

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO**

Benício Alves de Souza

**ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS DE SISTEMAS
DE INFORMAÇÃO DA UFMG**

Belo Horizonte
2013

Benício Alves de Souza

**ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS DE SISTEMAS
DE INFORMAÇÃO DA UFMG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação da UFMG como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientador: Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte

2013

RESUMO

Cresce, a cada dia, a demanda por informações nos espaços organizacionais e, nesse contexto, as centrais de atendimento aos clientes (SACs) constituem instrumentos capazes não só de gerar benefícios econômicos para as organizações, mas também para atender às necessidades de seus clientes. O objetivo deste trabalho é o de refletir e sugerir melhorias no atendimento aos usuários dos suportes dos sistemas de informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Foi realizada, em um primeiro momento, uma revisão bibliográfica sobre o tema e, em seguida, foi aplicado um questionário a 36 técnicos administrativos lotados nos suportes de informática das unidades acadêmicas da (UFMG). Por meio das respostas a esse instrumento foi possível perceber que a maioria dos funcionários da instituição é comprometida com o trabalho prestado e possui um bom nível de conhecimento técnico. No entanto, a pesquisa revelou a necessidade de programas de capacitação para que os serviços prestados sejam mais eficazes e de melhor qualidade.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Gestão de TI. Atendimento ao Usuário.

ABSTRACT

The demand for information in organizational spaces increases continuously and, in such context, customer service centers (SACs) not only generate economic benefits for organizations, but also help to meet the needs of their customers. The objective of this paper is to reflect and suggest better services to users of the support centers of the information systems of the Federal University of Minas Gerais (UFMG). Initially, a literature review on the topic was conducted and, after that, a questionnaire was administered to 36 administrative staff responsible for support services to users of information systems of the University. The responses to the instrument showed that most employees of the institution are committed to their work and have a good level of technical knowledge. However, the survey revealed the need for training programs so that services can be more effective and of higher quality.

Keywords: Information Management. IT Management. Service User.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Figura 1 - Qualidade no atendimento ao cliente.....	26
Figura 2 - Organograma de Atendimento aos Usuários.....	47
Gráfico 1 - Nível educacional dos funcionários.....	42
Gráfico 2 - Funcionário efetivo ou contratado.....	43
Gráfico 3 - Tempo de serviço prestado à UFMG.....	44
Gráfico 4 - Frequência de acesso à <i>internet</i>	44
Gráfico 5 - Participação de cursos na UFMG.....	45
Gráfico 6 – Sugestão de cursos.....	46
Gráfico 7 - Curso de Graduação.....	46
Quadro 1 – Aspectos mais importante da Gestão da Informação.....	13
Quadro 2 - Práticas abordadas pela Ecologia da Informação - atributos-chave que são apropriados a uma prática da “ecologia.....	14
Quadro 3 - Dados – Informação – Conhecimento.....	18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACD	Automatic Call Distribution
BI	Business Intelligence
CD-ROM	Compact Disc Read Only Memory
CI	Ciência da Informação
CIOS	Executivos de Informática
CMMI	Capability Maturity Model Integration
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CRM	Customer Relationship Management
DVD	Digital Versatile Disc
DW	Data Warehouse
ERP	Enterprise Resource Planning
HTML	HyperText Mark-up Language
ITIL	Information Technology for Information and Related Technology
IVR	Interactive Voice Response
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
RH	Recursos Humanos
RT	Request Tracker
SAC	Centrais de Atendimento aos Clientes
SCM	Supply Chain Management
SI	Sistema de Informação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
TARP	Technical Research Assistance Programs
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivo geral.....	10
1.2 Objetivos específicos.....	11
2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	12
2.1 Gestão da informação nas organizações.....	16
2.2 Método <i>Infomapping</i>	19
3 GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	20
3.1 Como fazer uma boa gestão de TI.....	23
3.2 Procedimentos metodológicos.....	24
4 ATENDIMENTO AO USUÁRIO.....	25
4.1 Centrais de atendimento ao usuário.....	27
4.2 Importância do <i>Help Desk</i> e algumas experiências.....	32
4.3 Implantação de centrais de atendimento ao usuário.....	35
4.4 Como o usuário pode ter acesso ao <i>Help Desk</i>	37
4.5 <i>Help desk</i> e a ciência da informação.....	38
5 DISCUSSÃO, RESULTADOS E PROPOSTAS.....	42
5.1 Discussão e resultados.....	42
5.2 Propostas para melhoria no atendimento aos usuários dos sistemas de informação da UFMG.....	47
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE.....	54

1 INTRODUÇÃO

As centrais de *help desk*¹ constituem um elemento importante no contexto do desenvolvimento atual das tecnologias da informação e da comunicação (TICs), haja vista que, para a efetiva captação e atendimento de demandas e necessidades dos clientes, essas centrais devem ser capazes de tratar, organizar e disponibilizar informações de forma eficiente e eficaz. Em decorrência disso, coloca-se como instrumento ágil, capaz de gerar benefícios econômicos para as organizações e também atender às necessidades de seus usuários, constituindo-se em uma alternativa de acesso e disseminação de informação. Entretanto, é necessário frisar que o compromisso com a democratização de informação, através da utilização de centrais de atendimento, requer um trabalho integrado entre diferentes profissionais, principalmente os da ciência da informação, da computação e da comunicação.

Os serviços prestados nas centrais de *help desk* envolvem assuntos característicos de cada empresa e também são baseados no perfil e nas práticas culturais de quem busca informações, razão pela qual o tratamento dispensado deve considerar o usuário em sua singularidade.

As centrais de atendimento só serão eficientes se os recursos humanos e tecnológicos estiverem em sintonia e para isso é preciso que os técnicos recebam treinamentos constantes. Os *help desks* têm atuado mais fortemente no contexto organizacional, tendo em vista as vantagens econômicas para efetivar a conquista e a manutenção dos clientes. À medida que elas trazem como possibilidade a escuta de demandas e necessidades, torna-se viável esperar que ampliem o escopo de sua atuação, ocupando espaço no campo social como instrumento de pesquisa e diagnóstico de carências da população.

O atendimento aos usuários da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), no uso dos seus diversos sistemas de informação (SI) é descentralizado entre suas várias unidades acadêmicas. Os servidores responsáveis por esse atendimento nem sempre estão devidamente preparados para o desempenho dessas atividades. A falta de conhecimento técnico e o perfil inadequado dos funcionários dos suportes locais pelo atendimento aos usuários dos sistemas de informação vêm causando grande descontentamento na comunidade geral.

¹ Suporte e Resolução de Problemas Técnicos, Informática, Telefonia e Tecnologias de Informação.

Grande parte das dúvidas dos usuários dos sistemas de informação da UFMG é direcionada para um setor de suporte central que, por sua vez, não tem quantitativo de servidores dimensionado para essa demanda. Essa situação serviu de elemento motivador para a elaboração do presente trabalho, que tem como objetivo principal a proposta de uma estrutura de *help desk* para as unidades acadêmicas da Universidade.

Esse trabalho se justifica uma vez que o resultado obtido por meio da análise dos questionários aplicados aos funcionários que atuam nos serviços de *help desk* da UFMG poderá contribuir na identificação das suas reais necessidades de treinamento e contribuirá também na busca de solução dos problemas apresentados.

Assim, pretende-se que a instituição obtenha maior satisfação dos usuários dos sistemas de informação e maior nível de confiança dos funcionários dos setores de suporte das unidades. O *help desk* deve ser visto, tanto pela instituição quanto pelos servidores, como ponto de serviço que presta apoio, informação ou outra ação que auxilia o usuário a realizar determinadas tarefas. Ou seja, é primordial que o papel de um *help desk* seja entendido não só como facilitador de tecnologia, mas como um auxílio aos usuários finais para administrar pró-ativamente a tecnologia.

Os atendentes precisam conhecer os processos da organização e estar familiarizados com a tecnologia envolvida. Esse estudo pretende mostrar que programas de treinamento ajudam a desenvolver nos participantes conhecimentos explícitos, como conceitos, fatos e teorias, e tácitos, como construção pessoal, troca de experiências e valorização de interpretações. No caso específico das centrais de atendimento, o treinamento deve englobar também tópicos referentes à tecnologia utilizada na central e, principalmente, o conhecimento dos processos da organização. Esta monografia foi organizada da seguinte forma:

- ✓ No capítulo um, introdução, apresenta-se a delimitação do tema escolhido, os objetivos e a justificativa desta pesquisa, além da metodologia utilizada;
- ✓ No capítulo dois, A gestão de Informação, são apresentados conceitos e estratégias que visam identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, visando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente de *help desk*;

- ✓ No capítulo três, Gestão de TI, aborda a eficiência do processo gerencial das empresas e dos relacionamentos, contribuindo também com o processo de definição de novos posicionamentos estratégicos. Ademais, mostra que a Gestão de TI alterou, substancialmente, o relacionamento cliente-empresa, bem como o trabalho dos profissionais de *help desk*, que passaram a ser muito mais consultores, fornecendo um valioso serviço aos seus clientes. Embora consista em um modo óbvio e primitivo de combinar tecnologia e gestão, o gestor tem cada vez mais à sua disposição capacidades convergentes das tecnologias existentes, como computadores de mão, celulares com *internet*, bancos de dados, melhor resolução de imagens, recursos multimídia e redes capazes de gerar e distribuir grandes quantidades de informação, instantaneamente;
- ✓ No capítulo quatro, Atendimento ao Usuário, aborda o bom atendimento ao usuário que vai bem além do que um sorriso no rosto: é uma combinação entre elementos como qualidade, eficiência e rapidez na solução dos problemas. Além disso, o acompanhamento sistemático da relação com o usuário é algo fundamental para a organização, pois, mantém a confiança do indivíduo atendido;
- ✓ No capítulo cinco, Considerações Finais, são apresentadas as conclusões obtidas nesse trabalho, onde se percebeu que o conhecimento dos sistemas de informação é fundamental para se criar empresas competitivas, gerenciar corporações globais e prover os clientes com produtos e serviços de valor. Além disso, são apresentadas sugestões para melhoria dos *help desks* das unidades acadêmicas aos sistemas de informação da UFMG e gráficos, de acordo com o resultado dos questionários enviados aos funcionários dos suportes de informática das unidades acadêmicas.

1.1 Objetivo geral

Pode-se considerar que o objetivo geral desse estudo é o de refletir e sugerir melhorias no atendimento aos usuários dos suportes dos sistemas de informação da UFMG.

1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- ✓ Identificar o perfil técnico dos responsáveis pelo suporte aos usuários dos sistemas de informação da UFMG;
- ✓ Sugerir mudanças no quadro de acordo com o perfil técnico dos responsáveis pelo suporte;
- ✓ Sugerir cursos de acordo com as sugestões dos técnicos nos questionários.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

De acordo com Valentim (2003) é importante entender o que é gestão da informação. Para essa autora, trata-se de um conjunto de estratégias que tem por objetivo identificar e suprir as necessidades informacionais, além de mapear, coletar, filtrar, analisar, organizar, armazenar e disseminar os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da empresa, para servir de embasamento para o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão dentro da organização.

Ainda para Valentim (2003), a gestão da informação é balizada pelos fluxos formais ou conhecimento explícito, sempre voltada para aquilo que está registrado, não importando o tipo de suporte (ativos, informacionais ou tangíveis): papel, disquete, *CD-ROM*, *internet*, *intranet*, fita, DVD, etc.

As organizações, independentemente do porte ou do segmento, no geral, fazem gestão da informação, utilizando-se, principalmente, da gestão documental entendida como um:

Processo administrativo que permite analisar e controlar sistematicamente, ao longo do seu ciclo de vida, a informação registrada que cria, recebe, mantém e utiliza na organização, relacionadas à missão, objetivos e operações (PONJUÁN DANTE, 2004, p.129).

Para Choo (2003), a gestão da informação deve estar voltada para os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades em qualquer negócio empresarial. A gestão documental ou gestão de documentos faz parte desse processo:

Muitas das informações que têm impacto sobre a organização são insinuações sutis, mais um potencial do que uma prescrição para a ação. Para se tornar estratégica, a informação precisa ser transformada em conhecimento que possa guiar a ação. Essa transfiguração da informação em aprendizado, insight e compromisso com a ação, muitas vezes equivale a administrar recursos de informação, ferramentas e tecnologias da informação, ou políticas ou padrões de informação (CHOO, 2003, p. 34).

