Em que momento realiza a troca de conhecimento, ou passagem do aprendizado de atividades do dia-a-dia do atendimento, com os colegas de setor?	No início da alocação existe uma passagem de histórico das atividades, portanto realizo uma passagem efetiva de conhecimentos, quando mudo de cliente ou faço a cobertura de férias de outros consultores.	Quando é consultado por um ou ao consultar colegas da regional de SP. Isso pode ocorrer por telefone ou ferramenta de bate papo . O Coordenador é recurso para se tirar dúvidas, também.	Constantemente.
	7	Em que situações do seu dia-a-dia realiza consulta a base de conhecimento do Portal Click? Se sim, com qual a frequência?	Não.	Durante o atendimento do chamado, com frequência diária.	Sim, raramente.
	8	Em relação a informação disponível na base de conhecimento do Portal Click, ela tem utilidade para a execução das suas atividades?	Sempre é útil para o aprendizado	Sim, modelo atende ao processo de entendimento.	Pensa que são informações de bom uso e úteis.
	9	Haveria na sua opinião algo a melhorar no processo de Base de Conhecimento hoje existente? Se sim, você tem alguma(s) sugestão(ões)?	Não.	Completo e tem bastante informação, com muita qualidade.	Proatividade dos colegas em postar a novidades encontradas.
	10	Você segue o procedimento de trabalho descrito nos PO 63.11 Registro da base de conhecimento ?	Não faz.	Sim.	Ssim, sempre que necessário normalmente uma vez por mês.
	11	Para que outro procedimento de trabalho você utiliza a base de conhecimento?	Não.	Não.	Quando busca informações de algo novo é um lugar, também consultado.

Retorno da Equipe de Porto Alegre – RS, Nível 2 (N2) Fiscal, CE e Dedicado

Quadro de pesquisa		10	11	12	
LOCALIZAÇÃO		PORTO ALEGRE -RS	PORTO ALEGRE -RS	PORTO ALEGRE -RS	
Área AMS		Dedicado	CE	Dedicado	
Questões	Recurso	Wagner	Michael	Sheila	
	1	Quais são as fontes de aprendizado dentro do seu setor de trabalho?	Como fontes Documentação, Especificações Funcionais e o próprio código de programação.	Documentações dos chamados e atendimentos e evidências das soluções propostas, especificações de ajustes. As formalizações de soluções de chamados, colegas senior	Executando as atividades , conversando com os colegas (trocando informações) e por meio do portal de produtos
	2	Existe alguma forma de compartilhamento de experiências de aprendizado com os colegas?	Sim, especificações é uma forma e conversas informais;	Contato direto com os colegas, consulta aos documentos de solução dos chamados salvos pelos colegas e históricos de atendimentos.	conversar com os colegas para trocar informações e a rede local onde é salva todas as informações dos chamado do cliente.
	3	Como as informações que possam vir a auxiliar nas atividades de trabalho são analisadas e/ou validadas?	Quanto a Base de Conhecimento não conhece como é validada a informação , E entende que a especificação por parte do consultor N2, já tem a sua validade;	Valida com o colega ou se usa dos próprios recursos para validar, reproduzindo a experiência.	Não há, por ser específico do cliente válido apenas deste cliente.
	4	Poderia citar formas de obter conhecimento fora da empresa, por exemplo, através do relacionamento com outras empresas/organizações?	O cliente, usuário que passa informações regras, leis documentação que interfere nas funcionalidades dos softwares, sem ser conhecimentos técnicos.	Foruns na internet, contato com o usuário do sistema (cliente) sobre o assunto.	Network, colegas de faculdade (da relação pessoal).
	5	Acredita que a atividade de compartilhar conhecimentos e experiências pode auxiliar a empresa a obter maior satisfação de seus clientes? Porquê?	Sim, ao obter conhecimento utilizo isso para melhorar a qualidade das coisas que faço.	Sim, eu irie obter conhecimento para aplicar nas soluções solicitadas pelos clientes, melhoraria o serviço prestado.	Sim, aplicar um método novo, maneira nova de tratar o cliente, ver outras possibilidades de tratar o cliente.
	6	Em que momento realiza a troca de conhecimento, ou passagem do aprendizado de atividades do dia-a-dia do atendimento, com os colegas de setor?	Em momentos de dificuldade no trabalho, e aí há a consulta direta a outros consultores técnicos de maior experiência.	Não existe um momento arranjado de troca, acaba ocorrendo quando ocorre um problema mais grave que se solicita a participação de outro colega.	No horário de almoço, quando ocorre as conversas sobre a dificuldades de cada um. Conversar com o colegas / reunião sobre a experiência de trabalho de uma atividade.
	7	Em que situações do seu dia-a-dia realiza consulta a base de conhecimento do Portal Click? Se sim, com qual a frequência?	Não. Não base de conhecimento para consultores técnicos.	Acessa em última estância, ao não conseguir com outras fontes, como histórico de chamados e colegas. Pouco utilizado.	Apenas ao atender chamados de tipologia de Incidente, (produto). Ocorre raramente.
	8	Em relação a informação disponível na base de conhecimento do Portal Click, ela tem utilidade para a execução das suas atividades?	Não se Aplica.	Não, serve pouco, não é muito específico, não atende a necessidade em maioria das vezes.	As informações encontradas na base nunca a ajudaram na necessidade ou solução buscada.
	9	Haveria na sua opinião algo a melhorar no processo de Base de Conhecimento hoje existente? Se sim, você tem alguma(s) sugestão(ões)?	Não se Aplica.	Melhor a busca, mudando do nome de documentos para tags, que facilitem a busca.	Documentação criada pelos consultores em muitas vezes estão claras, fazendo que não se entenda ou encontre a solução. Pouco detalhamento. Incluir Documentação oriundas de projeto colocar numa leitura mais clara.
	10	Você segue o procedimento de trabalho descrito nos PO 63.11 Registro da base de conhecimento ?	Nunca utilizou.	Sim, mas é pouco frequente.	Sim.
	11	Para que outro procedimento de trabalho você utiliza a base de conhecimento?	Sabe que existe, por causa dos procedimentos da ISSO, único contato sobre assunto.	Não.	Não.

Retorno da Equipe do São Paulo - SP, Nível 2 (N2) CE e Dedicado.

Quadro de pesquisa		13	14	15	
LOCALIZAÇÃO		SÃO PAULO - SP	SÃO PAULO - SP	SÃO PAULO - SP	
Área AMS		CE	CE	Dedicado	
Questões	Recurso	Cícera	Luciana	Ana	
	1	Quais são as fontes de aprendizado dentro do seu setor de trabalho?	A base de conhecimento e treinamentos.	Pesquisa, Consulta a Chamados.	Com os problemas do dia a dia, no ambiente do cliente, Base de Conhecimento no Portal e trocando informações com os colegas.
	2	Existe alguma forma de compartilhamento de experiências de aprendizado com os colegas?	Treinamento de final de semana, uma vez ao mês ao finais de semana por iniciativa própria dos consultores nos encontramos para falar de experiências e atendimentos, na ferramenta Base de Conhecimento que os colegas podem consultar.	Base de Conhecimento no Portal.	Bases de conhecimento do Portal
	3	Como as informações que possam vir a auxiliar nas atividades de trabalho são analisadas e/ou validadas?	Com a aprovação do coordenador.	Validadas pelo Coordenador.	Pela forma como as soluções são apresentadas no portal, demonstrando os dados por completo, e também ao simular no sistema.
	4	Poderia citar formas de obter conhecimento fora da empresa, por exemplo, através do relacionamento com outras empresas/organizações?	Ferramenta Sonda Communities, onde podes conversar com o colegas de outras áreas e clientes também poderão participar no futuro.	Não.	Cursinhos sobre a área fiscal.
	5	Acredita que a atividade de compartilhar conhecimentos e experiências pode auxiliar a empresa a obter maior satisfação de seus clientes? Porquê?	Sim, mais gente sabendo do que você sabe, mais clientes podem ser atendidos desta maneira.	Com Certeza, melhora na qualidade do atendimento e agilidade.	Sim, Pois melhora o atendimento, fazendo com que ele seja reconhecido pelo cliente como alguém que atende bem.
	6	Em que momento realiza a troca de conhecimento, ou passagem do aprendizado de atividades do dia-a-dia do atendimento, com os colegas de setor?	Quando é acionado por colegas, quando há problemas a resolver, através das ferramentas de comunicação existente, reuniões mensais	Por solicitação falada dos colegas ao lado, debates ou por outro colega de fora que venha perguntar/solicitar.	Quando pega um chamado diferente, levanta e pergunta para um colega no decorrer do dia, no almoço em conversas bate papo com os colegas.
	7	Em que situações do seu dia-a-dia realiza consulta a base de conhecimento do Portal Click? Se sim, com qual a frequência?	Não há atualmente consultas, a maioria desatualizada e a maioria das informações geradas foram geradas por ela	Sim, quando desconheço do assunto do chamado. Não ocorre com frequência.	Acesso para verificar se há algo de novo. Com a frequência de uma vez por semana.
	8	Em relação a informação disponível na base de conhecimento do Portal Click, ela tem utilidade para a execução das suas atividades?	Está defasada, deixaram de alimentar. O formato de apresentação da informação é útil pois traz os dados principais e fácil de achar	Sim, é de fácil consulta a informação.	Para atendimento dedicado de ambientes específicos não há muita informações, mas são sempre bastante úteis.
	9	Haveria na sua opinião algo a melhorar no processo de Base de Conhecimento hoje existente? Se sim, você tem alguma(s) sugestão(ões)?	Melhorar seria dar mais disponibilidade e prioridade de tempo para fazer a documentação para a Base de Conhecimento.	Incluir os documentos completos da soliticitação.	Não. Há bastante qualidade no formato.
	10	Você segue o procedimento de trabalho descrito nos PO 63.11 Registro da base de conhecimento ?	Segue, mas não com muita frequência por causa da falta de disponibilidade.	Sim, não há muitas ocorrências.	Sim.
11	Para que outro procedimento de trabalho você utiliza a base de conhecimento?	Não, apenas para atender chamados	Pesquisa para resolver os problemas de chamados, do qual desconhece do assunto.	Não.	

Retorno da Equipe do São Paulo - SP, Nível 2 (N2) Fiscal e Dedicado.

Quadro de pesquisa		16	17	18	
LOCALIZAÇÃO		SÃO PAULO - SP	SÃO PAULO - SP	SÃO PAULO - SP	
Área AMS		Dedicado	Fiscal	Fiscal	
Questões	Recurso	Érica	Arlete	Kayque	
	1	Quais são as fontes de aprendizado dentro do seu setor de trabalho?	Base de conhecimento, manuais e especificações funcionais da ferramenta onde atua.	Treinameitos, manuais, Base de conhecimento do portal	Fiscal com tributos e TI, no atender do chamados.
	2	Existe alguma forma de compartilhamento de experiências de aprendizado com os colegas?	Por e-mail, não formal ou obrigat	A base de conhecimento e procurar os colegas para tirar dúvidas.	Portal Click na ferramenta Base de Conhecimento.
	3	Como as informações que possam vir a auxiliar nas atividades de trabalho são analisadas e/ou validadas?	A validação ocorre com a aprovação do coordenador para os dados, que tem embasamento no caso de sucesso.	A Base de conhecimento é validada pelo a Aprovação do cliente dada pela solução em seu próprio ambiente de sistema.	Não sabe.
	4	Poderia citar formas de obter conhecimento fora da empresa, por exemplo, através do relacionamento com outras empresas/organizações?	Foruns de usuários que é possível participar e consultar.	Pela necessidade dos clientes.	Não.
	5	Acredita que a atividade de compartilhar conhecimentos e experiências pode auxiliar a empresa a obter maior satisfação de seus clientes? Porquê?	Sim, ocorrendo um problema recorrente é mais rápido obter a informações de solução. Agiliza o serviço.	Com certeza, porque uma vez que compartilha o conhecimento você agiliza o atendimento;	Sim, diretamente impacta na gestão do tempo, proporciona uma solução mais rápida com soluções já conhecidas. O cliente fica mais satisfeito.
	6	Em que momento realiza a troca de conhecimento, ou passagem do aprendizado de atividades do dia-a-dia do atendimento, com os colegas de setor?	Conversas informais nas celulas. Avisos entre colegas.	Ao receber um chamado de ordem não conhecida sai em busca de outro colega.	A todo momento, amigos colegas mais senior, faz consulta a eles.
	7	Em que situações do seu dia-a-dia realiza consulta a base de conhecimento do Portal Click? Se sim, com qual a frequência?	Todo a vez que aberto um chamado, não especifico. Não muito	Sim, esporádico.	Ao surgir algo novo. Uma vez por dia.
	8	Em relação a informação disponível na base de conhecimento do Portal Click, ela tem utilidade para a execução das suas atividades?	Tem muita utilidade, as vezes pouco difícil de encontrar.	Na medida do possível. Busca título para auxiliar na identificações do erros ou soluções buscada. O entendimento pessoal a base é elabora por uma única pessoa, portanto de pessoa para pessoa pode mudar a forma de compreensão da mensagem. Ou título da solução.	São úteis. E de grande utilidade.
	9	Haveria na sua opinião algo a melhorar no processo de Base de Conhecimento hoje existente? Se sim, você tem alguma(s) sugestão(ões)?	Melhor o fluxo de aprovação lento para publicação no portal. Melhorar a descrição para fazer a busca, não localiza com facilidade, descrição e forma de busca e palavras chave.	Não.	Não
10	Você segue o procedimento de trabalho descrito nos PO 63.11 Registro da base de conhecimento ?	Sim.	Sim.	Sim.	
11	Para que outro procedimento de trabalho você utiliza a base de conhecimento?	Não. Apenas para atender o chamado quando necessário.	Não, somente no atendimento do chamados, por necessidade.	Não.	