Para um maior entendimento em relação aos aspectos inerentes a gestão da informação, o Quadro 1 destaca seus aspectos mais importantes,

Quadro 1 – Aspectos mais importante da Gestão da Informação

GESTÃO DA INFORMAÇÃO
ÂMBITO
Fluxos formais
OBJETO
Conhecimento explícito
ATIVIDADES BASE
Identificar demandas necessidades de informação
Mapear e reconhecer fluxos formais
Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento socialização de informação
Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação
Prospectar e monitorar informações
Coletar, selecionar e filtrar informações
Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação
Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação
Elaborar produtos e serviços informacionais
Fixar normas e padrões de sistematização da informação
Retroalimentar o ciclo

Fonte: o autor

As necessidades das empresas por informações capazes de estabelecer diferenciais competitivos e vantagens no mercado têm recebido importantes aliados nas ferramentas de tecnologia da informação (TI), que não só trazem respostas a perguntas e hipóteses de seus usuários, mas são capazes de “pensar” por eles através de sofisticados algoritmos, agregando os dados e informações o elemento da Inteligência Artificial, em dimensão e foco impossíveis á mente humana.

Em uma abordagem holística é exeqüível através do conceito de “ecologia da informação”. Essa abordagem enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, ou seja, levando em conta a cultura da organização, comportamento e processos de trabalho, política, bem como a tecnologia. Quando os administradores praticam o gerenciamento ecológico, consideram diversas vias para chegar aos objetivos propostos. Baseiam-se em disciplinas como biologia, sociologia, psicologia, economia, ciência política e estratégia de negócios. É pertinente dizer que a informação possui assim diversas dimensões, podendo passar por diversos canais de distribuição em uma organização (DAVENPORT, 2002, p.43)

O Quadro 2 demonstra as práticas abordadas pela Ecologia da Informação, que é a administração holística das informações ou administração informacional baseada no ser humano.

Quadro 2 – Práticas abordadas pela Ecologia da Informação - atributos-chave que são apropriados a uma prática da “ecologia”

Característica	Descrição
Integração dos diversos tipos de informação	Assim como há a diversidade das espécies, deverá ter uma integração nas diversas fontes de informação existentes na organização.
Reconhecimento de mudanças evolutivas	A evolução envolve mudanças em um ecossistema. A organização precisa estar preparada para as novas mudanças.
Ênfase na observação e na descrição	Assim como os biólogos atuam observando o ambiente e descrevendo as ações na natureza, é necessário observar o status de organização.
Ênfase no comportamento pessoal e informacional	Colocar em foco os “habitantes” da organização. Como eles recebem a informação, bem como o uso eficiente dessa informação pelas pessoas.

Fonte: Adaptado de Davenport (2002)

A informação está presente em praticamente todas as atividades que o homem desempenha. Vale destacar que o conceito de informação necessita de uma análise mais detalhada, pelo o fato de ser algo subjetivo e, portanto, complicado de dimensionar (CARVALHO; TAVARES, 2001).

A ciência da informação (CI) se originou após a Segunda Guerra Mundial, assim como muitas outras ciências (por exemplo, a ciência da computação). As informações, a partir de então, estavam disponíveis e mais acessíveis a todos. Além disso, ideias e propostas surgiram relacionadas à gestão da informação (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2005).

Nos últimos anos, a globalização tem estimulado a disseminação e divulgação de um número enorme de informações. A partir de tal premissa, surge a sociedade da informação, que prevê a universalização dos serviços de informação e comunicações, e já está sendo construída em vários países (TAKAHASHI, 2000).

Ao longo de sua história, pode-se perceber que a ciência da informação está em constante mudança. Saracevic (1991) relata que essa evolução ocorre em virtude das seguintes características: é interdisciplinar; está diretamente relacionada à tecnologia da informação; e participa da evolução da sociedade de informação. Nesse sentido, a CI está associada com o fluxo de informações.

Para Starec, Gomes e Bezerra (2005), a CI estuda a relação entre a informação e o indivíduo que a recebe e está mais direcionada com os fluxos externos, ou seja, a assimilação da informação.

Segundo McGee e Prusak (1994), a informação não se limita à coleta de dados, ou seja, todo dado deve ser organizado, ordenado, com contexto e significado atribuído a ele e, assim, ele se tornaria informação. Então, pode-se dizer que os dados, informações e conhecimento são conceitos distintos, mas intimamente relacionados. A informação pode englobar, inclusive, os três ao mesmo tempo.

Para Davenport (2002), os dados seriam dados brutos ou entidades quantificáveis. Esse autor ainda afirma que o conhecimento é obtido ao dar um significado à informação, bem como contexto e interpretação. Seria a síntese de múltiplas informações.

Gomes e Braga (2004) definem a informação como um auxílio útil na tomada de decisões, ou seja, há um significado, podendo mesmo agregar conhecimento de especialistas.

Nonaka e Takeuchi (1995² *apud* DAVENPORT, 2002) ressaltam que o conhecimento é algo tácito, ou seja, existe simbolicamente na mente humana, sendo assim difícil de explicitar.

De modo similar, Wilson (2002) destaca que o conhecimento está na mente (apenas nela) do ser humano e foi obtido a partir de processos mentais de compreensão e entendimento e aprendizagem. Quando o homem interage com o outro e com o mundo, passa a existir a mensagem escrita, oral, gestos, olhares, linguagem corporal, etc.. E mensagens de diversos tipos não conduzem conhecimento e sim informações. Essas informações, por outro lado, poderão ser

² NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

assimiladas, entendidas, compreendidas e incorporadas às estruturas do conhecimento pessoais.

Schutz (1967³ *apud* WILSON, 2002) elucida que essas estruturas são *biographically determined*, ou seja, o conhecimento construído a partir das mensagens não pode ser identificado como o mesmo que está na mensagem.

2.1 Gestão da informação nas organizações

Nos próximos 20 anos, companhias, governo e indivíduos enfrentarão crescentes dificuldades em um ambiente igualmente complexo, nós teremos, também, um enorme potencial positivo, incluindo tecnologia, melhorias nas comunicações, disponibilidade de capital e um aumento fenomenal na quantidade e disponibilidade de informação [...] (OPEN HORIZON, 1998. p. 11).

Carvalho e Tavares (2001) destacam que no Brasil, mesmo considerando-se o contexto de marcantes desigualdades existentes, esse cenário será uma realidade. Nas chamadas ilhas de excelência, ou por meio de projetos orientados para as populações menos favorecidas, o que se nomeou de Sociedade da Informação, no final da década de 70, encontra, no século XXI, as condições estruturais para sua efetivação.

Esses mesmos autores ainda ressaltam que, de maneira mais rápida ou mais lenta, existe uma realidade de extensa conectividade, de preocupação com os conteúdos instituídos, manipulados e disseminados para os diversos públicos, na revisão e determinação de competências profissionais – organizacionais e/ou individuais – que sejam responsáveis pelos processos e atividades de uma sociedade voltada para a informação e para o aprendizado (CARVALHO; TAVARES, 2001)

A economia tem se voltado para a produção de bens, serviços e atividades de informação que pode ser qualificada, de maneira geral, pelos seguintes elementos:

Que o potencial tecnológico sustentará o amplo acesso à informação, assim como possibilitará a convergência de diferentes tipos de informação (textual, sonoro, gráfico, visual etc.) em entidades (ou objetos) de informação, os

³ SCHUTZ, A. **The Phenomenology of the Social World**. Trans. G. Walsh and F. Lehnert. Evanston, IL: Northwestern University Press, 1967.

quais podem ser compostos e disponibilizados de acordo com a necessidade particular de um indivíduo ou grupo;

A intenção de que a disponibilidade de informação (e possivelmente de conhecimento) possa fortalecer a democracia e a sociedade;

A percepção de que as áreas e os setores econômicos se tornarão dependentes de uma força de trabalho que tenha acesso e possa compartilhar informação;

O reconhecimento de que a informação, para ser acessível, deve ser organizada e gerenciada;

O reconhecimento de que as habilidades de criação, busca, análise e interpretação de informação são essenciais para indivíduos e grupos;

A percepção de que as necessidades de informação se tornam cada vez mais complexas e dependentes de diferentes e múltiplas fontes, cuja correta avaliação e qualidade é fator crucial para os processos de tomada de decisão;

Que o crescente desenvolvimento e substituição de tecnologias desafiam tanto as habilidades dos leigos como dos profissionais da informação, em termos do seu entendimento, domínio e gerenciamento efetivo;

O conhecimento de que o setor de informação é uma parte substancial da economia dos países (MARCHIORI, 2002, p. 1).

Ainda de acordo com Marchiori (2002), os processos que dizem respeito à informação têm crescente atenção de governos e grupos econômicos, tanto pela retomada da preocupação com a coleta e preservação do conhecimento, quanto pelas atividades que agregam valor à informação e ao conhecimento. As TIs, juntamente com sua intensiva produção e fluxo, distinguem indivíduos e grupos em suas atividades profissionais, culturais, sociais e econômicas.

O gestor de informação deve, estrategicamente, pensar, planejar, estruturar articulações políticas e analisar mercados e contextos. Para isso, é necessário alto nível de mobilidades pessoal e profissional, que lhe consinta ao mesmo tempo atuar como colaborador, consultor e assessor, cuja competência será sendo analisada de acordo com o grau de atualização, capacidade de empreendimento e criatividade.

Mesmo aplicando técnicas de administração e de tratamento distribuição de informação e que se dominem e se utilizem as mais variadas tecnologias e estruturas, muitos questionamentos ainda permanecem, como, por exemplo:

Como determinar a relevância da informação produzida, recuperada ou consumida;

Como determinar e avaliar a percepção e/ou a identificação de “níveis de satisfação” do cliente?

Como lidar com o fato de o processo informativo acarretar uma inseparabilidade e a exigência de serviços personalizados “não-estocáveis”?

Como construir modelos e interfaces eficientes quando se pensa em produtos e serviços de informação em massa? E, ainda, como superar o chamado “paradoxo da informação”, segundo o qual a efetiva recuperação da informação depende da habilidade do cliente de explicitar suas demandas de forma coerente e completa, o que é contraditório (MARCHIORI, 2002, p. 6).

Vale destacar que é importante não estabelecer qual é o melhor profissional no campo de atividades de informação, ou saber quem detém a “melhor” maneira de gerir a informação. O que é primordial é a capacidade de originar soluções diferenciadas para clientes, que devem ser vistos como únicos, em suas demandas, necessidades e expectativas, em ambientes onde a informação é trabalhada de maneira efetiva, ética e crítica. A produção e consumo compartilhado de informações, com um enfoque gerencial, propendem aproveitar um recurso que, embora abundante “em espécie”, tende a ter lacunas para a sua utilização inteligente.

A definição sobre dados, informação e conhecimento é mais compreensível, através do Quadro 3.

Quadro 3 – Dados – Informação – Conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente estruturado.	Requer unidade de análise.	De difícil estruturação.
Facilmente obtido por máquinas.	Exige consenso em relação ao significado.	De difícil captura em máquinas.
Frequentemente quantificado.	Exige necessariamente a mediação humana.	Frequentemente tácito.
Facilmente transferível.	----	De difícil transferência.

Fonte: o autor

2.2 Método *Infomapping*

A gestão da informação é extremamente importante para as organizações. O mapeamento informacional é uma ferramenta que se utiliza na gestão da informação. Para realizar o mapeamento informacional pode-se empregar o método *infomapping* criado por Burk Jr. e Horton., em 1988, e que é considerado excelente instrumento para gerenciar os recursos de informação de uma empresa. Esse método estabelece exatamente o grau de conhecimento existente sobre as fontes, serviços e sistemas não tradicionais com os quais se desenvolve o trabalho informacional da organização. Ou seja, possibilita um levantamento de todas as informações, que supostamente constituem-se num recurso gerado internamente ou produzido externamente.

A informação, segundo Burk Jr. e Horton (1988), deve ser gerenciada como um recurso informacional, porém é essencial que se analisem quais as informações proeminentes para a organização, pois nem toda informação pode ser considerada um recurso importante. O mapeamento indicará os problemas e apresentará as oportunidades, bem como as forças e fraquezas relativas à qualidade da informação, acessibilidade, desempenho, uso e efetividade, valor real e desperdício de investimento, causado pelo uso inadequado da informação. Quando o mapeamento dos recursos de informação for inteiramente processado, o empreendimento poderá fazer a avaliação de suas fontes, serviços e sistemas, bem como de identificar os meios mais indicados para controlar e acessar as informações disponíveis.

Resumindo, pode-se dizer que esse método visa:

- a) Mapear os fluxos de informação existentes nos diversos setores da organização;
- b) Elaborar um fluxograma informacional para cada setor corporativo;
- c) Agregar informações ao fluxograma inicial;
- d) Elaborar um diagnóstico em relação aos fluxos informacionais e às pessoas diretamente e indiretamente ligadas aos referidos fluxos;
- e) Identificar os tipos de informação utilizados no desenvolvimento das diferentes atividades;
- f) Verificar as necessidades informacionais dos indivíduos nos diversos setores;
- g) Identificar as tecnologias de informação e comunicação utilizadas para a gestão da informação;
- h) Incentivar a cultura organizacional baseada em comprometimento e compartilhamento de informação e conhecimento;
- i) Contextualizar os resultados visando a elaboração de uma política corporativa de gestão da informação (VALENTIM *et al.* 2008, p. 191)

3 GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

No mundo atual, cada vez mais competitivo, a tecnologia da informação (TI) vem demonstrando cada vez mais sua importância, proporcionando o aumento da eficiência do processo gerencial das empresas, além de contribuir para o processo de definição de novos posicionamentos estratégicos e de diferenciais competitivos.

Porter (1996) destaca a importância de as organizações estabelecerem estratégias competitivas utilizando-se da inovação, melhorando ou criando novas maneiras de desenvolver suas atividades, instituindo mudanças nos processos de oferta de produtos e serviços, formas de distribuição e comercialização. A *internet* tem sido uma ferramenta facilitadora dessas mudanças.

Ainda para Porter (1996), no início de sua utilização existia a crença de que a *internet* mudaria tudo, tornando ultrapassadas e até desnecessárias todas as regras sobre as empresas e a competição e essa maneira de pensar levou muitas empresas a tomarem decisões equivocadas e precipitadas. Buscar um diferencial competitivo não implica, necessariamente, alteração radical nos modelos tradicionais de negócios. O que estabelece o sucesso ou fracasso dos empreendimentos é a forma como a *internet* será empregada, que pode ser na substituição de processos ou no complemento dos modos tradicionais de competição.

O processo de globalização, o aumento da competitividade entre as empresas, o aumento da velocidade e qualidade das mudanças ambientais, a necessidade de informações precisas e relevantes, e a busca por comunicações e interações mais intensas e em tempo real, apressaram o reconhecimento da TI como importante função de apoio à gestão dos negócios da empresa.

McKenna (1999) destaca que a relação tecnologia-gestão modificou bastante o relacionamento cliente-empresa e também o trabalho dos representantes de vendas, que passaram a fazer mais o papel de consultores de *marketing*, apresentando dados importantes como análises de mercado, artigos e relatórios técnicos. Ainda nessa linha de raciocínio, percebe-se que o gestor tem cada vez mais à sua disposição tecnologias, que são consideradas imprescindíveis e estão cada vez mais presentes no cotidiano das organizações.

Para Churchil e Peter (2000), os avanços na TI têm levado os gestores a ficarem cada vez mais próximos dos seus fornecedores e clientes, independentemente de onde eles se localizam, criando inúmeras oportunidades para

desenvolvimento dos negócios. Desde a década de 80, a tecnologia de informação vem passando por um processo evolutivo extremamente acelerado, e o que era antes a área de informática, hoje assume novas denominações, como tecnologia da informação ou gestão do conhecimento.

O ambiente empresarial vem apresentado mudanças cada vez maiores, tornando-se mais complexo e menos previsível, e cada vez mais dependente de informação e de toda a infraestrutura tecnológica que permite o gerenciamento de enormes quantidades de dados. A tecnologia proporciona grandes transformações e variações essenciais para o desenvolvimento do mundo empresarial. Mas ao mesmo tempo vem causando grande preocupação aos empresários e executivos das empresas sobre o desenvolvimento tecnológico das empresas e/ou de seus processos internos:

O principal benefício que a tecnologia da informação traz para as organizações é a sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores. Os sistemas de informação mais modernos oferecem às empresas oportunidades sem precedentes para a melhoria dos processos internos e dos serviços prestados ao consumidor final (BEAL, 2001, p. 3)

Em um caso sobre as mudanças tecnológicas ocorridas em uma empresa brasileira do segmento de perfumes e cosméticos um dos diretores destacou que a tecnologia traz a necessidade de mudança cultural e passa a exigir das pessoas a capacidade de reciclar seus conceitos e seus paradigmas. Ele observou que as pessoas não precisam mais saber gerar informação, pois a sua geração é automática, mas necessitam saber usar a informação. Caso a empresa não tenha tempo nem recursos para investir em treinamento, torna-se necessário fazer uma reciclagem de quadro, ou seja, tenta-se mudar as pessoas, mas, se não surgir efeito ou se for mais conveniente, muda-se de pessoas.

Este exemplo mostra como essa nova realidade está afetando interesses, valores e rotinas há muito tempo cristalizados em pessoas, eliminando tarefas, gerando desemprego, e exigindo aperfeiçoamento contínuo.

Na empresa supracitada, eles reconhecem a importância crescente da TI e da rapidez com a qual vem provocando mudanças de comportamento das sociedades. No entanto, admitem algumas limitações ao seu uso, dado a especificidade do seu negócio.

Cabe aqui uma consideração de Marcovitch (1991 p.27): "que quando se impõe limites à TI sem prévio estudo, caracteriza-se uma nociva desconsideração de tendências, onde a competição não estaria acontecendo apenas entre empresas, mas entre padrões ou comportamentos pouco convencionais". Cada organização deve encontrar uma abordagem adequada às suas necessidades específicas em gestão da informação.

Vale destacar que a tecnologia não possui poderes mágicos para resolver problemas de gestão, racionalização de processos ou o aumento da produtividade. Bill Gates em seu livro *A Estrada do Futuro*, fez o seguinte comentário:

Diretores de empresas pequenas e grandes ficarão deslumbrados com as facilidades que a tecnologia da informação pode oferecer. Antes de investir, eles devem ter em mente que o computador é apenas um instrumento para ajudar a resolver problemas identificados. Ele não é, como às vezes as pessoas parecem esperar, uma mágica panacéia universal. Se ouço um dono de empresas dizer: 'Estou perdendo dinheiro, é melhor comprar um computador', digo-lhe para repensar sua estratégia antes de investir. A tecnologia, na melhor das hipóteses, irá adiar a necessidade de mudanças mais fundamentais. A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada nos negócios é que a automação aplicada a uma operação eficiente aumenta a eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente aumenta a ineficiência (GATES, 1996, s.p.).

Para Gomes e Braga (2004) a gestão estratégica da informação passou a fazer parte de qualquer estrutura gerencial de sucesso. O uso da reengenharia de processos para direcionar os novos sistemas de informação proporciona a satisfação dos clientes, a redução de custos, diferentemente das iniciativas que envolvem o uso de tecnologia pensando somente na agilidade e na rapidez.

Além disso, é importante ter-se em mente que a análise de aquisição dos produtos e serviços de tecnologia está relacionada à avaliação dos valores internos da empresa, que vai da sua cultura, passando pelo o nível dos seus gestores e colaboradores, até a análise dos seus negócios, sem desconsiderar o planejamento estratégico para o futuro. É imprescindível esta reflexão interna.

Para Wang (1988), os gestores de TI têm um grande desafio pela frente: alcançar metas e objetivos organizacionais específicos, e não mais se preocupar com requisitos de usuário muitas vezes não relacionados aos objetivos organizacionais. A nova visão faz com esses gestores se vejam como profissionais que se relacionam de perto com clientes, oferecendo retorno sobre investimento, orientando sobre quais as melhores decisões tomar, combinando habilidades de

liderança e comunicação com conhecimentos técnicos e do negócio, capaz de exercer um papel decisivo em todas as questões de gestão da informação e de aprimoramento dos processos organizacionais.

Diante do exposto, percebe-se que a tecnologia da informação está relacionada à cadeia de valor, transformando a maneira como as atividades são executadas e a natureza das interligações entre elas. Ademais, está afetando o escopo competitivo e reformulando a maneira como os produtos e serviços atendem às necessidades e expectativas dos clientes. Estes efeitos básicos explicam porque a TI adquiriu um significado estratégico e diferencia-se de muitas outras tecnologias utilizadas nos negócios. Observa-se:

Que a TI mudou tudo que você aprendeu sobre gestão, e está achatando milhões de administradores que deixaram de conformar-se ao inevitável. Infelizmente forças assim, não abrem exceções, nem mesmo para você, talvez principalmente para você (WANG, 1988, p.43)

3.1 Como fazer uma boa gestão de TI

Segundo Laurindo (2002), planejar, organizar e executar as atividades cotidianas da tecnologia da informação dentro das empresas pode ser um problema para os profissionais da área que não estão preparados para essas realidades. O setor de Governança de TI, ou Gestão de TI é direcionado para cuidar de todos os mecanismos de controle e alinhamento da tecnologia da informação ao negócio da organização e o seu planejamento estratégico. Ou seja, ter noções básicas de gestão passou a ser um diferencial importante para o mercado tecnológico, que exige em seus procedimentos de trabalho uma TI que contribua muito mais além do que a sua infraestrutura clássica.

Para Gilberto Caparica (2012), a maior dificuldade atual dos gestores de TI é de que grande parte do tempo e dos recursos é utilizada na manutenção dos sistemas atuais, sobrando menos de 25% para aplicação em novos processos que contribuam para a inovação dos negócios. Ainda para esse autor, os gestores também enfrentam o desafio de tirar partido diante da vasta oferta de tecnologias de TI e das inúmeras empresas fornecedoras destes serviços.

A gestão de TI deve existir para que haja um alinhamento dos objetivos de tecnologia da informação aos objetivos estratégicos da organização. Caparica (2012, p. 1) ainda explica: “a ideia básica é garantir que os serviços de aplicação, que a

empresa precisa para operar e gerenciar seus processos de negócio, sejam oferecidos no tempo certo, com qualidade, gerenciamento, e alta disponibilidade”.

A TI, é considerada por muitos estudiosos como “empresa dentro da empresa”, tal sua importância. Laurindo (2002) e Caparica (2012) destacam a importância do departamento de TI estar próximo das ideologias e conceitos da organização, principalmente pelo fato de oferecer o mesmo serviço, desempenho e eficácia dentro dos custos e prazos diante dos competidores do mercado. Caparica (2012, p. 1.) declara que: “isto é transformar TI em um insumo estratégico para o negócio, quantificar e custear seu uso.”.

Laurindo (2002, p.12) recorda que existem alguns modelos de gestão de TI disponíveis no mercado que podem contribuir como base para uma boa administração: “todas as ferramentas e modelos disponibilizados precisam de senso crítico. É preciso ter cuidado para não aderir a qualquer modelo porque o concorrente o faz ou porque é moda. Você precisa buscar a essência de cada modelo”.

3.2 Procedimentos metodológicos

A metodologia do presente inicia-se com uma revisão bibliográfica, feita a partir de material científico já publicado sobre Gestão da Informação, Gestão de TI e atendimento ao usuário, constituída de livros, artigos de periódicos e matérias disponibilizados pelos meios eletrônicos. Utilizou-se, amplamente, as ideias de autores como Oliveira (1996), Laurindo (2002), Valentim (2003), Gomes e Braga (2004), dentre outros.

Em um segundo momento, foi enviado um questionário, via *e-mail*, para 36 técnicos administrativos lotados nos suportes de informática das unidades acadêmicas da UFMG e todos foram prontamente respondidos. O objetivo de questionário foi o de avaliar o perfil dos responsáveis pelo suporte aos usuários dos sistemas de informação na UFMG e como está sendo prestado o atendimento aos clientes. Os dados obtidos nesses questionários foram analisados e representados em gráficos.

4 ATENDIMENTO AO USUÁRIO

Segundo Lacerda (2005, p. 20): “qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos usuários”. A qualidade de um produto tangível ou intangível garante a satisfação do usuário e, conseqüentemente, o sucesso da empresa. E a qualidade dos serviços prestados por uma empresa pode ser percebida nos detalhes da relação do atendimento ao usuário.

Segundo Dalledone (2008), diante da competitividade acirrada que está presente no mercado atual, um bom atendimento ao cliente é uma combinação entre qualidade, eficiência e rapidez na solução dos problemas, além do acompanhamento sistemático da relação com o cliente. Essas medidas são essenciais para a organização, pois, mantém a confiança do usuário.

Mesmo negociando bons produtos, trabalhando com excelentes especialistas, gestores comprometidos e resultados que impulsionem, por que ainda se perde a renovação de contratos? Por que o cliente pesquisa o mercado e dá oportunidade para a concorrência? Um dos segredos está no atendimento que é realizado ao decorrer do tempo, na criação e sustentação do relacionamento com o cliente. Ser gentil não é suficiente, conseguir atender à demanda também não é suficiente: o cliente deseja ser notado, precisa vincular-se à estrutura da empresa; ele deve ser o centro de todas as atenções.

A capacidade de negociação da equipe e dos gestores de uma empresa pode ser medida a partir dos resultados conquistados com as vendas. Hoje em dia, percebe-se que conquistar um cliente está muito além de preço baixo. O cumprimento efetivo do que está estabelecido em um contrato conta muito para que o cliente sintam-se tentado a manter a parceria. Segundo Choo (2003) é primordial o estabelecimento de uma relação de confiança e empatia entre organização e cliente, na de resultados que proporcionem a troca de valores fundamentais para o relacionamento. Esses valores podem ser entendidos como bens não-tangíveis, elementos da plausível interação humana, provenientes de experiências vividas e conhecimentos já adquiridos.