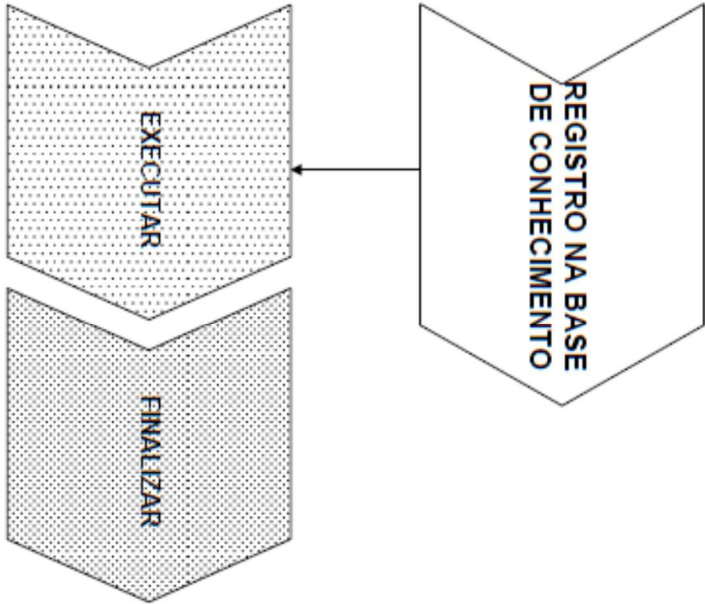
Retorno da Equipe do São Paulo - SP, Nível 2 (N2) NF-e, Técnico e Coordenador Técnico.

Quadro de pesquisa		19	20	21	
LOCALIZAÇÃO		SÃO PAULO - SP	SÃO PAULO - SP	SÃO PAULO - SP	
Área AMS		NF-e	Técnico	Técnico Coordenador	
Questões	Recurso	Angelo	Eder	Rodolfo	
	1	Quais são as fontes de aprendizado dentro do seu setor de trabalho?	Internet e treinamentos	Portal de AMS, onde trata-se os processos. E alguém com mais experiência que repassa para quem com menos experiência. Treinamentos.	Manuais, Pessoas (colegas) troca de informações.
	2	Existe alguma forma de compartilhamento de experiências de aprendizado com os colegas?	Por meio de debates entre colegas, dados da Base de Conhecimento interno NF-e e um lugar na rede e troca de e-mails.	Possui uma pasta na rede da regional com dados para compartilhar informações entre os técnicos. E depois troca de emails.	Base de conhecimento do portal
	3	Como as informações que possam vir a auxiliar nas atividades de trabalho são analisadas e/ou validadas?	Quando compartilha confia que o colega deu solução correta.	são informação que registrada de ocorrências relatos de experiência, não há validação.	Pelo coordenador da equipe.
	4	Poderia citar formas de obter conhecimento fora da empresa, por exemplo, através do relacionamento com outras empresas/organizações?	Cientes - sendo a troca de experiência com cliente.	Parcerias com os clientes e o fornecedor SAP	Fornecedores que promovem conhecimento a aplicações e softwares utilizados.
	5	Acredita que a atividade de compartilhar conhecimentos e experiências pode auxiliar a empresa a obter maior satisfação de seus clientes? Porquê?	Com certeza, os cliente se sente seguro as informações passadas a ele.	Com certeza, quanto mais preparado o consultor estiver mais satisfeito o cliente vai estar.	Sim, ajudando a evoluir a equipe, dando aos consutores melhor preparo para atendimento dos chamados.
	6	Em que momento realiza a troca de conhecimento, ou passagem do aprendizado de atividades do dia-a-dia do atendimento, com os colegas de setor?	Ao solucionar o chamado, e troca de idéias com os colegas sob algo que achou interessante.	Não momento formal ou oficial, normalmente durante o questionamento dos colegas.	Logo após o atendimento discute entre colegas e no registro na base de conhecimento
	7	Em que situações do seu dia-a-dia realiza consulta a base de conhecimento do Portal Click? Se sim, com qual a frequência?	Quando aparecer algum problema desconhecido e não consegue resolver, 1º tenta falar com os colegas, e depois consulta a Base.	não se aplica a área técnica.	Sempre que necessita, para avaliar atividades que não conhece a solução, ocorre uma vez ao mês em média.
	8	Em relação a informação disponível na base de conhecimento do Portal Click, ela tem utilidade para a execução das suas atividades?	São úteis, e mesmo que não compreenda pode conversar com quem a criou a documentação.	não se aplica a área técnica.	São úteis.
	9	Haveria na sua opinião algo a melhorar no processo de Base de Conhecimento hoje existente? Se sim, você tem alguma(s) sugestão(ões)?	Não.	Oficializar, disponibilizar para todos.	Melhorar a forma de apresentação dos testes, para que fique mais fácil o entendimento de quem lê.
	10	Você segue o procedimento de trabalho descrito nos PO 63.11 Registro da base de conhecimento ?	Sim.	Não.	Sim. Pelo menos duas vezes ao mês
11	Para que outro procedimento de trabalho você utiliza a base de conhecimento?	Não.	não se aplica a área técnica.	Não se aplica.	

Retorno da Equipe do São Paulo - SP, Nível 2 (N2) Coordenador NF-e, Coordenador Fiscal.

Quadro de pesquisa		
	22	23
LOCALIZAÇÃO	SÃO PAULO - SP	SÃO PAULO - SP
Área AMS	Fiscal - Coordenador	NF-e - Coordenador
Questões		
Recurso	Jamille	Camila
1 Quais são as fontes de aprendizado dentro do seu setor de trabalho?	Base de conhecimento + manuais especificações do produto + legislação	Portal do click base de conhecimento + manuais da aplicação
2 Existe alguma forma de compartilhamento de experiências de aprendizado com os colegas?	Base da conhecimento e grupo de dúvidas celular (whatsapp)	Treinamentos
3 Como as informações que possam vir a auxiliar nas atividades de trabalho são analisadas e/ou validadas?	Aprovação pelo coordenador.	Pelo próprio consultor ao gerar a base com evidências.
4 Poderia citar formas de obter conhecimento fora da empresa, por exemplo, através do relacionamento com outras empresas/organizações?	Treinamento fiscal pelo Senac - IOB que um parceiro, que oferece base de consulta.	Desconhece.
5 Acredita que a atividade de compartilhar conhecimentos e experiências pode auxiliar a empresa a obter maior satisfação de seus clientes? Porquê?	Sim, ao compartilhar a senioridade da equipe, novos consultores podem ter melhor desempenho no atendimento e agilidade .	Sim, agrega benefícios para área no entendimento e compreensão dos atendimentos.
6 Em que momento realiza a troca de conhecimento, ou passagem do aprendizado de atividades do dia-a-dia do atendimento, com os colegas de setor?	Há uma reunião semanal toda a segunda-feira para os coordenadores compartilharem suas dificuldades e experiências.	Conversas para troca de experiências.
7 Em que situações do seu dia-a-dia realiza consulta a base de conhecimento do Portal Click? Se sim, com qual a frequência?	Não se aplica.	Acessa para apenas validar informações, verificar se está legível entendível , não há uma rotina (uma vez pr semana, normalmente.)
8 Em relação a informação disponível na base de conhecimento do Portal Click, ela tem utilidade para a execução das suas atividades?	Não se aplica.	Sim, de boa utilidade.
9 Haveria na sua opinião algo a melhorar no processo de Base de Conhecimento hoje existente? Se sim, você tem alguma(s) sugestão(ões)?	A forma de documentar poderia melhorar, deixando de ser um arquivo texto fechado, para um formato aberto de mais fácil manuseio e pesquisa as informações.	Criar o hábito de gerar as evidencias para a base de conhecimento durante o atendimento do chamado, para que logo que ele seja solucionado possa ser enviado para publicação.
10 Você segue o procedimento de trabalho descrito nos PO 63.11 Registro da base de conhecimento ?	Não se aplica	Não se aplica
11 Para que outro procedimento de trabalho você utiliza a base de conhecimento?	Não se aplica	Durante o processo investigativo dos chamados. O que não ocorre com muita frequência.

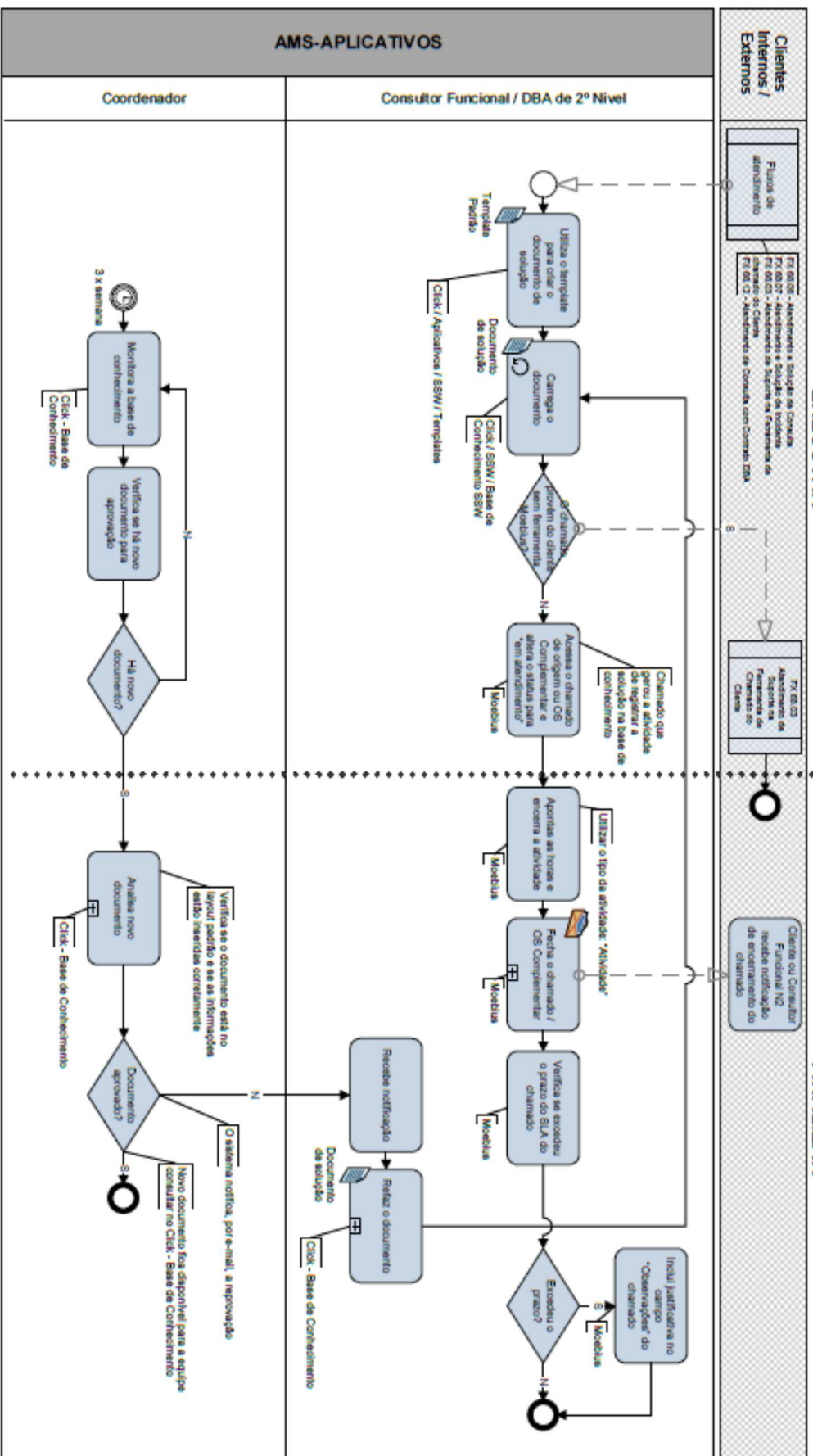
ANEXO A – FLUXO REGISTRO NA BASE DE CONHECIMENTO

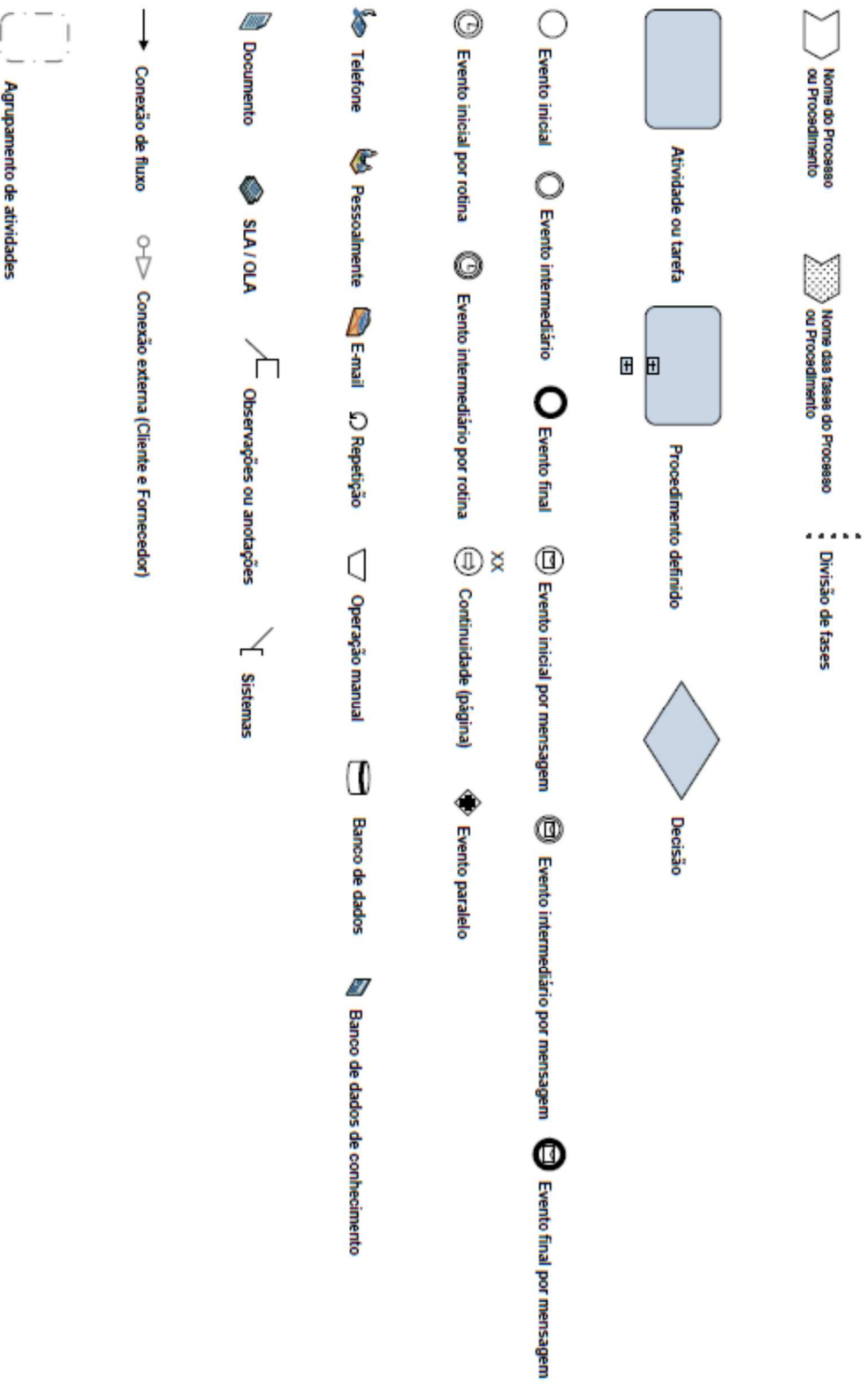


AMS-APLICATIVOS						
Código	Título	Autor	Aprovador	Finalido	Data	Página
FX 68.11	Registro na Base de Conhecimento	Ana Claudia Sinhori	Jully Passarella / Renata Pava / Giselle de Miranda	01	10/09/12	1/1