A Figura 1 mostra como deve se desenvolver um bom atendimento ao cliente, valendo-se de uma boa comunicação entre o emissor e o receptor, utilizando-se mensagens adequadas e um canal que realmente seja eficiente e proporcionem um *feedback* com resultados positivos.



Figura 1 – Qualidade no atendimento ao cliente
Fonte: adaptado de Choo (2003)

Todos os funcionários de uma empresa devem ter ciência do seu verdadeiro papel e missão na organização. Se cada colaborador compreender a relevância de suas tarefas na esfera do atendimento ao usuário, a confiança obtida trará bons resultados estabelecendo parcerias importantes. Os profissionais devem estar em sintonia na busca de um mesmo objetivo, que é o crescimento em conjunto inerente à satisfação do cliente e, para isso, não basta vender!

Além disso, Marchiori (2002) destaca que o conhecimento do produto e necessidade do seu cliente, a visão de mercado e a empatia são elementos que contribuem para um bom atendimento, mas esses são apenas alguns dos itens que, obrigatoriamente, devem ser levados em consideração, porque a verdadeira essência do bom atendimento está na troca de valores; valores esses que cultivam a fidelização dos clientes. Entretanto, o cliente também precisa estar suscetível a estreitar seus vínculos. E é justamente aí onde está a “mágica”: ele também atende a alguém e essa troca de experiências torna o mercado de serviços ainda mais interessante, pois se aperfeiçoa as ações em cada contato e dissemina-se o conhecimento em cada passo.

Grandes parcerias podem ser estabelecidas a partir de um simples telefonema, da cordialidade, da expressão certa utilizada em determinada ocasião, de uma correspondência que pode vir a sanar uma dificuldade, enfim, procedimentos simples, mas capazes de construir confiança. É preciso valorizar cada palavra trocada com aqueles que são atendidos. Cada indivíduo age de um modo próprio e tem visões de mundo distintas e, para transformar essas singularidades em estratégia, é preciso aprender a ler seus diferentes anseios, com o propósito de lhes oferecer solução, apoio e dedicação, sob o respaldo da troca de valores.

4.1 Centrais de atendimento ao usuário

O avanço da tecnologia e a necessidade de aperfeiçoar os processos, custos e recursos humanos fizeram com que as empresas dessem preferência para a utilização das centrais de atendimento uma modalidade de serviço que representa a evolução dos antigos balcões de atendimento ou balcões de informação encontrados ainda em muitas empresas. Teve-se como resultados uma maior agilidade, informações que constituíam necessidades de seus usuários e surgiram junto com o telefone. Essas centrais foram criadas com o intuito de resolver os problemas e dificuldades encontrados por clientes e usuários, tornando-se um potencial para o diagnóstico e orientação dos rumos do negócio (DANTAS, 1994, MARCELLA; MIDDLETON, 1996).

Tudo se iniciou em Berlim, na Alemanha, em 1880, quatro anos depois de Alexander Graham Bell ter patenteado o primeiro telefone, através de um pasteleiro visionário que encontrou na novidade um acréscimo para seus negócios e uma maneira de aumento os lucros. Ele simplesmente começou a manter um cadastro rudimentar de clientes e passou a oferecer seus pastéis, por telefone, a essa clientela (DANTAS, 1994).

Na década de 50, a mesma ideia começou a ser utilizada nos Estados Unidos quando algumas revistas e jornais passaram a publicar anúncios destacando o número do telefone da empresa. O objetivo era de mostrar sua responsabilidade sobre seu próprio produto, criando uma imagem de empresa forte e compromissada com a qualidade oferecida a seus clientes. Na realidade, permanece hoje em dia a

função e o objetivo de conquista e manutenção do cliente. Mudou apenas a forma de se prestar o serviço de informação.

Para Dantas (1994), o ponto fundamental para a montagem de uma central de atendimento é o estabelecimento dos objetivos da mesma. As atividades que seguem este passo, ou seja, o planejamento das atividades da central, os produtos que serão oferecidos, a forma de atendimento, os equipamentos e recursos humanos necessários, já estarão sob efeito da filosofia que seguirá a central.

Na prática, uma central de atendimento, um *help desk* e uma central de *telemarketing* possuem equipamentos, formas de trabalho, *software* e filosofia de atendimento em comum. Diferem apenas no objetivo de sua criação, o que torna distinto o direcionamento de cada uma delas.

O termo *call center* (centro de chamadas) é empregado, às vezes, se referindo a todas elas. Para Camargo (1988) tudo se iniciou em torno de um telefone que tocava, insistentemente, em busca de informação. As gerências perceberam que a maior parte do tempo de seus empregados era despendido em atendimentos telefônicos a clientes ou em chamadas que saíam da organização para os clientes ou fornecedores. Então, era preciso otimizar o tempo gasto nestas tarefas e utilizar isto de forma estratégica, que assegurasse a satisfação dos clientes, a rapidez nos processos e, em consequência, a lucratividade.

A solução veio sob forma de centrais de atendimento. A princípio, apresentaram-se de maneira tímida, com um ou mais atendentes que apenas anotavam as dúvidas e depois retornavam a resposta, ou, simplesmente, encaminhavam a ligação para a pessoa correta. A própria vivência na central encaminhou a extensão de sua aplicabilidade e o nascimento de centrais específicas, com objetivos delineados.

Uma central de atendimento é a estrutura, tanto física, como de pessoal, através da qual acontece o recebimento e são feitas as chamadas telefônicas, possibilitando ao usuário a realização de pesquisas, informações, reclamações, compras e outros serviços. É importante para a visão gerencial, diante da enorme demanda que são dirigidas às empresas, que essas informações sejam consolidadas e analisadas. Essa análise estabelece um acervo de informações que permite equacionar os problemas/questões apresentados pelos usuários. Assim, a otimização do tempo e garantem que os objetivos finais da organização sejam alcançados. Podem estar ou não associadas a vendas de produtos, mas sempre em

conformidade com as necessidades dos clientes e com os objetivos da organização (REDMAN; TACOUNI, 1996).

De fato, o que impulsionou a criação de centrais de atendimento nas indústrias e no comércio foi a possibilidade de unir a tecnologia das telecomunicações com os recursos e vantagens de *marketing*. Foi o encontro de uma ferramenta capaz de diferenciar a empresa frente à competitividade do momento e a possibilidade de obter com isso mais vendas e lucro. Surgiram assim as centrais de atendimento com a denominação de *telemarketing*.

De acordo com Dantas (1994), as empresas que trabalham com *marketing* definem *telemarketing* ora como canal de comunicação, ora como canal de vendas.

Resumindo, pode-se dizer que o *telemarketing* constitui uma estratégia de atuação junto ao mercado, com vistas a captar desejos, satisfazer necessidades dos clientes e realizar vendas, recorrendo aos recursos de telecomunicações (voz e dados) através da utilização planejada do telefone.

O início da busca pela fidelização de clientes deu-se a partir de um estudo econômico encomendado pela Casa Branca à *Technical Research Assistance Programs* (TARP) que revelou que os clientes americanos não davam um retorno claro de seu descontentamento com os serviços ou produtos da empresa. Tal comportamento retirava destas a oportunidade de aprimorar seus serviços, indo ao encontro das necessidades dos clientes, para, conseqüentemente, aumentar as margens de lucro (CANDELORO, 1996).

Observa-se que o grande valor na utilização do *telemarketing* no relacionamento com o cliente é a capacidade que o instrumento tem para facilitar a comunicação periódica com os clientes, estreitando assim o relacionamento e armazenando esse contato através de dados que podem frutificar em informações estratégicas para a empresa. O conjunto dos dados do retorno do cliente constituirá o conhecimento que a empresa possui de seu mercado.

Atualmente, ainda se nota aspecto um pouco agressivo, quando os clientes são procurados com objetivo único de venda. Entretanto, tal instrumento possui grande potencial de pesquisa e conhecimento das necessidades e anseios dos clientes, assim como uma forma de solucionar seus problemas. Conforme Camargo (1988), a condução das operações em uma central de *telemarketing* indica sua classificação como:

- a) Passivo ou receptivo: quase sempre é o cliente quem liga para a empresa e o instrumento entra como facilitador nessa relação. É utilizado principalmente no serviço de atendimento ao usuário/consumidor. Atua como apoio à força de vendas, pois apresenta o produto ao cliente, e, em alguns casos, pode também realizar vendas diretas;
- b) Ativo: quase sempre é a central quem liga para o cliente, efetivando o contato com o mercado consumidor. Realiza pesquisas e qualificação do banco de dados de clientes, agenda visitas, faz venda direta e divulgação de produtos e serviços. Centrais de *telemarketing* estão apoiadas no tripé: recursos humanos, tecnologia e banco de dados;
- c) Recursos humanos: são os operadores qualificados, com boa voz, adequados ao uso do equipamento, com bons argumentos para falar com o público e com motivação para o trabalho que realizam, representando bem a empresa. Atuam como porta-voz da empresa;
- d) Tecnologia: são os necessários equipamentos compatíveis com as exigências das atividades ou serviços que a empresa vai prestar, sendo encontrados facilmente no mercado brasileiro *software* e *hardware* de boa qualidade. O *head-set* libera as mãos do operador para outras atividades simultâneas. Alguns equipamentos permitem discagem automática a partir de cadastros na memória. O grau de sofisticação está ligado à possibilidade de investimento e às necessidades da empresa;
- e) Bancos de dados: deverão conter informações que reflitam o perfil e as necessidades dos clientes, além de indicativos de nicho de mercado e cenários .

Os critérios acima podem ser aplicados às centrais de *telemarketing*, de *help desk* ou às centrais de informação, pois constituem pontos básicos na formação de uma central de atendimento.

O serviço de *help desk* está sempre atrelado ao conceito de prestação de ajuda para determinada tarefa e pode ser definido como um local onde são atendidas as demandas de apoio para o usuário realizar suas tarefas. Esse serviço nasceu também da necessidade de informação, externa e interna à organização, de

forma reativa a esse movimento e encontra-se ainda em um estado de desenvolvimento, embora altamente acelerado.

Na informática, as ferramentas de *help desk* são comumente empregadas para prover apoio a pessoas internas e externas, clientes e empregados da organização e se tornaram uma ferramenta para a prestação dos serviços de suporte tecnológico na organização, ao mesmo tempo em que possibilitaram a otimização na alocação de recursos especializados. Os empregados que entendiam bem de um determinado *software* quase já não podiam executar suas atividades pelas inúmeras interrupções de socorro a colegas. Outro impulsionador foram as implantações de sistemas, cujas operações se davam em diversas cidades e os analistas nem sempre podiam estar presentes em todas elas. Para liberar o tempo destes profissionais ao telefone solucionando dúvidas, começaram a utilizar também dos recursos de *help desk*.

De acordo com Oliveira (1996), o maior crescimento de *help desks* acontece nas empresas que operam produtos de informática. Esses serviços vão desde a solução de dúvidas simples até operações mais complexas que envolvem monitoramento de recursos físicos de informática ou, em outras áreas, o controle de suprimentos de uma organização, por exemplo.

Marcella e Middleton (1996) introduzem o conceito de *help desk* tradicional e *help desk* moderno. O primeiro é reativo, ou seja, resolve os problemas e não suas causas. Nele, a orientação da equipe é sempre técnica. Geralmente é um grupo isolado na organização e sua participação é pequena ou quase nula nos rumos do negócio. Assumem sempre uma postura passiva, ou seja, aguardando sempre que o cliente o procure. O segundo possui uma postura pró-ativa, indo de encontro às fontes do problema e partindo deste ponto para a solução.

O movimento do *help desk* tradicional para o *help desk* moderno diz respeito à incorporação da tecnologia de informação dentro da organização - atento, informado e informativo - uma ferramenta de sondagem e altamente crítica. A equipe está orientada ao atendimento ao consumidor e integrada aos objetivos e estratégias da organização. São agressivos e fazem *marketing* de serviços, representando sempre a face pública da organização. Estes conceitos aproximam-se em muito aos da classificação de *telemarketing* ativo e passivo.

Os trabalhos realizados por uma central de atendimento, por um *help desk* ou por uma central de *telemarketing*, possuem convergências na forma como são realizados e no objetivo de constituírem-se uma prestação de serviço. Partem da necessidade do usuário em obter informações ou serviços e da necessidade da empresa em otimizar custos e rotinas, sem perder a qualidade do atendimento e a conquista de seus clientes ou usuários.

Trabalham com os mesmos instrumentos e apoiam-se sempre na tecnologia, na informação e nos recursos humanos alocados. Os atendentes diferem apenas no tipo de serviço prestado e na finalidade pela qual foram criados. E, enquanto a central de atendimento tem em vista apenas a prestação do serviço de informação, os dois outros tem por trás disso o interesse comercial e a venda de produtos.