AMS-APLICATIVOS		AMS-APLICATIVOS	
Código FX 68.11	Título Registro na Base de Conhecimento	Autor Ana Claudia Sinhori	Aprovador Júly Passarella / Renata Paiva / Gisele de Miranda
EXECUTAR		FINALIZAR	
Revisão 01	Data 10/09/12	Página 1/1	
			





ANEXO B – DESCRITIVO DO PROCEDIMENTO DE REGISTRO NA BASE DE CONHECIMENTO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL



REGISTRO NA BASE DE CONHECIMENTO

CÓDIGO: PO 88.11

PUBLICAÇÃO: 10/10/2014

PRÓXIMA REVISÃO:

ÍNDICE

1	OBJETIVO	2
2	APLICAÇÃO	2
3	DEFINIÇÕES	2
4	PROCEDIMENTOS	2
4.1	Elaboração do Documento	2
4.2	Carga de Documento	2
4.3	Conclusão da Atividade	2
4.4	Validação de Documento de Solução	3
4.5	Notificação de Erro no Documento	3
5	ANEXOS	4
6	MANUAIS VINCULADOS	4
	HISTÓRICO DE REVISÕES	4

PROCEDIMENTO OPERACIONAL



REGISTRO NA BASE DE CONHECIMENTO

CÓDIGO: PO 68.11

PUBLICAÇÃO: 10/10/2014

PRÓXIMA REVISÃO:

1 OBJETIVO

Descrever os procedimentos de registro de soluções concluídas com sucesso na base de conhecimento da área AMS Aplicativos.

2 APLICAÇÃO

Consultor Funcional de 2º Nível, Consultor DBA, e Coordenador da Área AMS-Applicativos.

3 DEFINIÇÕES

- Consultar as definições contidas no MN 68.02 - Manual de Terminologia de Processos - AMS - Aplicativos.

4 PROCEDIMENTOS

4.1 Elaboração do Documento

Responsável: Consultor Funcional / DBA - AMS-Applicativos

Utilizar o template padrão para elaboração do documento de solução.

Acessar o Portal Click.SondaIT Aplicativos/AMS Aplicativos/Templates e exportar o documento "Template 9 - Base de Conhecimento".

Preencher com as informações de solução com sucesso, conforme descritivos no documento "Template 9 - Base de Conhecimento".

4.2 Carga de Documento

Responsável: Consultor Funcional / DBA - AMS-Applicativos

Acessar o endereço Click.SondaIT/Applicativos/AMS Aplicativos/BasedeConhecimento.

Anexar o documento "Template 9 - Base de Conhecimento" devidamente preenchido, conforme PT 68.02 - Base de Conhecimento.

Nota: Se a atividade acima provém de um atendimento na ferramenta de chamado do cliente, concluir o atendimento no procedimento operacional PO 68.03 - Atendimento de Suporte na Ferramenta de Chamado do Cliente, Item 4.7 - Conclusão do Atendimento.

4.3 Conclusão da Atividade

Responsável: Consultor Funcional / DBA - AMS-Applicativos

Acessar no Sistema Moebius, o chamado de origem ou OS Complementar, com status "Agendado".

PROCEDIMENTO OPERACIONAL



REGISTRO NA BASE DE CONHECIMENTO

CÓDIGO: PO 88.11

PUBLICAÇÃO: 10/10/2014

PRÓXIMA REVISÃO:

Alterar para o status "Em atendimento".

Apontar as horas na atividade do chamado.

Nota: Utilizar o tipo de atividade "Atividade".

Fechar a atividade e o chamado original ou OS Complementar, no Sistema Moebius.

Verificar no chamado "Fechado" se excedeu o prazo do SLA do chamado, de acordo com a classificação do mesmo.

Se exceder o prazo do SLA, incluir o motivo no campo "Observação" no chamado fechado.

4.4 Validação de Documento de Solução

Responsável: Coordenador - AMS-Aplicativos

Acessar a base de conhecimento, 3 vezes na semana, no Portal Click.SondaIT.

Verificar se há novo documento de solução para validar.

Tendo novo documento de solução, analisar o documento.

Verificar se:

- está no modelo padrão "Template 9 - Base de Conhecimento";
- as informações estão inseridas corretamente;

Caso o documento esteja correto, aprova-lo.

Nota: O novo documento de solução fica disponível para a equipe consultar no Portal Click SondaIT - Aplicativos/AMS Aplicativos/BaseDeConhecimento.

Reprovar o documento, caso não esteja correto.

Nota: O Sistema notifica, por e-mail, automaticamente para a equipe AMS-APLICATIVOS sobre a reprovação do documento de solução.

4.5 Notificação de Erro no Documento

Responsável: Consultor Funcional/DBA - AMS-Aplicativos

Receber, por e-mail, a notificação do documento de solução reprovado.

Acessa o documento no Portal Click.SondaIT - Aplicativos/AMS Aplicativos/BaseDeConhecimento.

Analisar onde está o erro.

Nota: Se houver necessidade, falar pessoalmente com o seu Coordenador para entender o

PROCEDIMENTO OPERACIONAL



REGISTRO NA BASE DE CONHECIMENTO

CÓDIGO: PO 68.11

PUBLICAÇÃO: 10/10/2014

PRÓXIMA REVISÃO:

erro.

Refazer o documento de solução e continuar o processo, conforme o item 4.2 acima.

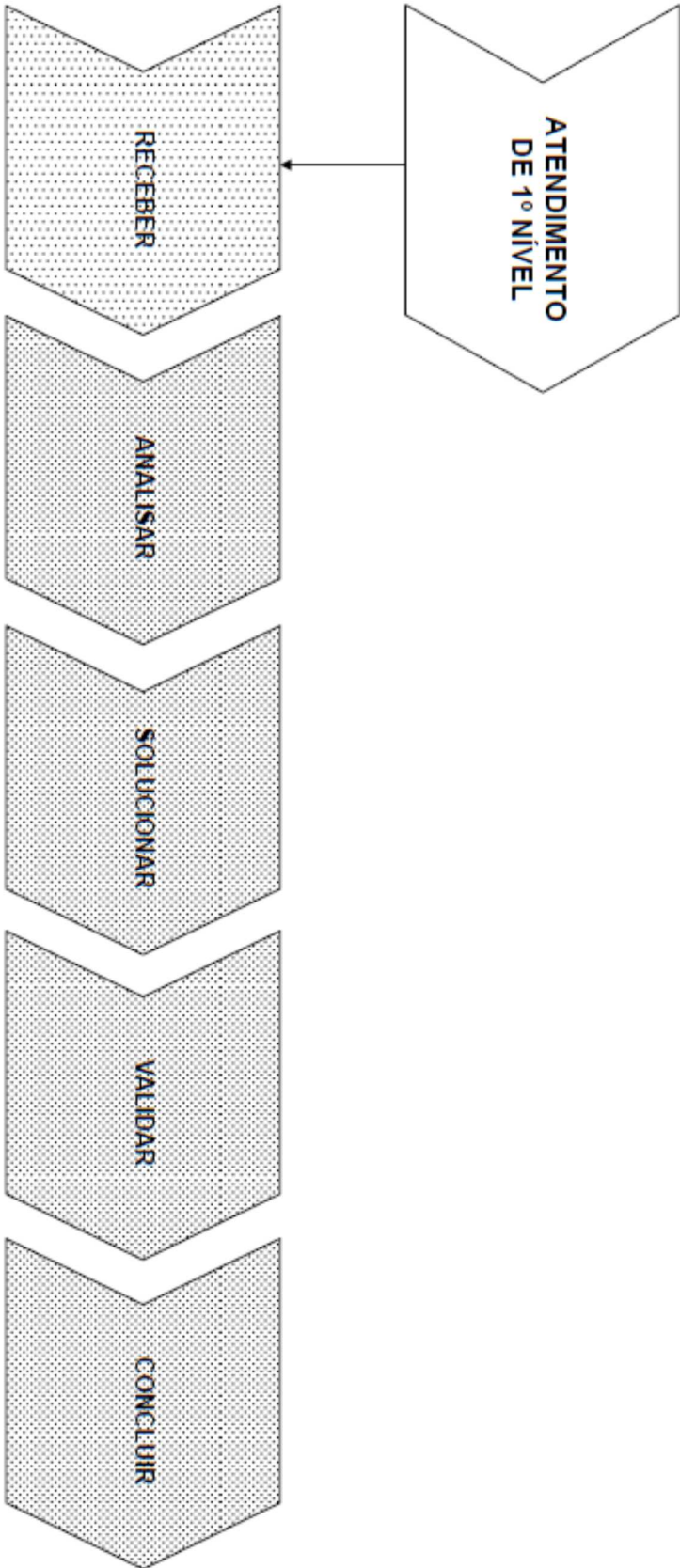
5 ANEXOS

Não há.

6 MANUAIS VINCULADOSFX 68.11 - Registro na Base de Conhecimento.PO 68.06 - Atendimento e Solução de Consulta.PO 68.07 - Atendimento e Solução de Incidente.PO 68.03 - Atendimento de Suporte na Ferramenta de chamado do Cliente.PO 68.12 - Atendimento de Consulta com Contrato DBA.PT 68.02 - Base de Conhecimento**HISTÓRICO DE REVISÕES**

Versão	Data de Elaboração	Revisão (descrever o que foi revisado / atendido)	Autor	Aprovador / Data Aprovação		Histórico C = Criação R = Revisão
				Sonda IT	Cliente	
00	25/06/12	Emissão inicial	Ana Claudia Sinhori	Systems Support SSW July S. Passarela	Não há	C
01	10/09/12	Retirada do fluxograma do anexo	Ana Claudia Sinhori	Systems Support SSW July S. Passarela	Não há	R
02	26/06/13	Configido o código do PT 68.02 (antes estava como MN 68.01)	Ana Claudia Sinhori	Systems Support SSW July S. Passarela	Não há	R
03	10/10/2014	Alteração do nome de área de Systems Support para AMS Aplicativos	Ana Claudia Sinhori	AMS-Aplicativos Renate R. Paiva	Não há	R

ANEXO C – ATENDIMENTO DE 1º NÍVEL

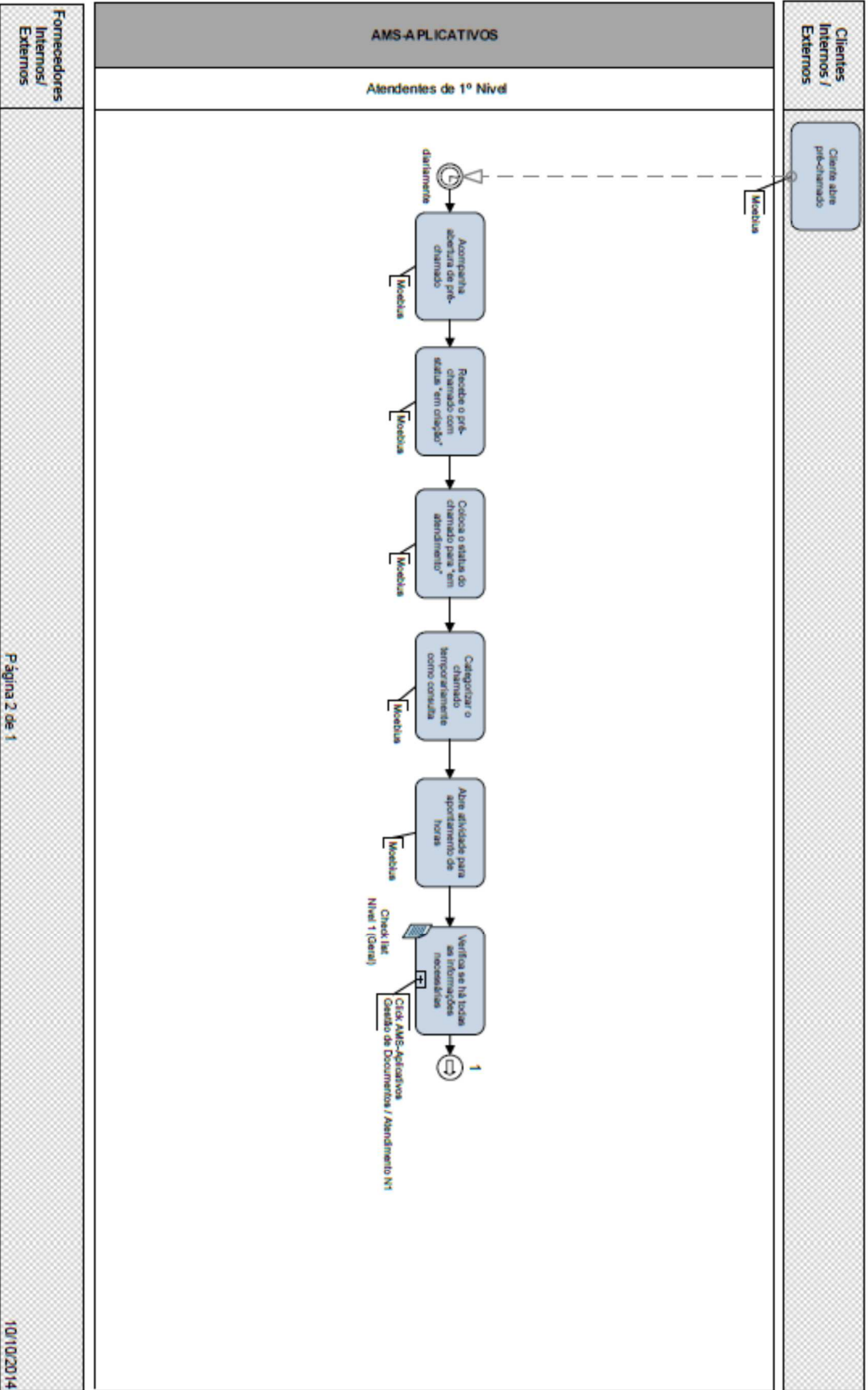


AMS-APLICATIVOS					
Código	Título	Autor	Aprova	Revisão	Data
FX 68.01	Atendimento de 1º Nível	Ana Claudia Sinhori	Jully Passarella / Renata Paiva / Giselle de Miranda	01	03/10/14
					Página 1/1