Em resumo, entende-se como central de atendimento a atividade ou função existente nas organizações que, através dos recursos de teleinformática, prestam serviços de suporte e informação a seus diversos tipos de usuário, ao mesmo tempo em que armazenam suas necessidades e problemas para futuros redirecionamentos, quer da própria central, quer da organização como um todo. O nível de tecnologia e de sofisticação de uma central de atendimento dependerá sempre da disponibilidade de investimento da organização e do retorno esperado com isso. Poderão existir centrais de atendimento que utilizem pouco ou quase nada da tecnologia disponível, mas é ela, a tecnologia, o elemento facilitador da efetividade de seus processos de atendimento.

4.2 Importância do *Help Desk* e algumas experiências

Prosseguindo na discussão referente às centrais de atendimento, destacam-se os trabalhos de McCrab (1996), os quais apresentam experiências relativas a esse instrumento quando aplicado no contexto de departamentos de recursos humanos nas organizações. Ele apresenta a experiência da *Texas Utilities-Company TU* – empresa de energia elétrica sediada em Dallas, Estados Unidos, cujos serviços atendem a um terço da população do Texas - que a partir de uma consultoria externa resolveu implantar um centro de serviços em recursos humanos capaz de resolver dúvidas de seus empregados, aposentados e clientes sobre processos internos da organização.

A central de atendimento apresentada por esse autor também permite a seus usuários acesso via *internet*, *fax* ou através do telefone, tendo especialistas de recursos humanos como atendentes. Esse trabalho representa uma orientação aos que desejam implementar centrais em condições semelhantes por descrever os passos do planejamento e da implementação deste projeto, apontando caminhos para as empresas que venham a optar por solução semelhante (MCCRAB, 1996),

Laabs (1993) relata o caso da Apple, situada nos Estados Unidos, na implantação de um centro de consultas a sistemas, onde o empregado pode aprender e alimentar o sistema com seus conhecimentos. Além disso, a Apple criou uma linha de apoio em RH para onde ligam o empregado, ou o cliente, quando não conseguem obter informações para suas necessidades nos sistemas previstos.

Esse trabalho buscou a recuperação da memória organizacional através do conhecimento que possuem os empregados dos processos que envolvem o negócio da empresa. A ideia surgiu da observação de uma situação comum nas organizações: o “bate papo” ao redor do bebedouro, onde entre a conversa a respeito do futebol do dia anterior ou de uma notícia relâmpago dos jornais, trocam-se experiências de vida e também conhecimentos do trabalho. O projeto partiu da suposição que se estas situações existem e se elas conduzem o empregado ao conhecimento, é possível um instrumento de aprendizagem sobre dados e processos da organização, onde o empregado possa interagir buscando e cedendo seus conhecimentos sobre diversos assuntos referentes à organização.

Groom (1995) pesquisou os elementos relacionados aos sistemas de acesso em informações referentes a recursos humanos, suas peculiaridades, sua praticidade e os efeitos na população de empregados. Essa nova tecnologia é também conhecida como autosserviço de empregado, ou RH virtual, e é utilizada amplamente como diretriz para organizações que buscam controlar custos administrativos de RH e melhorar a qualidade da administração de recursos humanos.

Na realidade, sistemas de acesso diretos são considerados a chave de habilitação de tecnologia de reengenharia de RH ou processo do negócio, melhorando esforços e eliminando papelada, tempo gasto de pessoal respondendo a perguntas de empregado e pedidos, e erros que podem ser prevenidos com antecedência através de sistemas inteligentes. O trabalho de Redman e Tacouni (1996) é praticamente um manual para planejamento e implantação de um *call*

center. Nele, os autores apresentam conceitos do que seja uma central de atendimento e os passos necessários a um correto planejamento e implantação. Por ser um manual da empresa IBM possui características comerciais, mas representa um bom acervo de informações para conhecimento do tema.

O estudo de Marcella e Middleton (1996) foi desenvolvido na *British Library Research and Development Department*, no Reino Unido, investigando fatores-chaves de sucesso em *help desk*. Os autores partiram da hipótese de que esse pode ser muito mais que um receptor de problemas encontrados por clientes de uma organização: ele pode ser usado como instrumento de diagnóstico e predição, atuando como vínculo entre a informação e a comunicação com o cliente. E chegaram a uma definição do que compreendem como *help desk*: um ponto de serviço acessível que proverá demanda de apoio, uma informação ou uma ação para ajudar o usuário a realizar determinada tarefa. A partir daí, verificaram que o papel de um *help desk* vai além de um facilitador de tecnologia, funcionando como um auxílio aos usuários finais a administrar proativamente a tecnologia.

Em relação aos recursos humanos alocados, Marcella e Middleton (1996) verificaram que é raro encontrar profissionais com experiência anterior de *help desk*. A maioria das pessoas que trabalha em um *help desk* atuava, anteriormente, em áreas de tecnologia de informação/*background* da computação. Esse comportamento é reforçado pelo treinamento para a função que ainda é escasso. Menos da metade dos atendentes dedica tempo integral como suporte ao *help desk*; a maioria executa esse serviço enquanto, paralelamente, realiza os seus deveres habituais. A atuação dessas pessoas é no papel de solucionadores de problema na linha de frente, embora grande parte atue apenas anotando serviços.

Outra conclusão importante que Marcella e Middleton (1996) chegaram diz respeito às informações recolhidas por essas centrais: mais de 80% são utilizadas para a identificação de faltas regulares, sendo que mais da metade desse valor usa isto para detectar as exigências de treinamento da organização. Apenas em 37% dos *help desks* pesquisados foram produzidos relatórios para uso gerencial. Menos que um terço reportou que a informação teve *feedback* (retorno de informação) para identificação de processos e exigências dos usuários. Alguns casos indicaram que sua informação era usada para propósitos relacionados a faturamento. Outra constatação é que o setor privado fez mais uso desta informação que o setor público.

Os grandes motivadores para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das centrais de *help desk* são o crescimento no uso e variedade de tecnologia de informação e um enfoque de atendimento cada vez mais próximo do usuário. E os maiores problemas dizem respeito à explosão em uso de tecnologia da informação e à crescente variedade de *software* e *hardware*, aos recursos humanos alocados, como aos atendentes – treinamento e reposição – e à falta de uma definição mais clara da abrangência do serviço e monitoração do mesmo (MARCELLA; MIDDLETON, 1996).

A verdadeira chave para o sucesso de um *help desk* é a sua posição de linha de frente permitindo que ele coleciona dados de usuários com o passar do tempo, não só para resolver seus problemas, mas, principalmente, para eliminar a fonte destes, melhorando os serviços e alinhando cada vez mais estes às necessidades do negócio.

4.3 Implantação de centrais de atendimento ao usuário

Tem-se observado uma preocupação constante por parte tanto dos usuários quanto dos estudiosos do assunto: o planejamento para a implantação de uma central de atendimento. De forma geral, indicam, como passos iniciais, a definição dos objetivos da central e de sua área de atuação, o conhecimento do público a ser atendido e a definição do tipo de produto/serviço que será oferecido. Recomendam estudos sobre a região ou o mercado que se quer atingir e o grau de exposição da operação da central, ou seja, anúncios pela mídia (qual, em que momento e com que frequência), mala direta, informações nos produtos etc.

Métodos simplistas de montagem de uma central de atendimento, que desconsideram questões estratégicas do negócio e a real necessidade de informação dos usuários, podem levar o projeto de implantação da central ao fracasso. A implantação de uma central de atendimento traz sérias alterações na forma de trabalho da organização e, antes de tudo, é necessário o conhecimento do negócio e a meta que se pretende atingir ao decidir por sua implantação. Planejamento e acompanhamento dos resultados continuam como um bom caminho.

É necessário encontrar soluções tecnológicas que possibilitem retorno rápido no investimento realizado para a implantação de uma central de atendimento: o aumento no desempenho e na lucratividade são os grandes impulsionadores disso.

O que se verifica, atualmente, na maioria dos casos, é que os investimentos acontecem somente em tecnologias em detrimento do atendente da central. De nada adianta disponibilizar tecnologia de ponta se a utilização desta por alguém sem treinamento adequado pode colocar tudo a perder. As centrais de atendimento têm se colocado como um canal primário da interação entre cliente e organização para vendas, serviços, negócios, informação etc.; e neste contexto o atendente é quem molda as percepções de mercado da companhia e o nível de profissionalismo, e isso afeta diretamente a imagem e a reputação do negócio (MORETTI, 1997).

É importante que as empresas observem as questões referentes à rotatividade dos recursos humanos alocados para uma central de atendimento. Existem altos custos provenientes da substituição de um atendente e sempre é mais eficaz para a organização valorizar seus recursos e fazer mais por eles, do que ver todo o conhecimento de seus processos e soluções, construído pelo dia a dia da função, escapar para seu concorrente.

Três fatores afetam gravemente o serviço diário de uma central de atendimento: o mau dimensionamento da central, o perfil inadequado de seus atendentes e a falta de treinamento dos mesmos. O tamanho de uma central implica diretamente na qualidade do serviço que é oferecido e a satisfação do cliente não depende apenas do nível dos operadores, mas principalmente do tempo que o cliente espera para ser atendido. A paciência do mais bem humorado cliente muitas vezes é menor que o tempo de espera para ser atendido.

Além disso, erros cometidos pelos atendentes aumentam o problema. Geralmente, a causa de tudo isso está na falta de treinamentos e nos gargalos dos sistemas de voz ou da inadequação de operadores. Na realidade, muitas centrais desconhecem o número de chamadas abandonadas, inexistente monitoramento das conversações, os operadores estão mal distribuídos, gerando ociosidade em algumas horas e congestionamento de chamadas em outras. Além disso, o nível de tecnologia e sofisticação dependerá sempre da disponibilidade de investimento e do retorno esperado com isso.

Por outro lado, o perfil dos atendentes tem que corresponder às exigências necessárias a um adequado atendimento ao público. Normalmente, atendentes devem ser pessoas que sabem ouvir e, principalmente, ter compromisso com a solução. Pope (1989) destaca um estudo a respeito das habilidades e atitudes necessárias a um bom representante de *telemarketing*. É importante saber demonstrar pela voz a sinceridade de interesse pela questão que está ouvindo. A cordialidade é sempre fundamental e sua postura deve ser reflexo de valores como receptividade, confiança e cortesia.

Ainda para Pope (1989), é essencial que os atendentes conheçam os processos da organização e a tecnologia utilizada. Para isso, programas de treinamento são necessários para suavizarem algumas distorções, mas são necessárias qualidades particulares ao temperamento e personalidade dos envolvidos. O treinamento deve englobar tópicos referentes a tecnologia utilizada na central e, principalmente, o conhecimento dos processos da organização.

Para Labounty (1996), ao se implantar uma central de atendimento na organização, o conhecimento dos processos operacionais demonstra uma cultura de prestação de serviço voltada para o cliente e para as estratégias do negócio. Não se deve esquecer que toda organização deve estar comprometida com a implantação de uma central e cabe a seus responsáveis a venda da função e objetivos da mesma, motivando a todos para o atendimento aos clientes ou usuários.

4.4 Como o usuário pode ter acesso ao *Help Desk*

Há um universo comum na forma de acesso às centrais de atendimento. Alguns autores questionam a efetividade ou não de alguma destas formas, principalmente no tocante à *internet*. Normalmente, o acesso a uma central acontece através do telefone; das redes internas à organização ou externas a elas, como a *internet* ou *fax*; em quiosques de atendimento localizado em locais de grande acesso público; e até mesmo pessoalmente.

O telefone e o *fax* são maneiras comuns de acesso a *help desks*, às centrais de atendimento e às centrais de telemarketing. As centrais de *help desk* e o *telemarketing* ativo quase não utilizam o atendimento pessoal, sendo este mais característico de centrais de atendimento. Os quiosques começam a ser utilizados na prestação de serviços de informação a consumidores e em operações de venda

com a filosofia de autoatendimento. O objetivo pelo qual foi construída uma central direciona sua forma de ser e, por conseguinte, seu acesso.

De forma geral, os modernos PABX podem contar com um dispositivo de distribuição de chamadas, o ACD que permite deixar quem chamou esperando, geralmente com uma música de fundo e/ou propagandas da organização, até que alguém possa atendê-lo. Este recurso permite uma otimização do tempo dos atendentes e uma redução no tempo de espera dos clientes. A secretária eletrônica possibilita a opção do usuário em deixar sua mensagem e receber, *a posteriori*, resposta à sua solicitação.

Os recursos de unidade de resposta de voz, VRU, também chamados de resposta de voz interativa, IVR, possibilitaram o alargamento do horário de atendimento para sete dias na semana e vinte e quatro horas por dia, além de realizarem um filtro da necessidade do cliente. Através desse recurso, os problemas de transferência de telefones quando da utilização de um número único para a central de atendimento foram resolvidos.

Existem diversos *softwares* de monitoramento de centrais de atendimento. A maioria deles gerencia o volume de chamadas, se atendidas ou não, e quando atendidas, alguns deles fazem o gerenciamento do ciclo de atendimento. A maioria dos autores consultados aponta que um dos maiores desafios das centrais de atendimento é justamente trabalhar a incidência de questões levantadas no direcionamento da própria central e muitas vezes da organização. A montagem de banco de dados de problemas e soluções é um caminho para a obtenção disto.

Hoje, encontram-se disponíveis bancos de dados, em *CD-ROM*, de problemas com soluções para situações específicas que podem ser integrados aos *softwares* para centrais de atendimento. Além disso, já existe tecnologia posta para que a própria organização monte seu próprio banco de dados, através da utilização de sistemas gerenciadores de banco de dados de pequeno porte que não exigem equipamentos sofisticados.

4.5 Help desk e a ciência da informação

São preocupações da ciência da informação a coleta, o tratamento, a organização, o armazenamento e a disseminação de informações. O contexto onde isso acontece têm interferência nos processos como estes se dão, mas não exclui a

participação dos estudiosos da área. Hackos (1997) e Harris (1996) apresentam em seus estudos questionamentos quanto à participação dos profissionais da área na montagem de uma central de atendimento.

Hackos (1997) estudou questões relativas ao suporte técnico aos clientes através de *Web*, aprofundando principalmente as questões relativas à organização da informação para facilidade de acesso e disseminação da mesma, quando consultada por não especialistas. Esse autor se baseou na da experiência de uma empresa, denominada por ele como XYZ, que decidiu reduzir o volume de chamadas de suporte técnico através da solução para disseminar informações aos seus clientes em um *site* da *web*. Os engenheiros de suporte documentaram os problemas mais frequentes dos usuários e a respectiva solução, gerando uma lista que foi revista pelo setor de engenharia até chegar em um programa HTML para publicação na *Web*. Foram criadas palavras-chave para acesso e a lista foi organizada em ordem cronológica inversa, tendo em vista que problemas mais recentes tornam-se necessidades mais comuns a diversos usuários.

Surgiram problemas pela falta de padronização ou pela dificuldade em se denominar palavras-chave: nem todos escreviam da mesma forma e nem todas as palavras-chave criadas retratavam, corretamente, o problema ou davam chance ao usuário de acessar a solução. A implantação da solução trouxe frustração aos clientes.

Os engenheiros, em muitos casos, esqueceram-se de alguns passos que para eles pareciam óbvios, mas que não eram assim tão óbvios aos usuários. O resultado foi que o esquema formado para reduzir ligações gerou em torno de três chamadas para cada acesso ao *site*, em busca de respostas para as dúvidas que a navegação traz. Para Hackos (1997, p. 2), esse fato:

Ilustra uma situação real desanimadora para muitas organizações: se a informação é para ser valiosa, especialmente para não-especialistas, ela deve ser bem organizada, projetada para um uso fácil e escrita para que os usuários-objetivo possam receber a informação numa forma que possam compreender.

É fundamental a participação integrada dos profissionais de informação e comunicação em projetos dessa natureza, com postura para a necessidade e o mundo do entendimento dos usuários, que passarão a ter informações de forma acessível. Além disso, fica a cargo deles, as instruções de acesso e a criação de

referências cruzadas, com auxílio de tecnologia, que possibilitem acesso rápido e efetivo à informação. Considerando os aspectos indicados torna-se evidente que os maiores benefícios serão destinados ao usuário por conseguir a informação que deseja e em tempo hábil.

Para se divulgar as informações requer, primeiramente, que elas sejam fidedignas e trabalhadas por especialistas dentro do universo de conhecimento do usuário, tendo em vista a satisfação de suas necessidades. O suporte/instrumento empregado - documentos, livros, centrais de informação, *internet* etc.- apenas interfere na efetividade como a disseminação acontece, razão pela qual não se pode desconsiderar o estudo e o diagnóstico que pode ser realizado pelos profissionais da ciência da informação.

Todos os dados e argumentos apresentados pretenderam evidenciar as potencialidades das centrais de atendimento bem como o papel relevante dos cientistas da informação em tal contexto, considerando que a atuação dos mesmos na organização da informação acrescentaria qualidade à prestação de serviços das centrais, beneficiando em última instância os usuários. Assim, se as centrais de atendimento constituem espaços privilegiados no atendimento aos usuários e trazendo lucratividade e fidelização de clientes, torna-se necessário indicar ainda como pode ser aplicada no contexto social. Diante dessa realidade, à medida que as centrais de atendimento são canais que permitem captar demandas que se explicitam em termos de orientação, dificuldades, serviços etc. que, segundo Choo (2003), poderiam também realizar as seguintes funções no contexto da administração de instituições públicas:

- ✓ indicar à população os serviços públicos disponíveis na esfera dos diferentes órgãos do Estado;
- ✓ captar dados da população para elaboração de diagnóstico de questões a serem tratadas pelo poder público;
- ✓ atuar como instrumento adicional de pesquisa, a fim de captar a percepção dos sujeitos em relação a problemas cruciais que interferem na vida do cidadão;
- ✓ orientar a população com informações relacionadas aos direitos e deveres inerentes à cidadania bem como os órgãos de suporte vinculados a estas questões;

- ✓ sistematizar e disponibilizar informações relacionadas a preservação da natureza como aspecto de conscientização e educação.

As centrais de *help desk* constituem um elemento importante no contexto atual, haja vista que, para a efetiva captação e atendimento de demandas e necessidades dos clientes, devem tratar, organizar e disponibilizar informações. Em decorrência disto, coloca-se como instrumento ágil, capaz de não só gerar benefícios econômicos para as organizações, mas também atender às necessidades de seus usuários constituindo-se em uma alternativa de acesso e disseminação de informação.

Entretanto, é necessário atentar para o fato de que o compromisso com a democratização de informação, através da utilização de centrais de atendimento, requer um trabalho integrado entre diferentes profissionais, principalmente os da ciência da informação, da computação e da comunicação. Na realidade, a pesquisa e o trabalho nessa área envolvem assuntos pertinentes a cada uma delas, sendo necessário que a informação seja apreendida e recortada pelas práticas culturais que orientam a busca dos sujeitos, razão pela qual a coleta, o tratamento, a organização e a disseminação têm que considerar o usuário em sua singularidade.

Por outro lado, o êxito das centrais de atendimento decorre da intrínseca relação entre recursos humanos e tecnologia, não havendo a prioridade de um fator sobre outro. Assim, é possível aventar que o sucesso da tecnologia mais sofisticada nesta área deve ser sustentado pelo treinamento das pessoas atuantes neste trabalho, no conhecimento organizacional que possuem e na disponibilidade face ao usuário.

As centrais de atendimento têm atuado mais fortemente no contexto organizacional, tendo em vista as vantagens econômicas para efetivar a conquista e a manutenção dos clientes. À medida que elas trazem como possibilidade a escuta de demandas e necessidades, torna-se viável esperar que elas ampliem o escopo de sua atuação, ocupando espaço no campo social como instrumento de pesquisa e diagnóstico de carências da população.

Em síntese, a reflexão sobre as centrais de atendimento revela o duplo papel que podem apresentar; incorporando, além da sua atuação no campo econômico, uma dimensão intrinsecamente social.

5 DISCUSSÃO, RESULTADOS E PROPOSTAS

5.1 Discussão e resultados

Para melhor análise do perfil dos responsáveis pelo suporte aos usuários dos sistemas de informação na UFMG e de como está sendo prestado o atendimento aos clientes foi enviado um questionário a 36 técnicos administrativos lotados nos suportes de informática das unidades acadêmicas da UFMG. Os dados obtidos nesses questionários foram analisados e representados em gráficos, como se pode observar a seguir.

O Gráfico 1 é relativo à pergunta sobre o nível educacional dos entrevistados. Pode-se perceber que o nível educacional foi considerado muito bom, considerando que são funcionários de nível técnico, o que é satisfatório para a instituição, além de agregar maior conhecimento aos serviços executados.

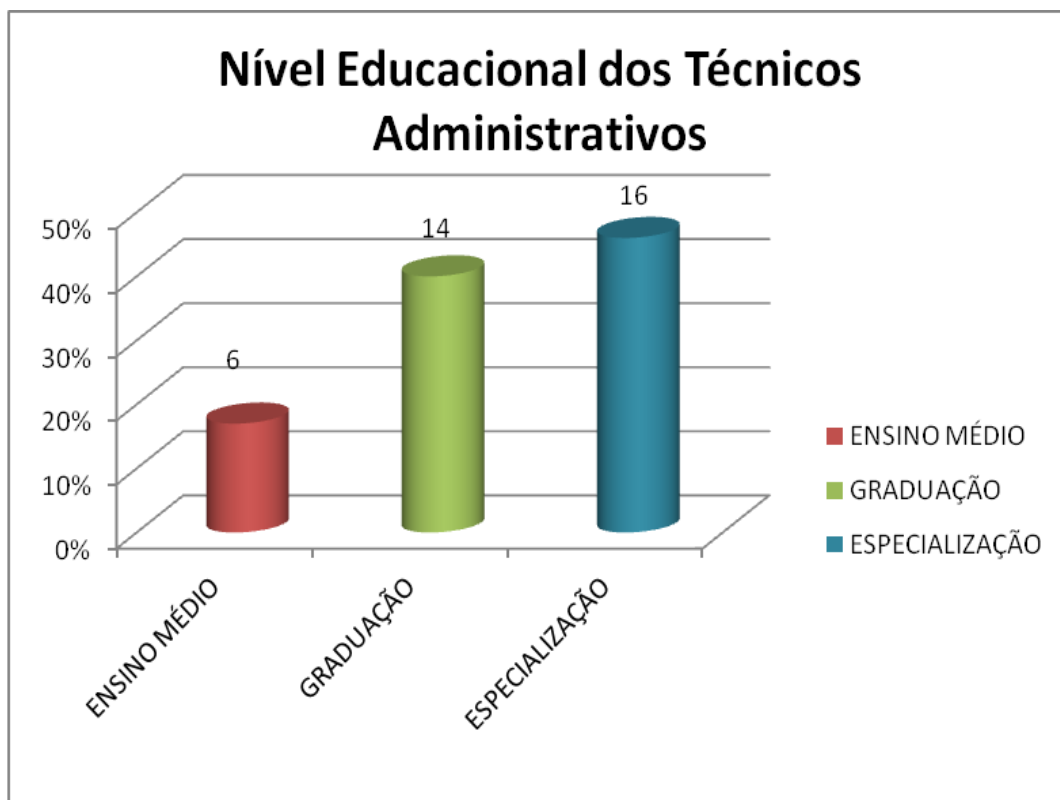


Gráfico 1 – Nível educacional dos funcionários entrevistados
Fonte: o autor

O Gráfico 2 diz respeito ao segundo questionamento feito aos servidores – se era funcionário efetivo ou contratado - e demonstra que a maioria dos funcionários (99%) são efetivos, ou seja, prestaram concurso e foram aprovados para o cargo de técnico administrativo da UFMG e apenas um entrevistado (1%) é contratado (não possui estabilidade). Esses dados sugerem que existe um comprometimento maior com a instituição por parte dos efetivos, praticamente 100% dos servidores, principalmente no que diz respeito ao incentivo à qualificação que está à disposição dos interessados.