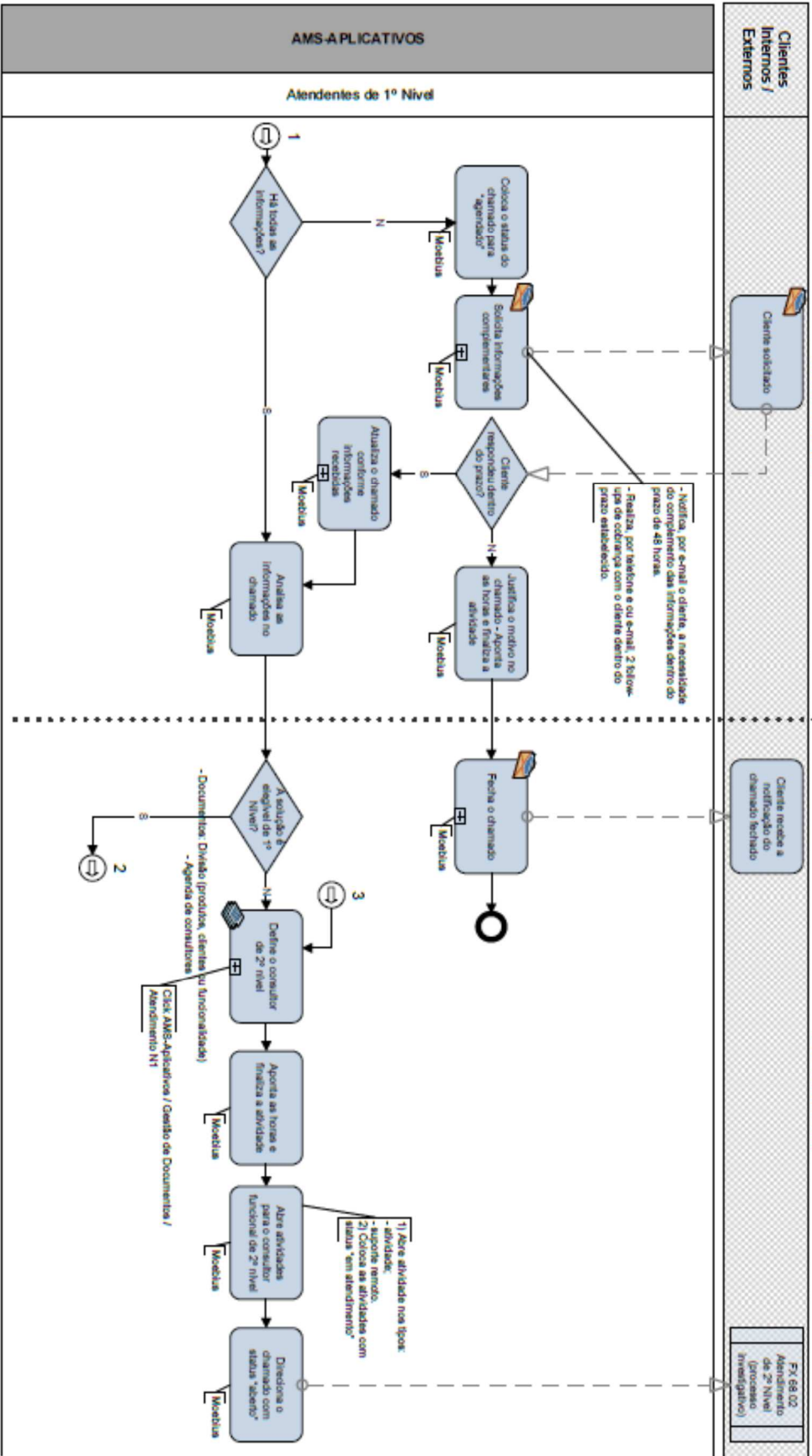


AMS-APLICATIVOS		Autor		Atendente		Revisado		Data		Página	
Código	FX 68.01	Título	Atendimento de 1º Nível			Ana Claudia Sinhori	Jully Passarella / Renata Paiva / Giselle de Miranda	01	03/10/14	1/3	

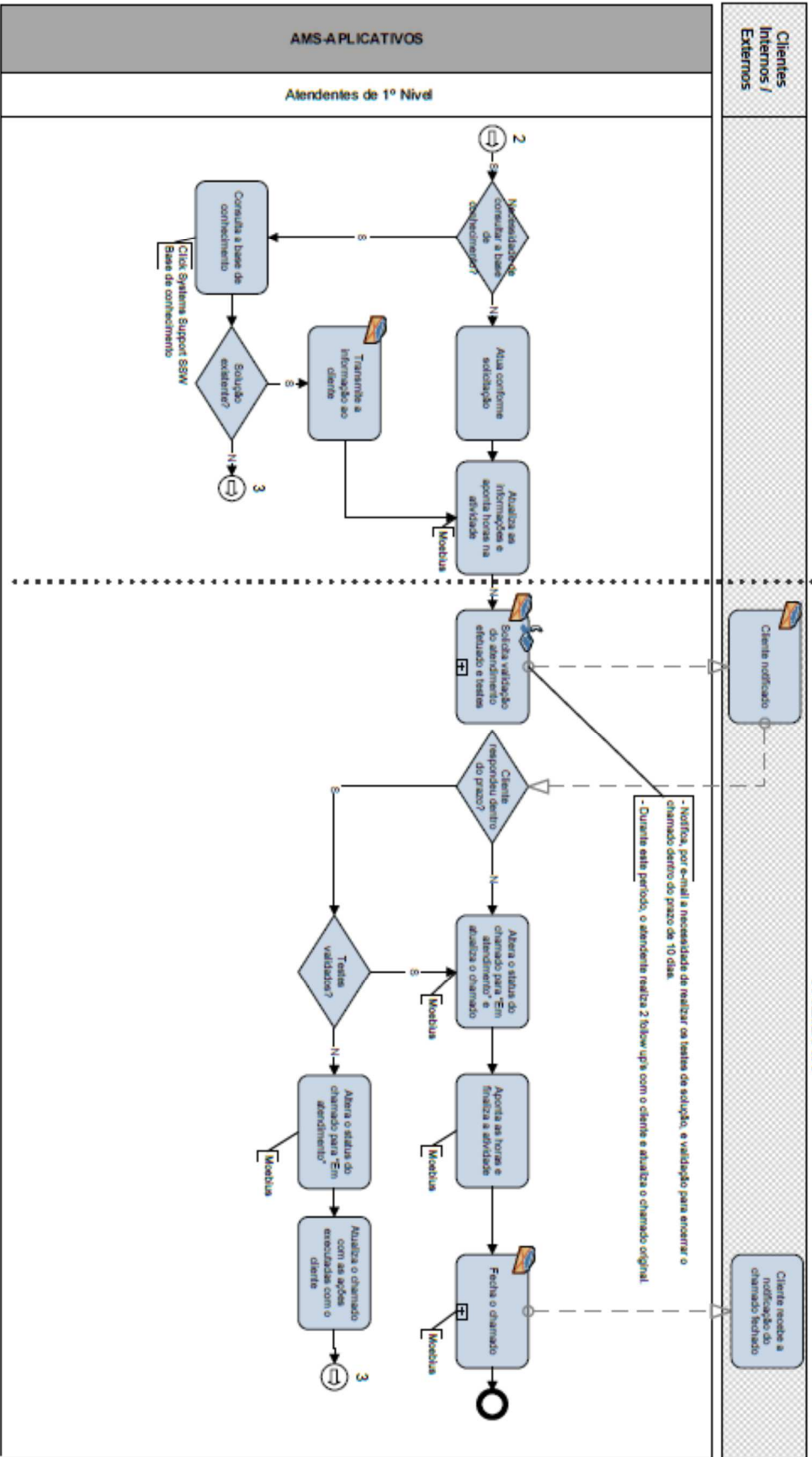
RECEBER



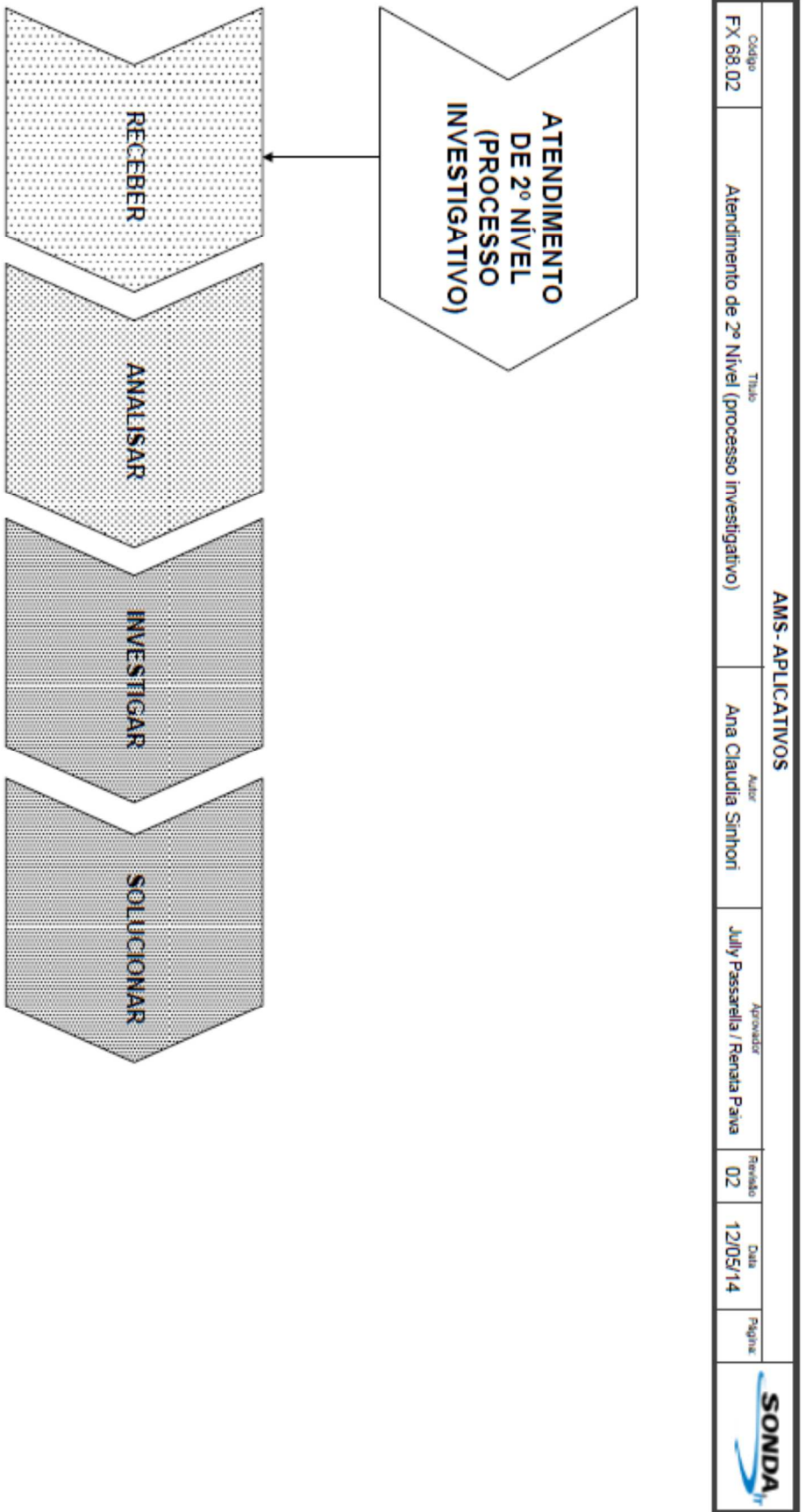
AMS-APLICATIVOS	AMS-APLICATIVOS	AMS-APLICATIVOS	AMS-APLICATIVOS
Titulo Atendimento de 1º Nível	Autor Ana Claudia Sinhori	Aprovar Jully Passarella / Renata Paiva / Giselle de Miranda	Revisão 01
Codigo FX 68.01		Data 03/10/14	Página 2/3
ANALISAR		CONCLUIR	