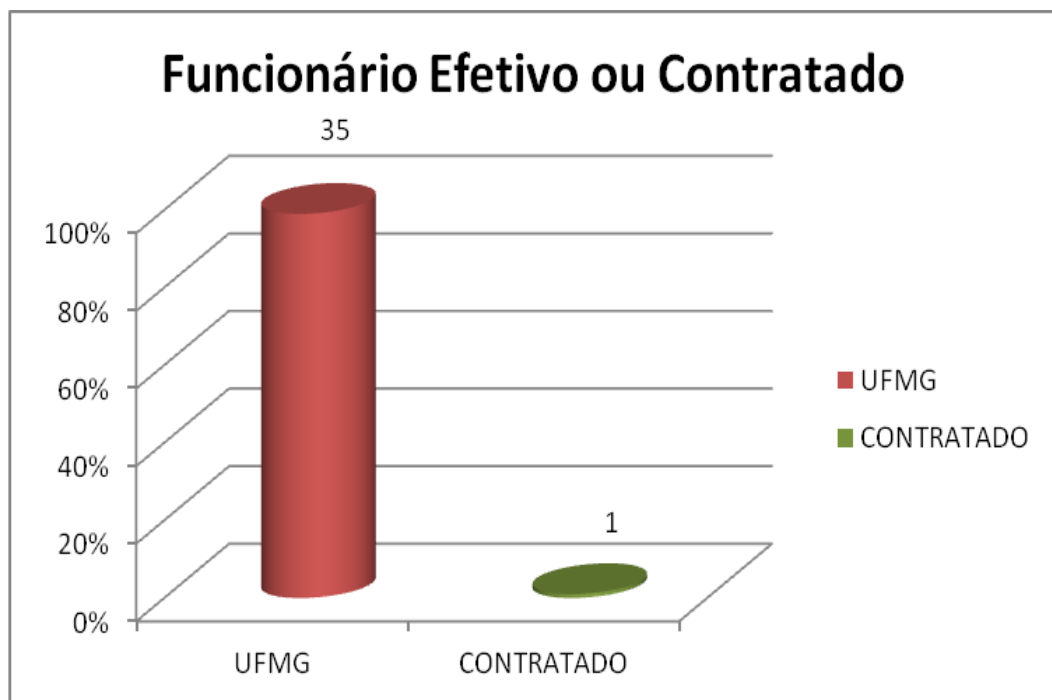


Gráfico 2 – Funcionário efetivo (concurado) ou contratado
Fonte: o autor

No Gráfico 3, que corresponde à questão sobre o tempo de serviço prestado à UFMG, mostra que 54% dos servidores que trabalha no suporte são novatos e, portanto, com pouco experiência e sem qualificação específica. Os que afirmaram ter de 15 a 25 anos de UFMG (6%) e acima de 25 anos de serviços prestados à instituição (11%), e, portanto com bastante conhecimento adquirido, correspondem a uma porcentagem baixa em relação ao total de entrevistados.

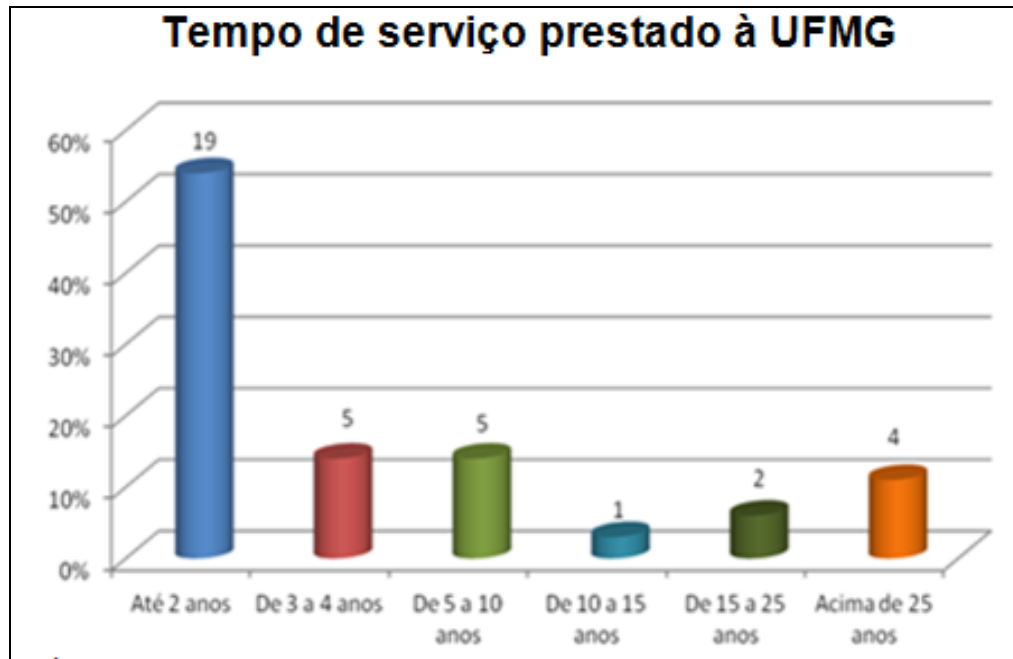


Gráfico 3 – Tempo de trabalho na UFMG
Fonte: o autor

No Gráfico 4, que representa os dados da pergunta sobre frequência de acesso à *internet*, tem-se que grande parte dos servidores fica conectado a maior parte do tempo. Embora possa parecer invasão de privacidade, também se pode usar esses dados para monitorar suas atividades, a fim de deixá-los mais conscientes de suas atividades.

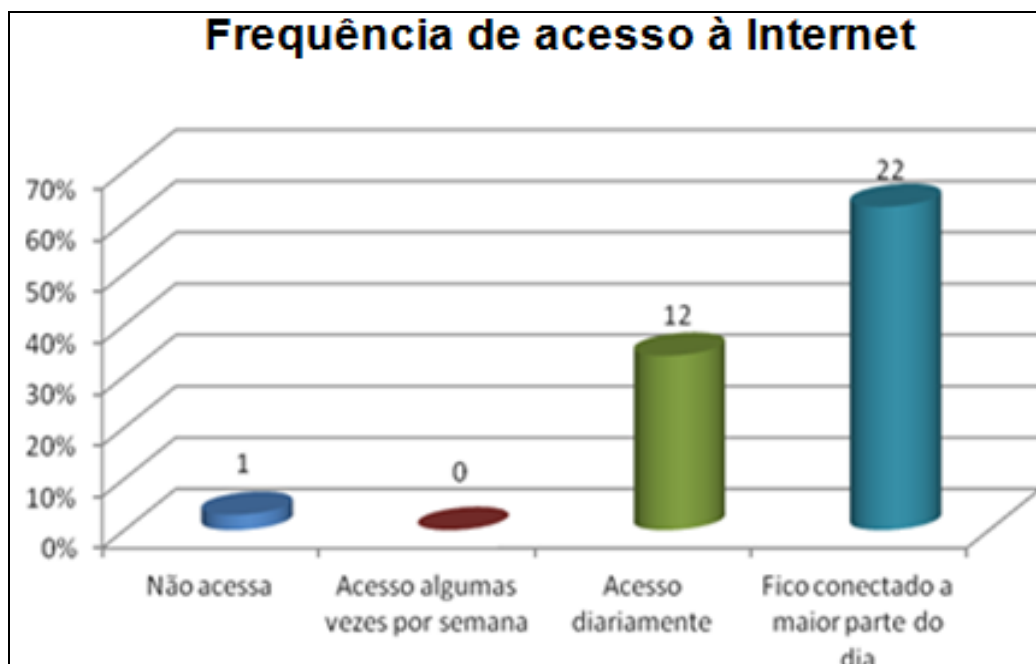


Gráfico 4 – Frequência de acesso à *internet*
Fonte: o autor

O resultado do Gráfico 5, que está relacionado à questão de frequência na participação dos servidores em cursos oferecidos pela UFMG, demonstra que a instituição precisa criar, com certa urgência, uma política de cursos, pois 49% dos funcionários dos suportes das unidades acadêmicas nunca fizeram nenhum curso geral ou específico, o que pode refletir diretamente no atendimento aos usuários.

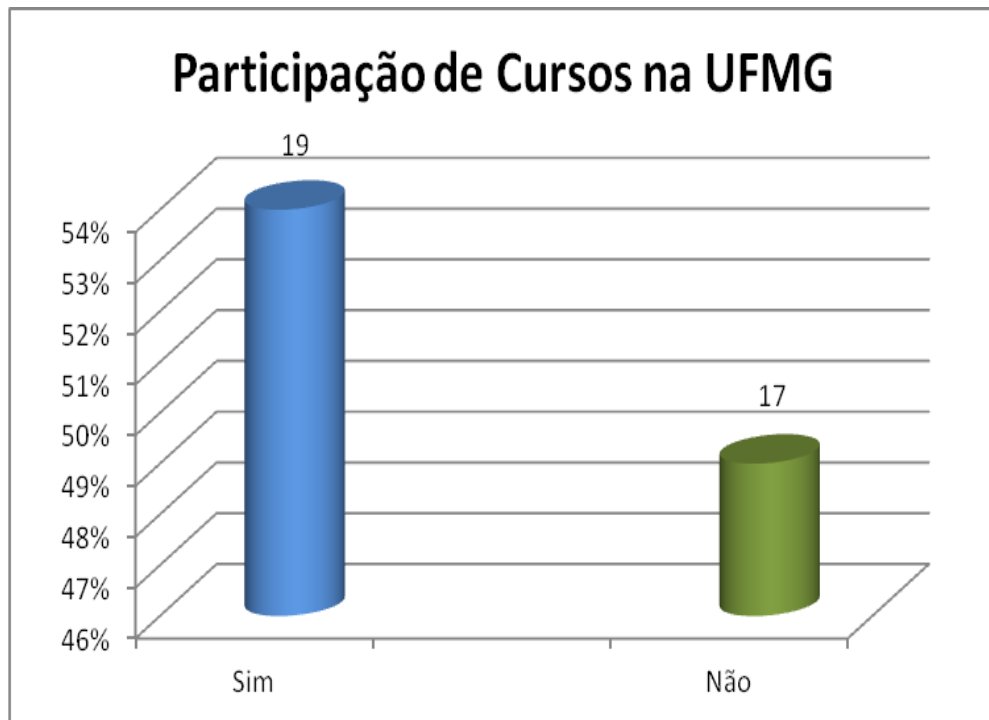


Gráfico 5 – Participação de cursos na UFMG
Fonte: o autor

A pergunta seguinte feita aos entrevistados foi sobre quais são as indagações mais frequentes e comuns dos usuários. Pelas respostas dadas pelos servidores, percebeu-se que são muitos e variados os questionamentos que chegam ao suporte central (minhaufmg). Diante de tal constatação, pode-se deduzir, claramente, que os técnicos que trabalham nos suportes dessas unidades necessitam de treinamentos específicos e foi feita a pergunta relacionada aos dados apresentados no Gráfico 6: quais cursos são necessários que a UFMG ofereça aos técnicos para que o atendimento oferecido aos usuários seja mais eficiente?

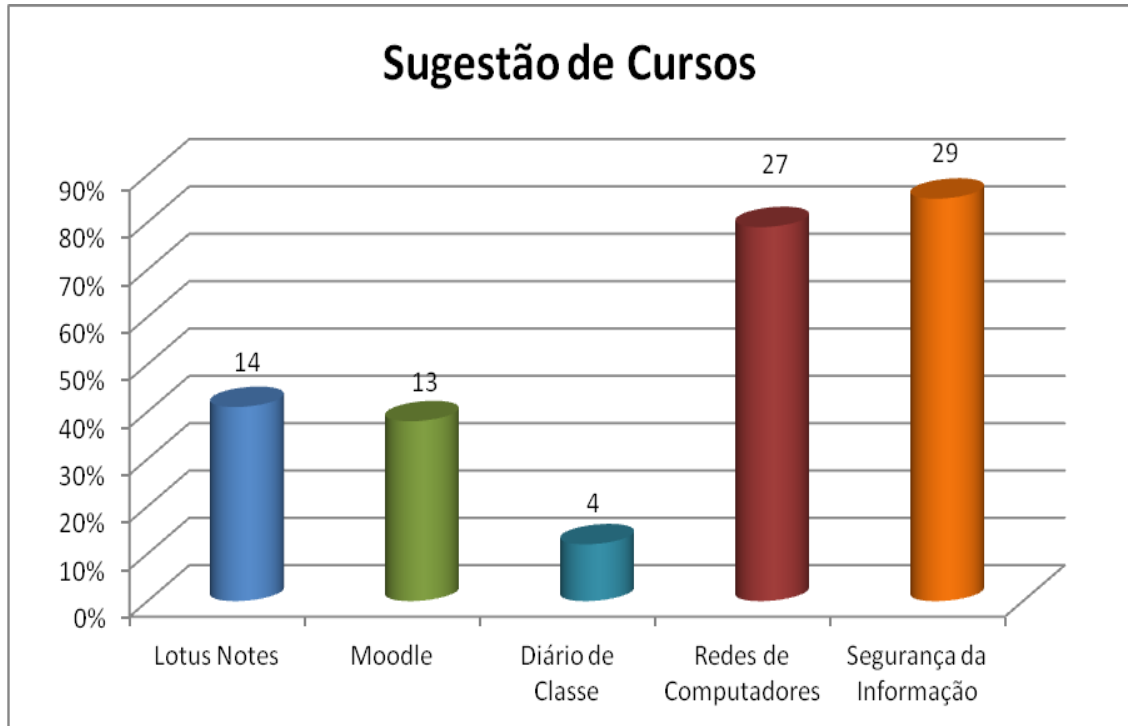


Gráfico 6 – Cursos sugeridos pelos funcionários
Fonte: o autor

O Gráfico 7 diz respeito à pergunta sobre qual curso de graduação o servidor se formou. Em um total de 36 funcionários, 32 possuem curso de graduação na área da computação e apenas quatro em outras áreas. Números relevantes e que mostram que é favorável à aplicação de treinamentos mais específicos.