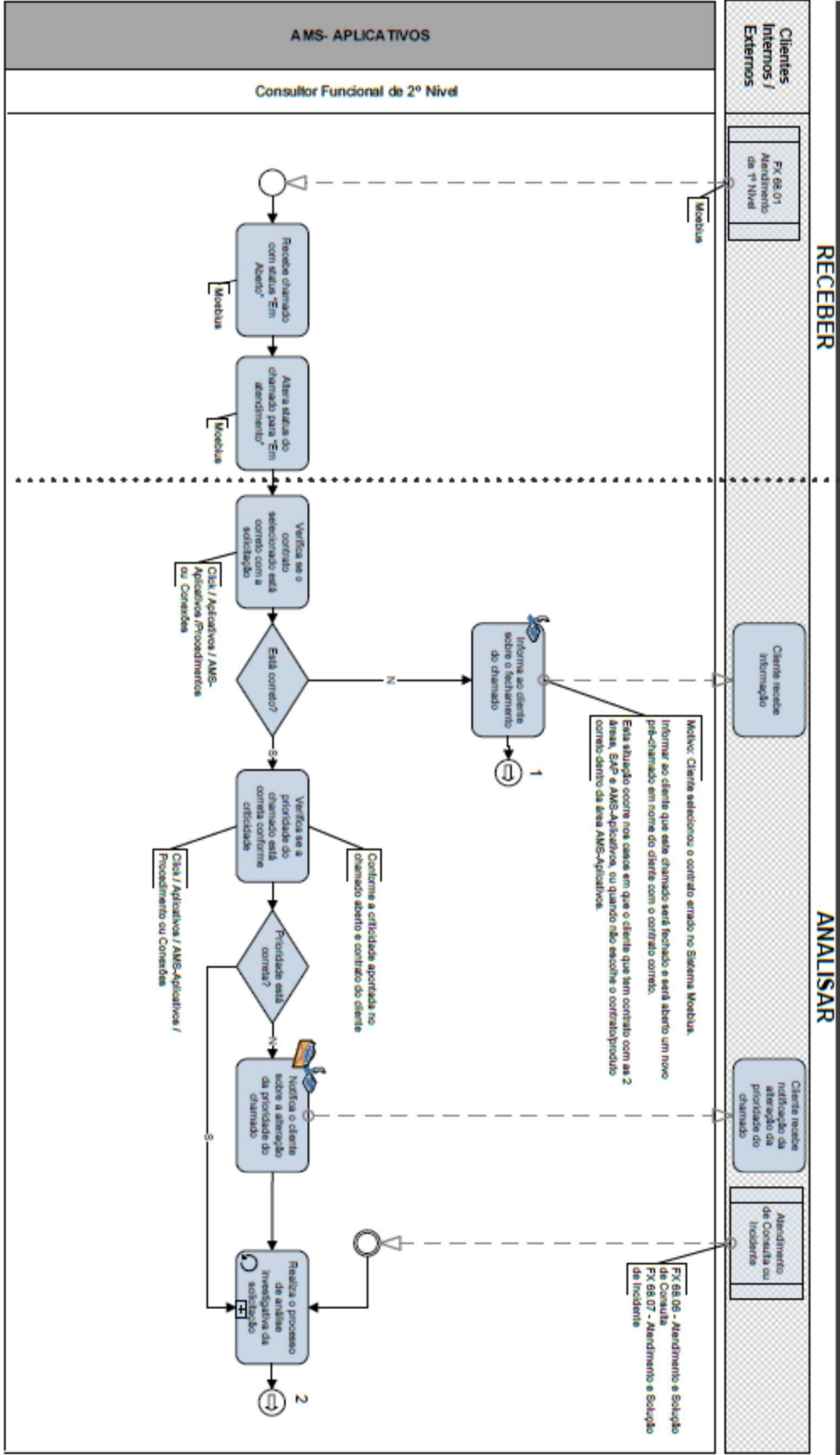
AMS-APLICATIVOS		AMS-APLICATIVOS	
Código FX 68.01	Título Atendimento de 1º Nível	Autor Ana Claudia Sinhori	Aprovar Jully Passarella / Renata Paiva / Giselle de Miranda
SOLUCIONAR		VALIDAR	
Revisão 01	Data 03/10/14	Página 3/3	



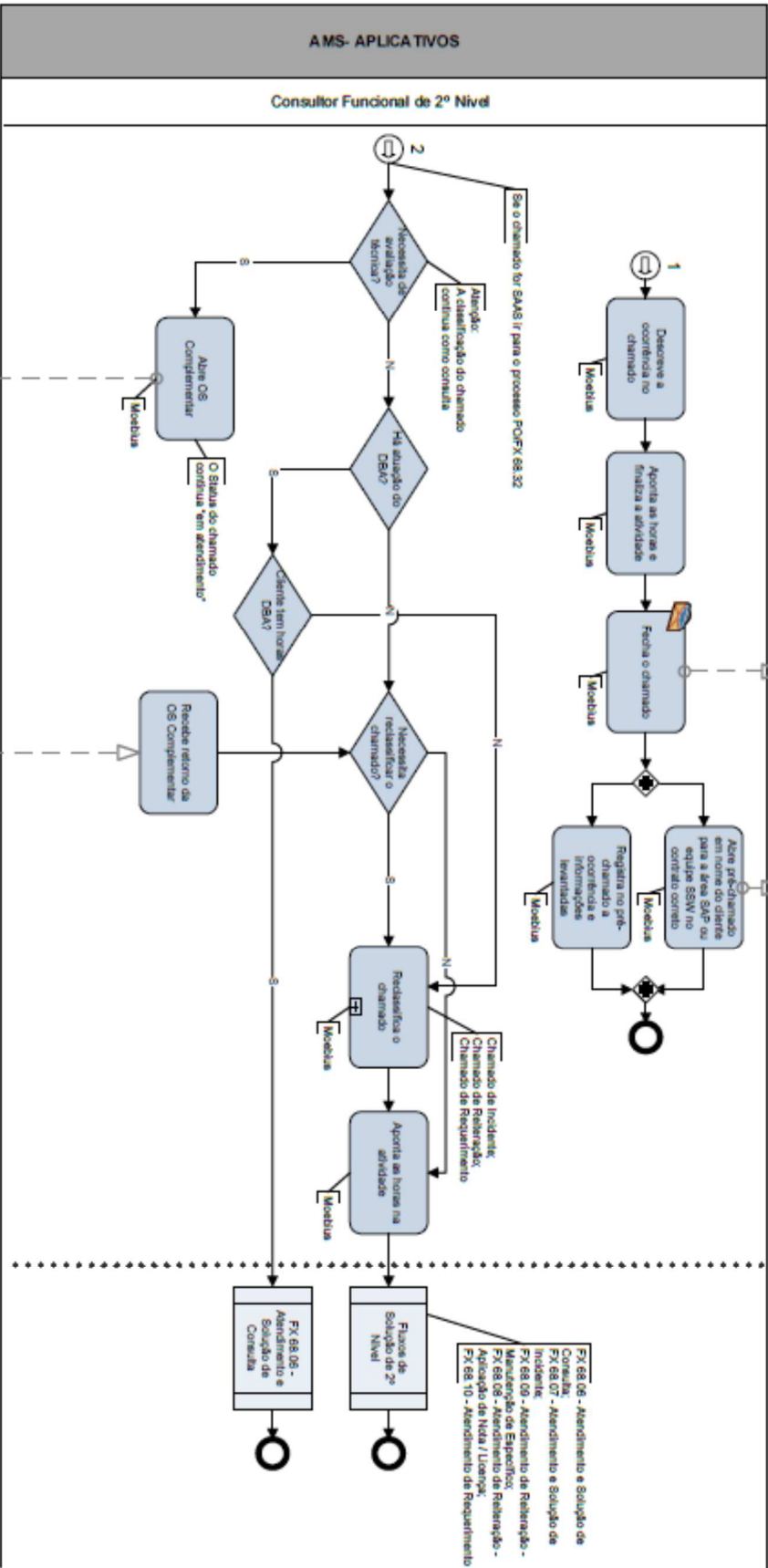
ANEXO D – ATENDIMENTO DE 2º NÍVEL (PROCESSO INVESTIGATIVO)



AMS - APLICATIVOS		Título		Aprovar		Revisão		Data		Página	
02	Atendimento de 2º Nível (processo investigativo)	Ana Claudia Sinhori		Júly Passarella / Renata Paiva		02	12/05/14	1/2			



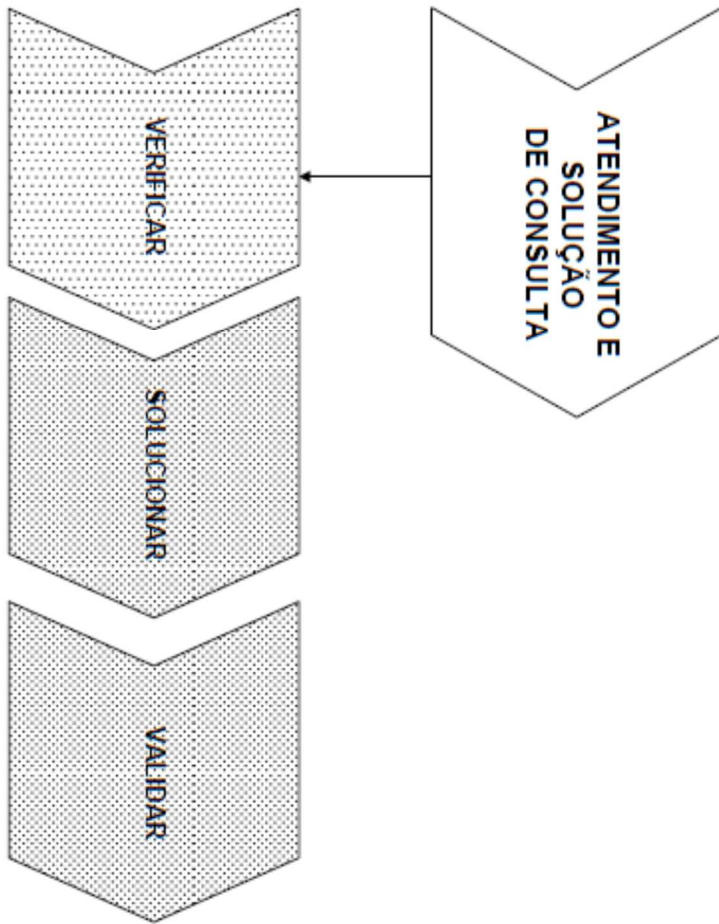
AMS - APLICATIVOS		Aprovador		Revisão		Data		Página	
Código	Título	Autor							
FX 68.02	Atendimento de 2º Nível (processo investigativo)	Ana Claudia Sinhori	Jully Passarella / Renata Pava	02	12/05/14	2/2			



SOLUCIONAR



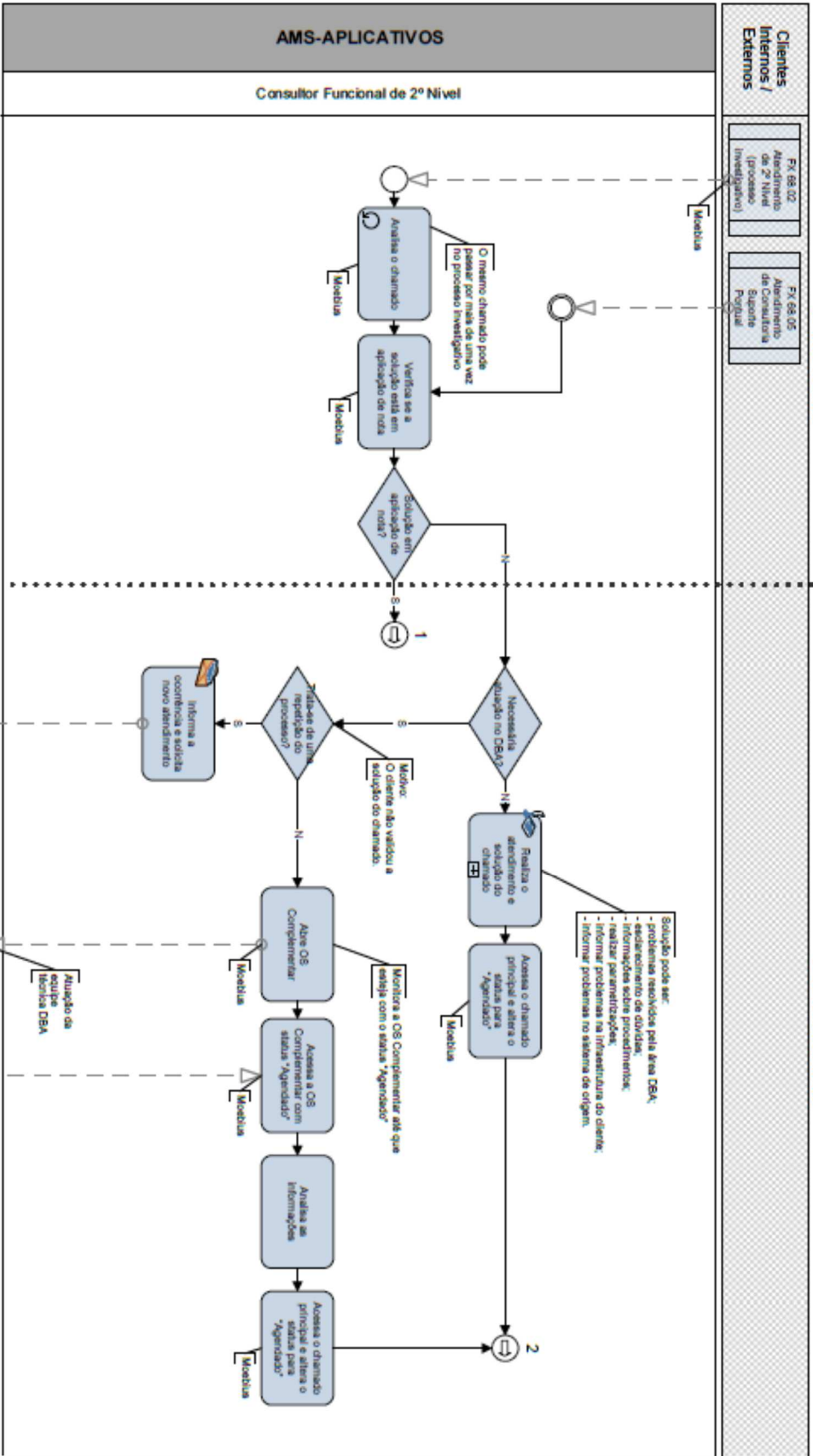
ANEXO E – ATENDIMENTO E SOLUÇÃO DE CONSULTA



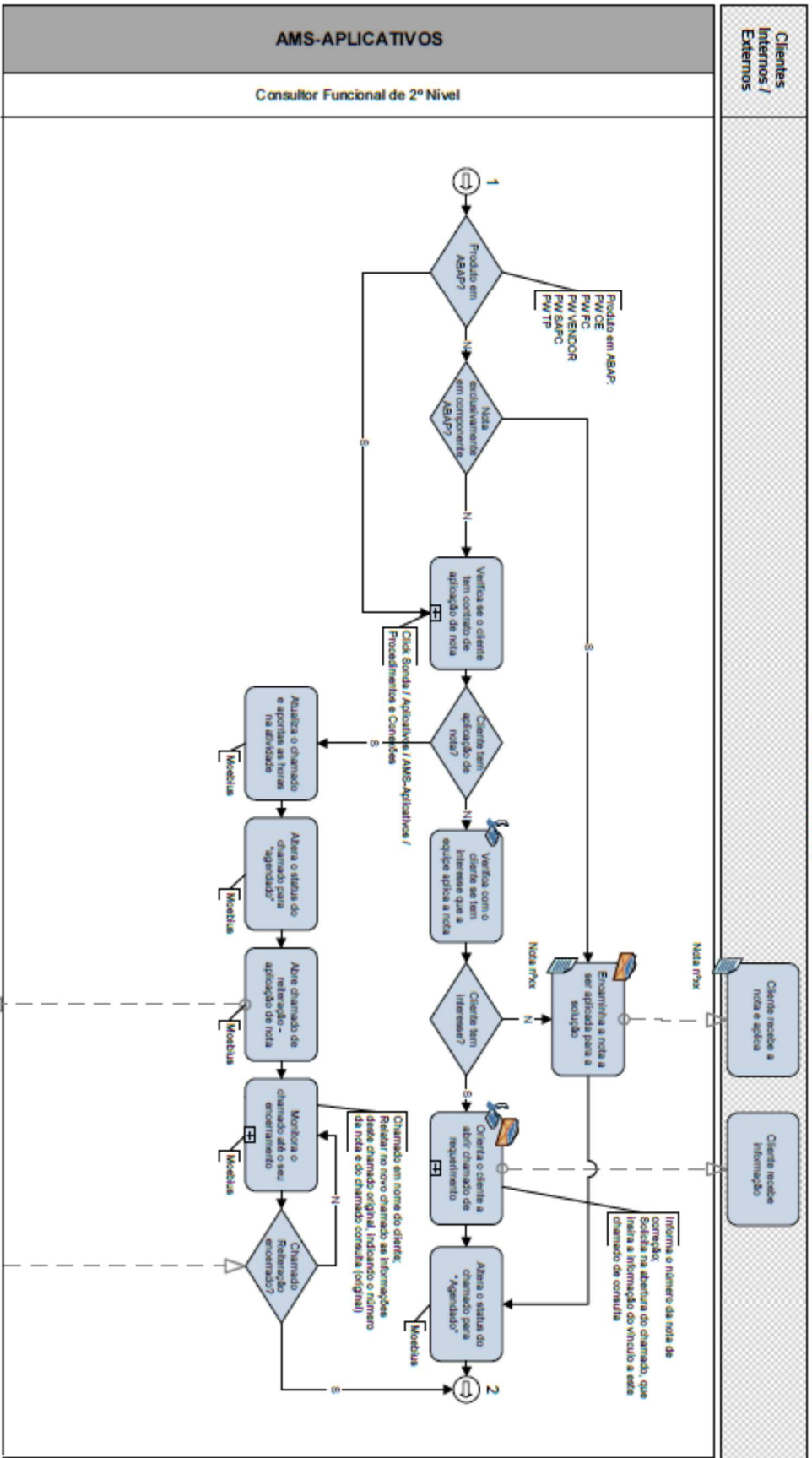
AMS-APLICATIVOS						
Código	Título	Autor	Aprovar	Revisão	Data	Página
FX 88.06	Atendimento e Solução de Consulta	Ana Claudia Sinhori	July Passarella / Renata Paiva / Gisele de Miranda	01	10/09/12	



AMS-APLICATIVOS		AMS-APLICATIVOS	
Código FX 68.06	Título Atendimento e Solução de Consulta	Autor Ana Claudia Sinhori	Aprovador Júly Passarela / Renata Paiva / Giselle de Miranda
VERIFICAR		SOLUCIONAR	
Revisão 01	Data 10/09/12	Página 1/3	



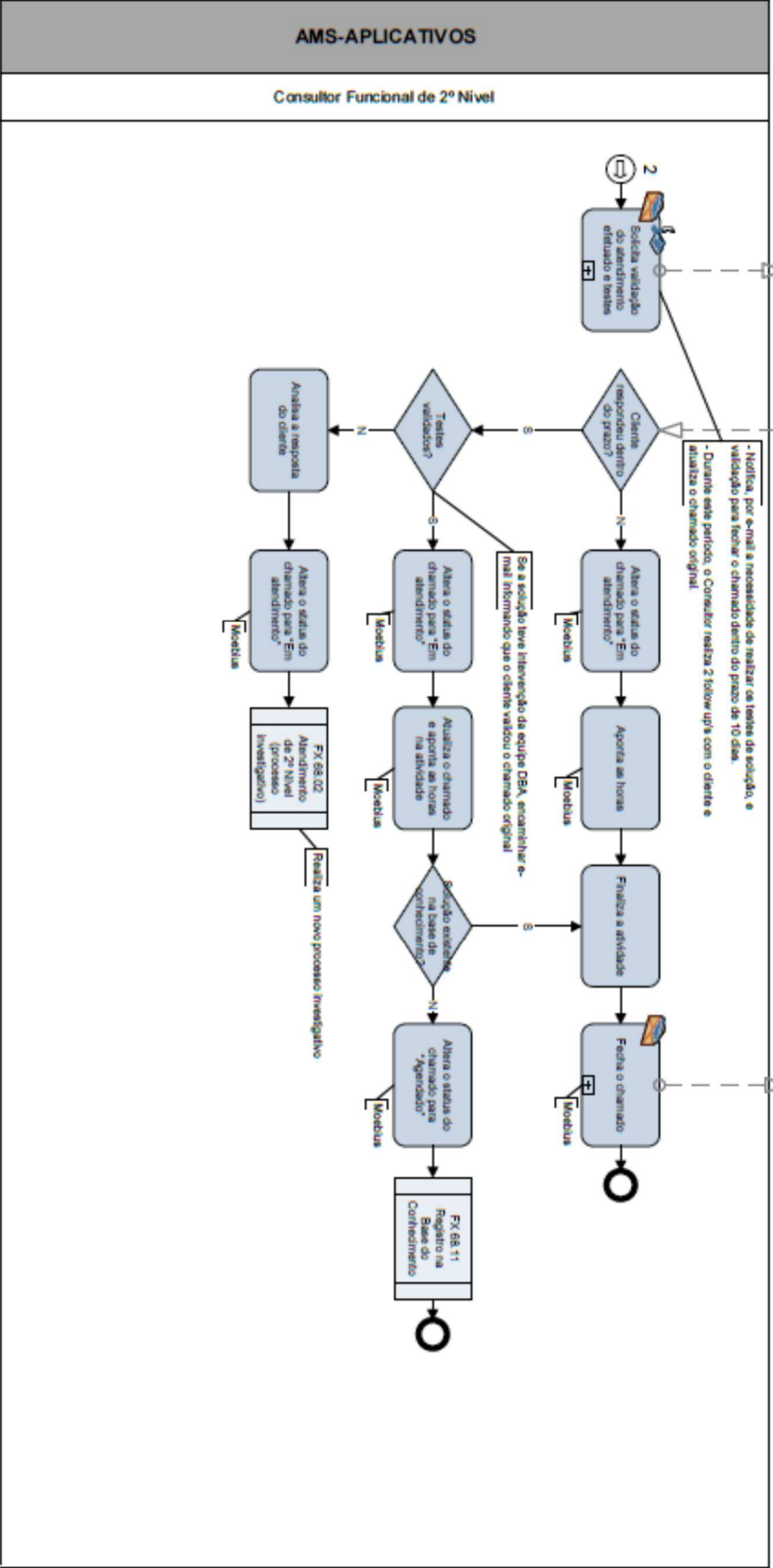
AMS-APLICATIVOS		AMS-APLICATIVOS	
Código FX 68.06	Título Atendimento e Solução de Consulta	Autor Ana Claudia Sinhori	Aprovar Julij Passarelli / Renata Paiva / Gisele de Miranda
SOLUCIONAR		Revisão 01	Data 10/09/12
		Página 2/3	



Código FX 68.06	Título Atendimento e Solução de Consulta	Autor Ana Claudia Sinhorri	Aprobador Juiy Passarella / Renata Paiva / Gisele de Miranda	Revisão 01	Data 10/09/12	Página 3/3
--------------------	---	-------------------------------	---	---------------	------------------	---------------

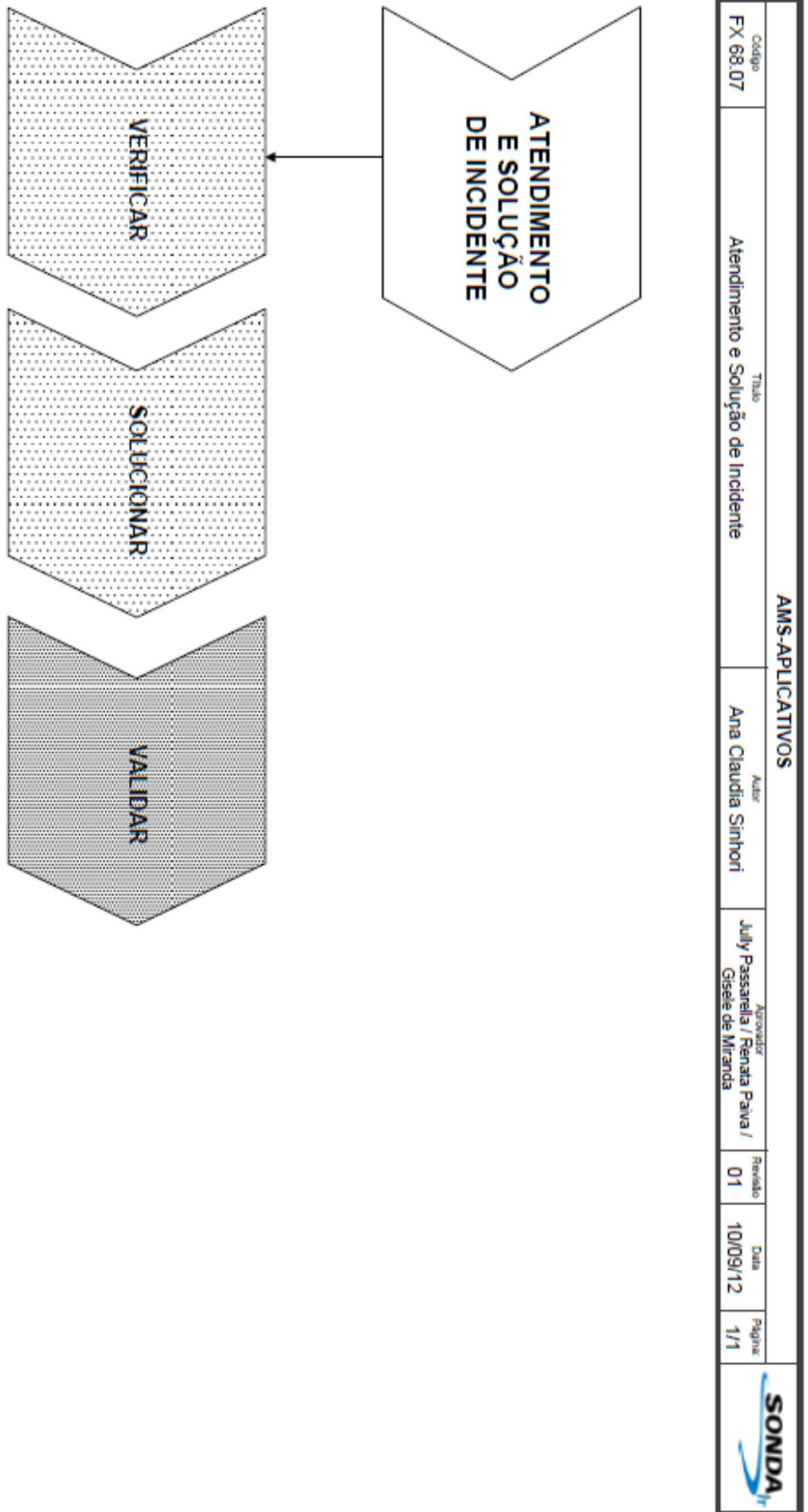
AMS-APLICATIVOS

Clientes Internos / Externos	Cliente notificado	Cliente recebe e notificação do chamado fechado
------------------------------	--------------------	---

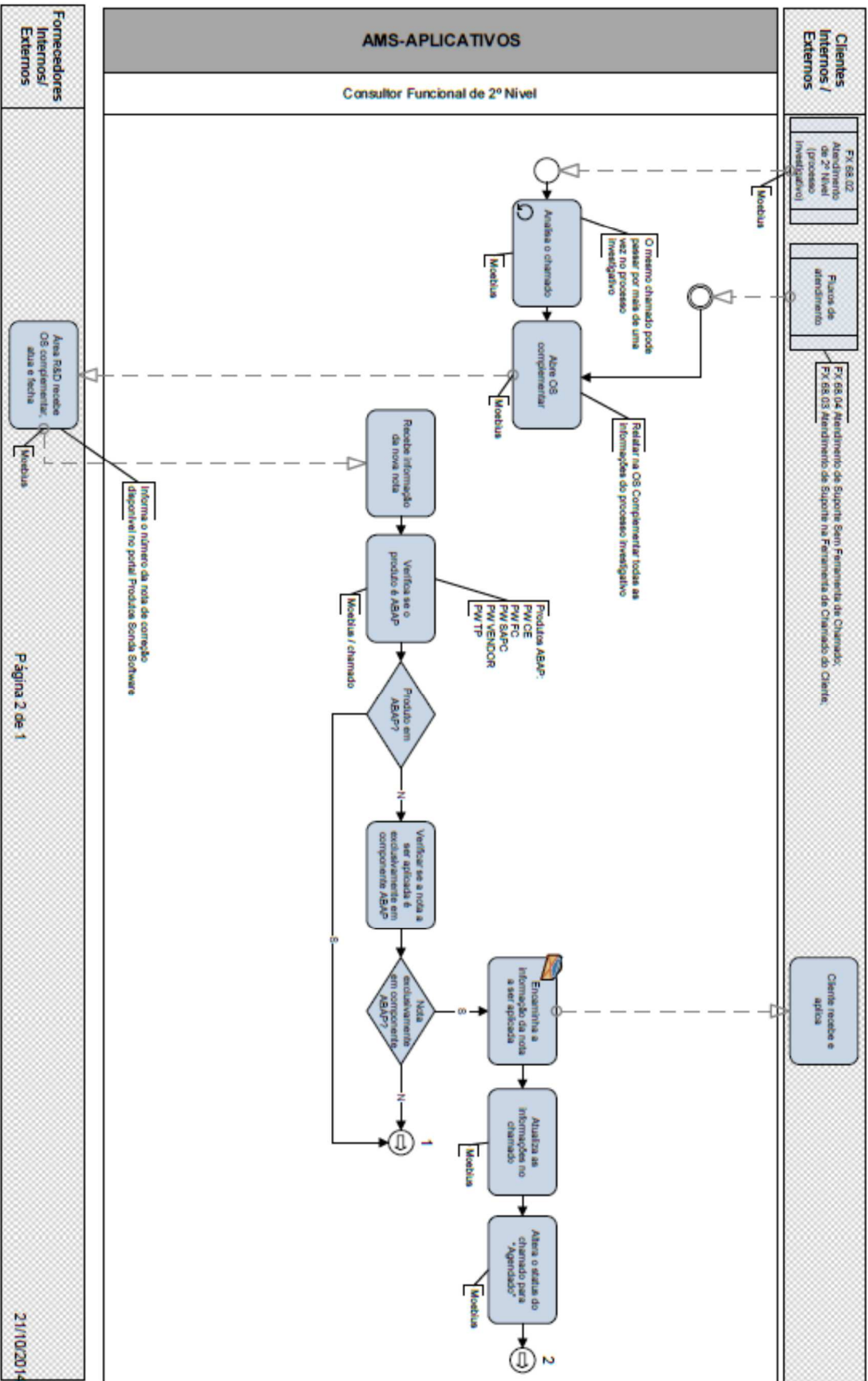


Fornecedor Interno/ Externos	Página 4 de 1	21/10/2014
------------------------------	---------------	------------

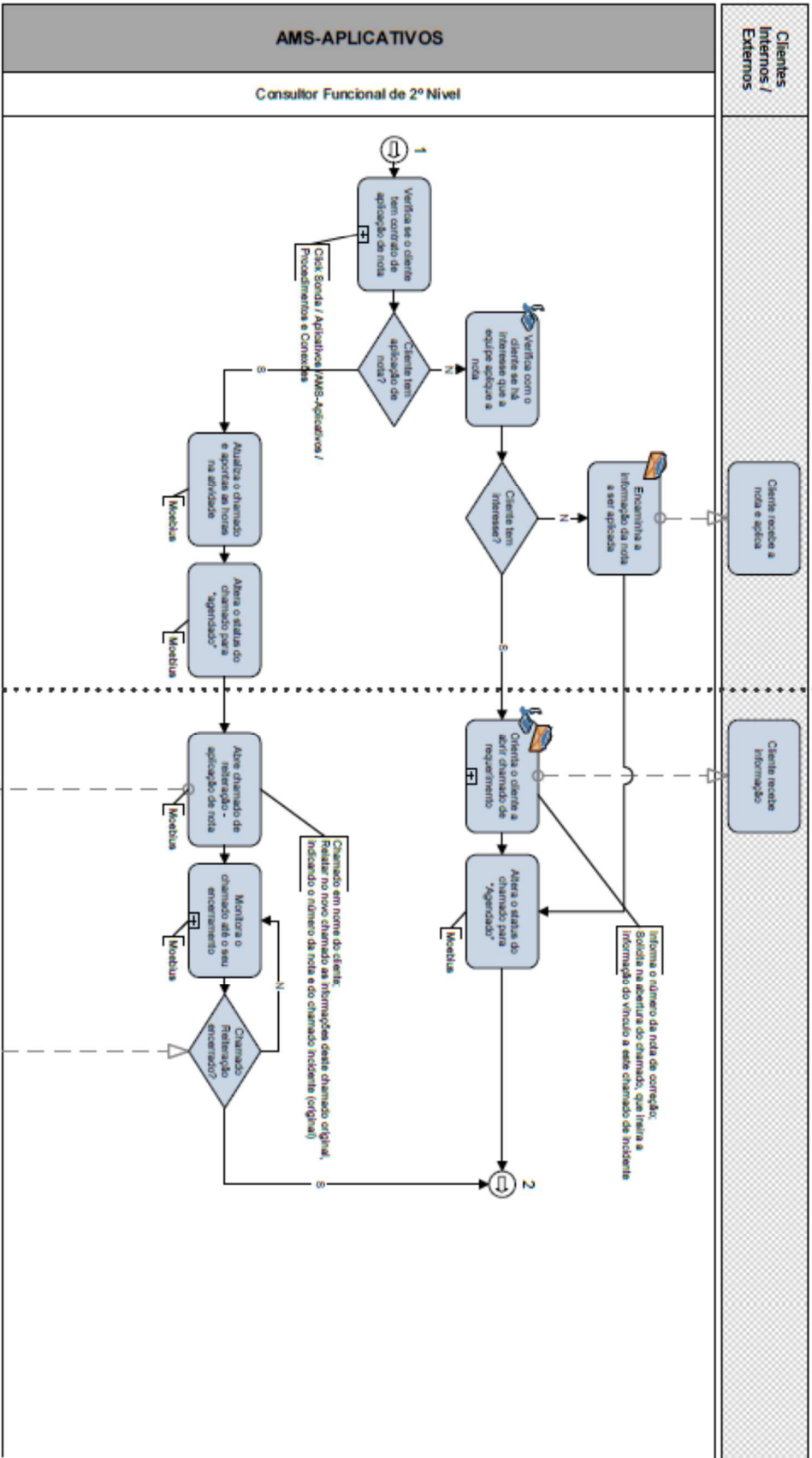
ANEXO F – ATENDIMENTO E SOLUÇÃO DE INCIDENTE



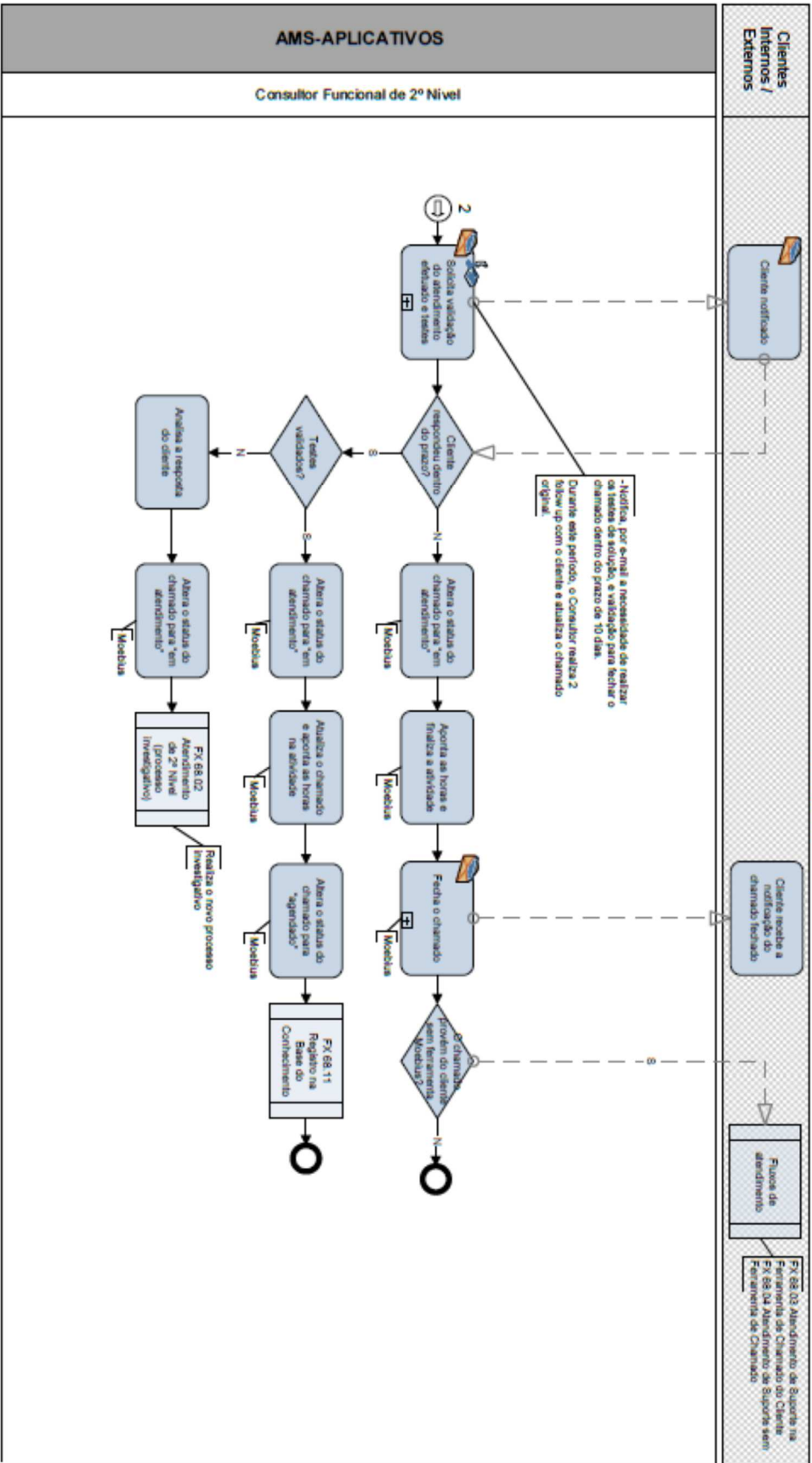
AMS-APLICATIVOS		VERIFICAR	
Código FX 68.07	Título Atendimento e Solução de Incidente	Autor Ana Claudia Sinhori	Aprovaor July Passarela / Renata Paiva / Giselle de Miranda
		Revisão 01	Data 10/09/12
			Página 1/3



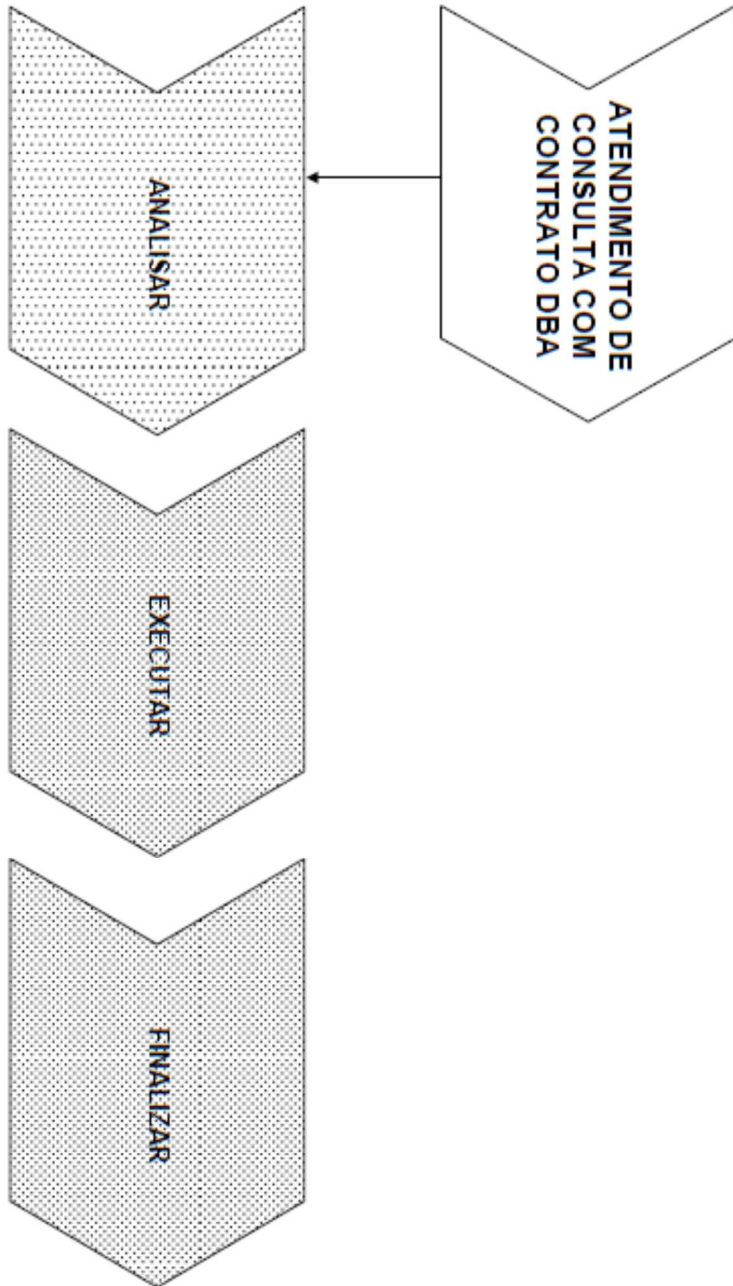
AMS-APLICATIVOS		AMS-APLICATIVOS	
Colégio FX 68.07	Título Atendimento e Solução de Incidente	Autor Ana Claudia Sinhori	Aprovador Jully Passarella / Renata Pava / Gisele de Miranda
VERIFICAR		SOLUCIONAR	
Revisão 01	Data 10/09/12	Página 2/3	



AMS-APLICATIVOS		Autor		Revisão		Data		Página	
Código FX 68.07	Título Atendimento e Solução de Incidente	Ana Claudia Simioni		Júly Passarella / Renata Paiva / Gisele de Miranda		01	10/09/12	3/3	
VALIDAR									
<small>FX 68.03 Atendimento de Suporte na Fase de atendimento Ferramentas de Chamado do Cliente FX 68.04 Atendimento de Suporte sem Ferramentas de Chamado</small>									



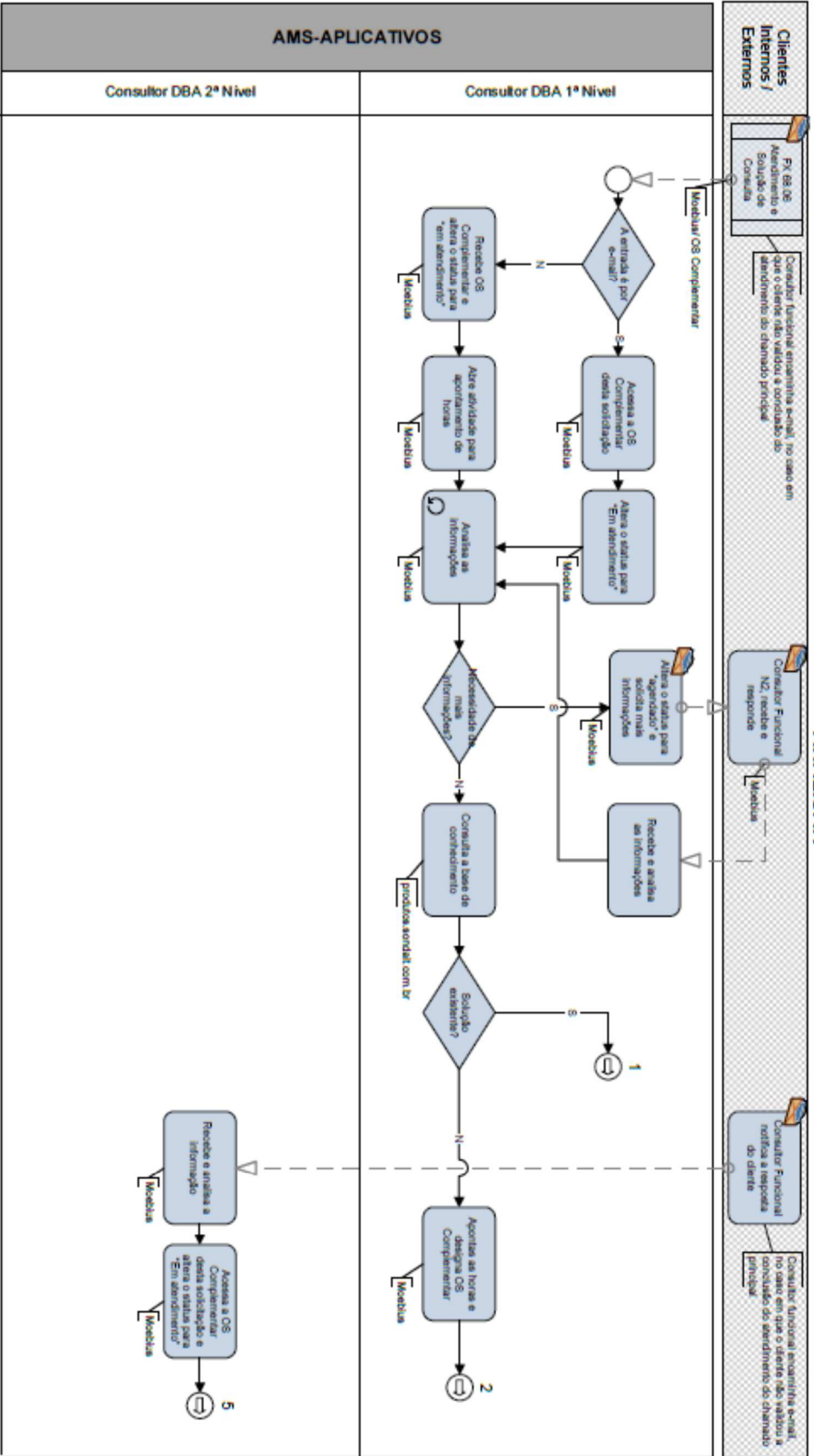
ANEXO G – ATENDIMENTO DE CONSULTA COM CONTRATO DBA



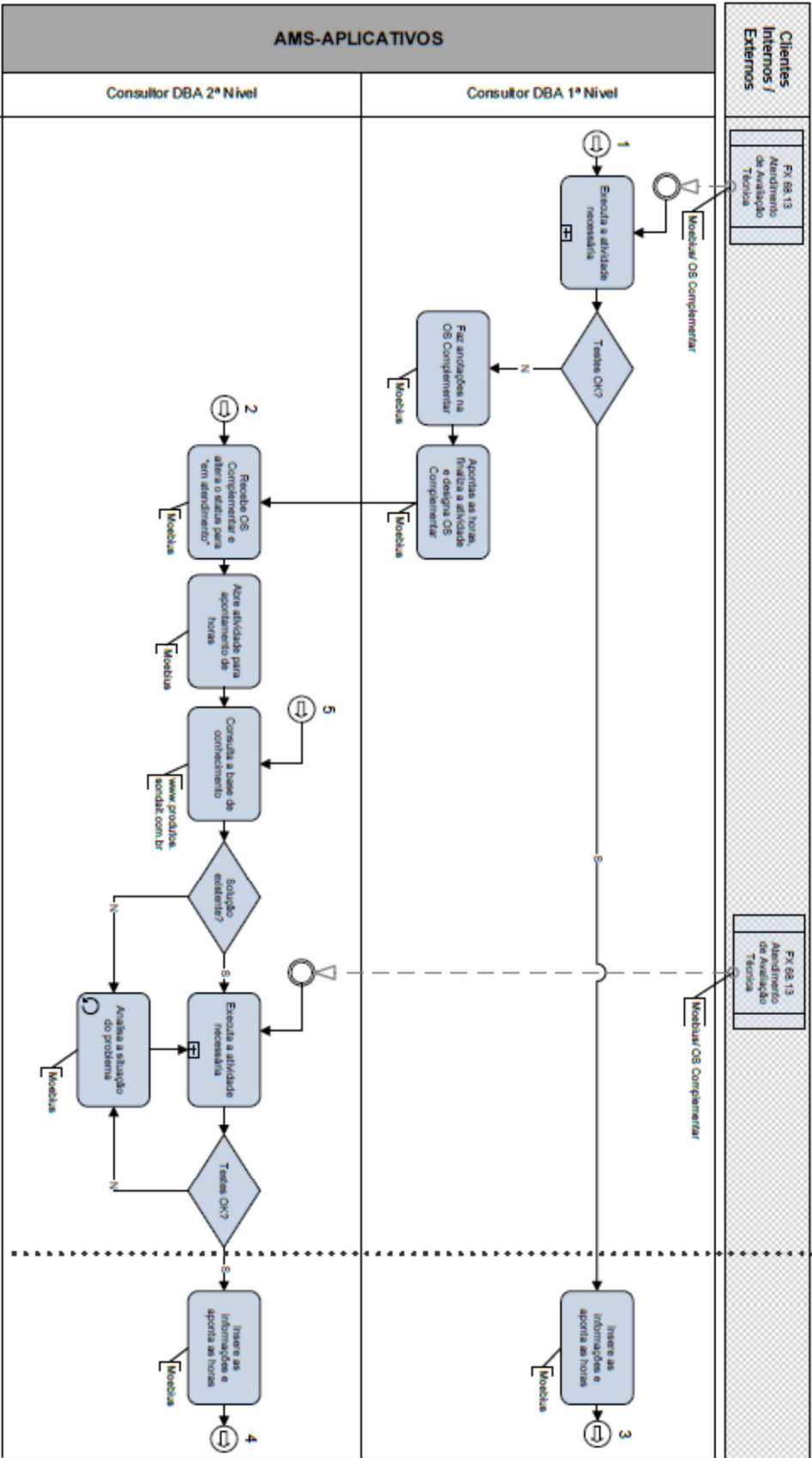
AMS-APLICATIVOS						
Código	Título	Autor	Aprovador	Revisão	Data	Página
FX 68.12	Atendimento de Consulta Com Contrato DBA	Ana Claudia Sinhori	Thais Minevino	01	10/09/12	1/1



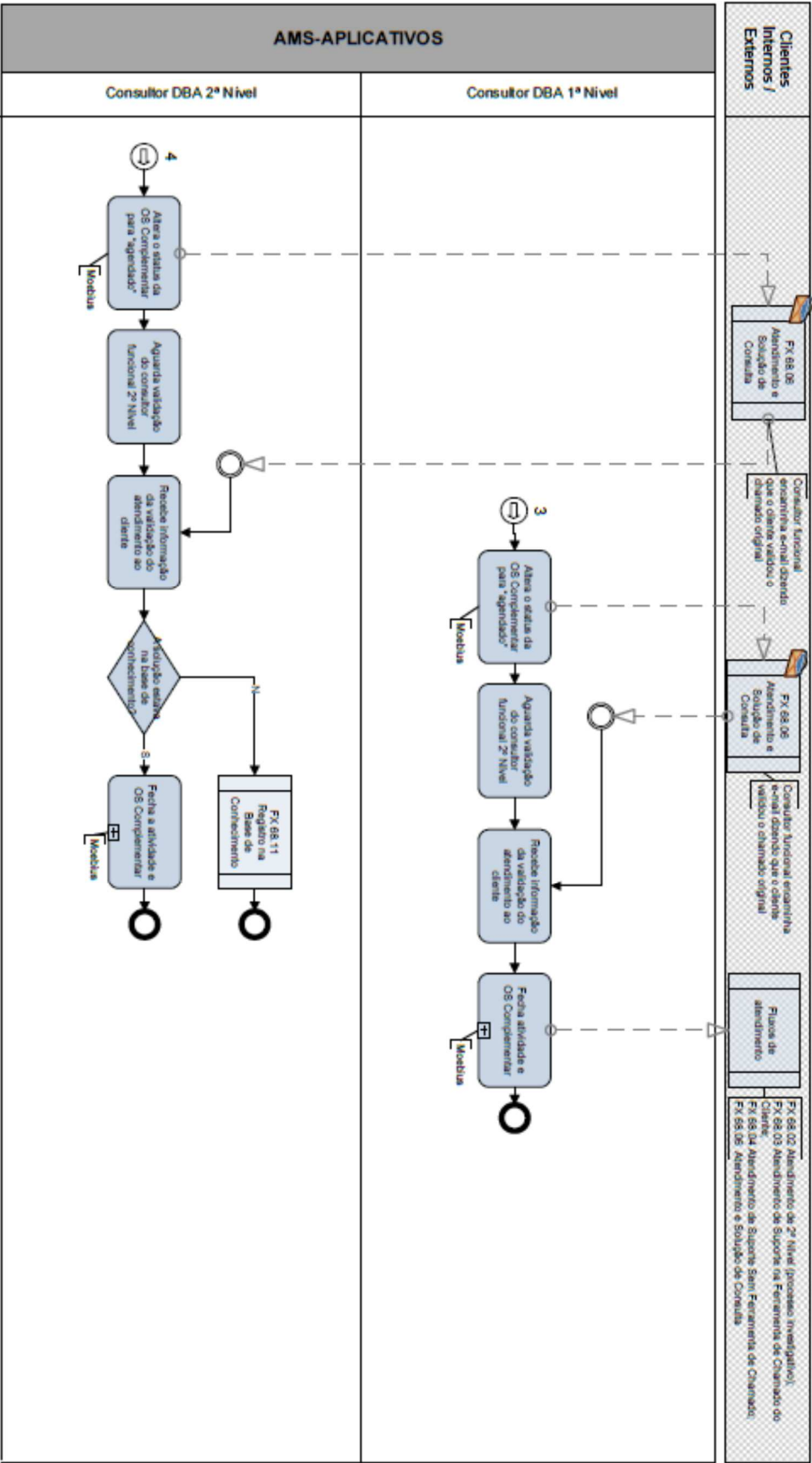
AMS-APLICATIVOS		ANALISAR	
Código FX 68.12	Título Atendimento de Consulta Com Contrato DBA	Autor Ana Claudia Sinhori	Aprovador Thais Minevino
		Revisão 01	Data 10/09/12
			Página 1/3
			



AMS-APLICATIVOS		AMS-APLICATIVOS	
Projeto	Atendimento de Consulta Com Contrato DBA	Revisão	01
Cliente	Ana Claudia Sinhori	Data	10/09/12
Analista	Thais Minevino	Página	2/3
Revisado		FINALIZAR	



AMS-APLICATIVOS		FINALIZAR			
Código FX 68.12	Título Atendimento de Consulta Com Contrato DBA	Autor Ana Claudia Sinhori	Aprovador Thais Minevino	Revisão 01	Data 10/09/12
			Revisão 01	Data 10/09/12	Página 3/3



ANEXO H – DOCUMENTO PADRÃO DE BASE DE CONHECIMENTO

1. DESCRIÇÃO:

Neste campo deverá ser descrito o erro/dúvida do chamado.
Não deve ser “copiada” a descrição do chamado
Não deve ser apenas “colado” print do erro, é necessário escrever o erro

2. CAUSA:

Neste campo deverá ser descrito o que causou o erro/dúvida do chamado, ou seja, a causa raiz do problema.

3. SOLUÇÃO DEFINITIVA:

Neste campo deverá ser descrito a solução definitiva que foi aplicada e que corrigiu o erro/dúvida do chamado.

3.1 Descreva Solução Paliativa (Quando houver):

Neste campo deverá ser descrito a solução paliativa (quando houver) que foi ou que poderá ser aplicada até que a solução definitiva esteja aplicada.
Se não houver escrever N/A

4. ANEXOS (imagem de tela demonstrando o erro/solução):

Utilizar este campo para anexar imagens que facilite o entendimento da solução.