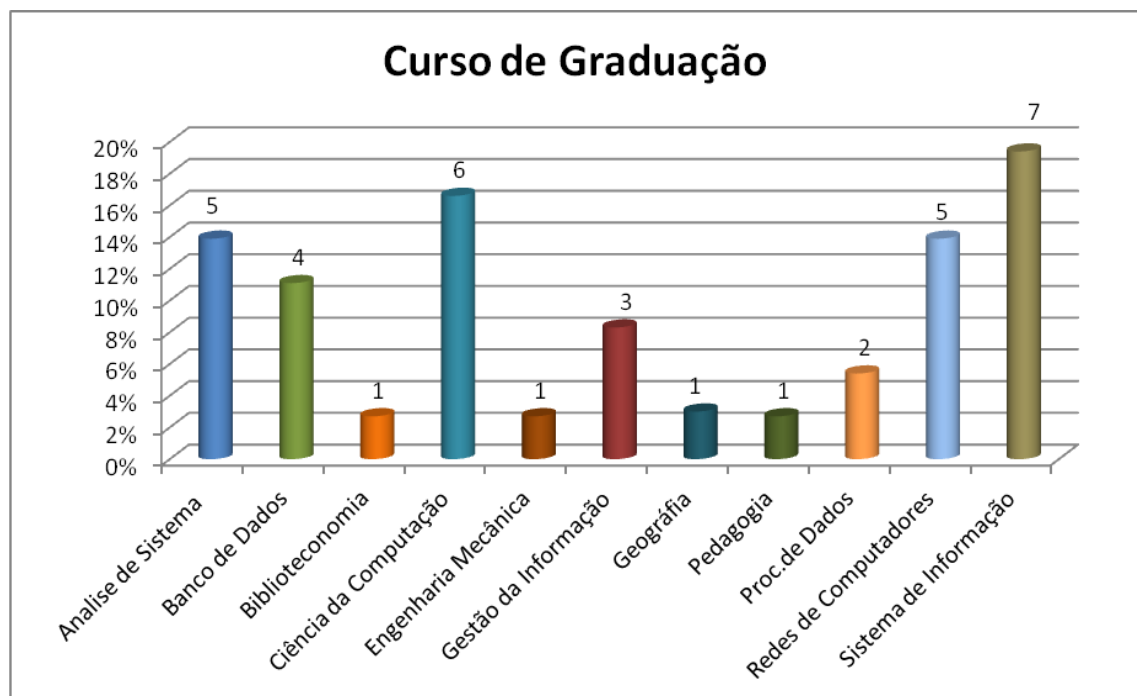


Gráfico 7 – Curso de Graduação
Fonte: o autor

5.2 Propostas para melhoria no atendimento aos usuários dos sistemas de informação da UFMG

Diante dos resultados apresentados a partir da análise dos questionários aplicados aos técnicos administrativos lotados nos suportes de informática das unidades acadêmicas da UFMG, algumas propostas para a melhoria no atendimento aos usuários dos sistemas de informação da UFMG serão apresentadas.

A primeira proposta seria quanto ao organograma de atendimento dos usuários que deveria ter a estrutura apresentada na Figura 2.

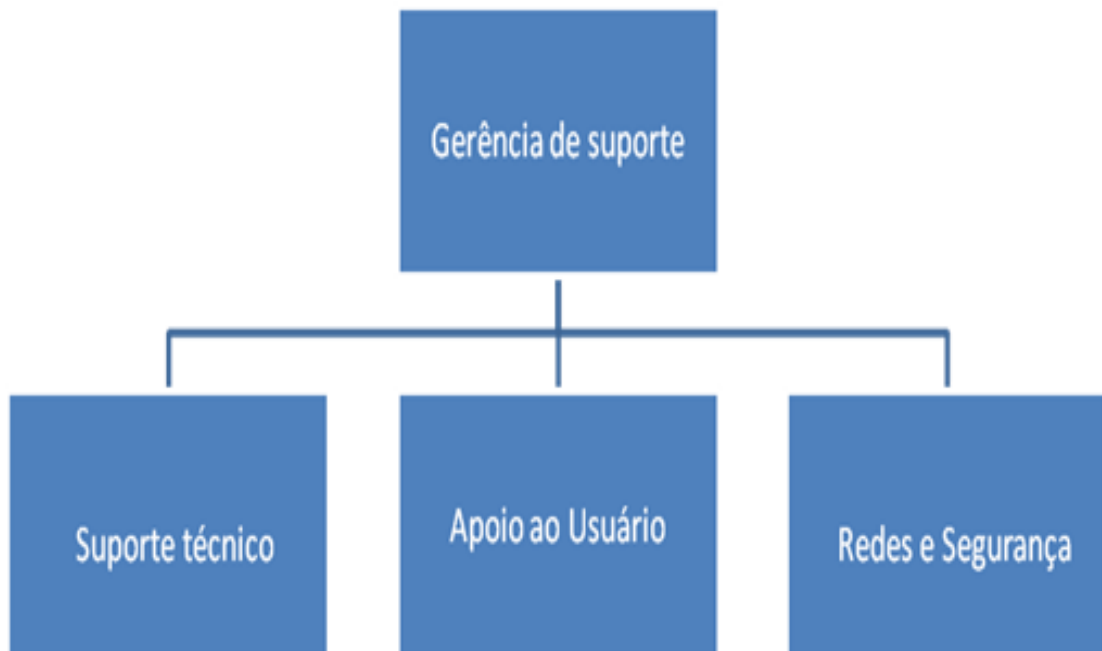


Figura 2 – Organograma de Atendimento aos Usuários
Fonte: o autor

Uma segunda proposta seria relacionada às funções exercidas por cada um dos cargos existentes no organograma apresentado na Figura 2.

a) Gerência de Suporte

- ✓ administrar os recursos computacionais de uso geral da unidade acadêmica;
- ✓ planejar, coordenar, orientar e supervisionar os trabalhos técnicos e administrativos referentes ao uso da informática, de acordo com as necessidades da unidade acadêmica;

- ✓ propor criação de cursos e aperfeiçoamentos de outros de acordo com a necessidade do setor e demanda da unidade;
- ✓ propiciar infraestrutura em equipamentos e serviços de informática para as atividades acadêmicas e administrativas;
- ✓ assessorar as ações relativas a compra de equipamentos de informática.

b) Suporte Técnico

- ✓ planejamento e orientação das atividades de treinamento, suporte, manutenção e uso de recursos computacionais;
- ✓ acompanhamento de novas evoluções de equipamentos e sistemas operacionais;
- ✓ elaboração de planos de informatização nos departamentos, pareceres técnicos e compra de equipamentos.

c) Apoio ao Usuário

- ✓ responsável direto pelo atendimento ao usuário;
- ✓ prestar serviços de assistência técnica de informática e registrar os atendimentos através de *software* específico, Exemplo: *request tracker*, conhecida comumente como RT, usada para coordenar tarefas e gerenciar solicitações dos usuários. Esse *software* (minhaufmg) é usado para registrar as demandas oriundas dos usuários;
- ✓ acompanhar e avaliar a prestação de serviços computacionais realizados por terceiros na unidade;
- ✓ planejar, implantar e coordenar o uso de tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento, a fim de captar e registrar em bases de dados todo o conhecimento técnico gerado internamente no setor para posterior divulgação em prol da comunidade;
- ✓ receber, conferir e testar equipamentos de informática recebidos do setor de manutenção;
- ✓ Oferecer serviço de atendimento remoto aos usuários (exemplos: *netmeeting* e *join me*).

d) Redes e Segurança

- ✓ responsável pela manutenção e suporte a rede computacional interna sob os aspectos físicos e lógicos;
- ✓ acompanhar as orientações do Cecom (Centro de computação da UFMG) com relação a incidentes de segurança;
- ✓ avaliar e implementar políticas de segurança e de velocidade nos servidores de rede;
- ✓ acompanhar e elaborar propostas de solução relativas aos incidentes provocados por vírus eletrônicos;
- ✓ fazer análise diária de *logs* dos servidores de rede.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias de hoje, o valor dos sistemas de informação e das tecnologias de informação é indiscutível diante das necessidades impostas pela globalização e pela concorrência. O conhecimento aprofundado do negócio da empresa e o célere fluxo de informação são primordiais para as tomadas de decisões corretas e eficazes. Na TI, as pessoas e procedimentos coletam, transformam e disseminam a informação para embasar as tomadas de decisão, além de orientar na coordenação, controle, análise e visualização na organização. Ou seja, o conhecimento dos sistemas de informação deve sempre existir para que se possa criar empresas competitivas, gerenciar *help desk*, corporações globais e prover os clientes com produtos e serviços de valor.

Percebeu-se a partir deste trabalho que a TI está revendo os fundamentos dos negócios, onde o atendimento ao cliente, operações, estratégias de produto e de *marketing*, distribuição e gestão do conhecimento estão sendo reavaliados e voltados para os SI e a tecnologia moderna tecnologia. Portanto, o conhecimento dos sistemas de informação é primordial para que as empresas se tornem competitivas, gerenciem corporações globais e forneçam aos clientes produtos e serviços de valor e com a qualidade esperada. Além disso, é necessário que os recursos humanos e tecnológicos estejam em sintonia e que os profissionais atuantes na área recebam treinamentos constantes e atualizados.

Concluiu-se, portanto, que os conceitos de planejamento estratégico, gestão em sistemas e tecnologias de informação e os respectivos recursos devem ser conhecidos por todos os colaboradores da empresa e multiplicados entre os recursos humanos componentes da mesma. A TI está embasada sobre *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; base de dados; telecomunicações e redes; e a *internet* como a nova infraestrutura das TI. E todos esses elementos estabelecem uma integração entre si, precisando, entretanto de componentes como os recursos humanos e a gestão de sua informação, pois sem eles a tecnologia não funcionaria e nem teria funcionalidade.

Por fim, pode-se dizer que a combinação perfeita entre gestão de TI, de SI e de recursos humanos qualificados, será a base para se obter o objetivo final: satisfação das necessidades e expectativas do usuário final.

REFERÊNCIAS

- BEAL, A. **Introdução à Gestão de Tecnologia da Informação**. 2001. Disponível em: <http://2beal.org/ti/manuais/GTI_INTRO.PDF>. Acesso em: 24 jul. 2012.
- BURK JR., C. F.; HORTON, F. W. **Infomap: A Complete Guide to Discovering Corporate Information Resources**. New York: Englewood Cliffs/Prentice Hall, 1988.
- CAMARGO, M. S. de. Telemarketing Integrado: planejamento, gerência e operação. **Marketing**, n. 179, set. 1988.
- CANDELORO, R. I. A força do telemarketing ativo. **Marketing**, n. 277, abr. 1996.
- CAPARINA, G. **CIMCORP apresenta soluções de Infraestrutura como Serviços e Desktops Virtuais em eventos tecnológicos pelo país**. 2012. Disponível em: <<http://www.inteligencia.com.br/89118/2012/09/26/cimcorp-apresenta-solucoes-de-infraestrutura-como-servicos-e-desktops-virtuais-em-eventos-tecnologicos-pelo-pais/>>. Acesso em: 20 jul. 2012.
- CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & Conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DANTAS, M. **Trabalho com informação: investigação inicial para um estudo na Teoria do Valor**. 1994. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ. Rio de Janeiro, 1994.
- DAVENPORT, T. H. **Missão Crítica: Obtendo Vantagem Competitiva com Sistema de Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DALLEDONNE, J. **Gestão de serviços: A chave do sucesso nos negócios**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.
- GATES, B. **A Estrada do Futuro**. Rio de Janeiro: Cia das Letras, 1996.
- GOMES, E.; BRAGA F. **Inteligência Competitiva: como transformar informações em um negócio lucrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GROOM, G. Planning for direct access HR systems: key principles to consider before technology. **HR/PC**, v. 11, n. 1, Fall 1995.
- HACKOS, J. Q. Quão bom é um help baseado em WEB se os usuários não conseguem entendê-lo? **LifeRaft**, mar./abr. 1997.

HARRIS, A.. Surfing users create support burden. **Services News**, may 1996.

LAABS, J. J. Employees get their degrees on-site. **Personnel Journal**, v. 72, n. 6, june 1993.

LABOUNTY, C. The best place to start is at the beginning: the building blocks of a successful support center. **Service News**, v. 16, n. 7, June, 1996.

LACERDA, F. A. B. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação: Eficácia nas organizações**. 2. ed.. São Paulo: Editora Futura, 2002.

MARCELLA, R., MIDDLETON, I. The role of the Help Desk in strategic management of information systems. **OCLC Systems & Services**, v. 12, n. 4, p. 4-19, 1996.

MARCHIORI, P. Z. Ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ci. Inf.** v. 31 n. 2, Brasília, maio/ago. 2002

MARCOVITCH, J. . Tecnologia e Competitividade. RAUSP. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 12-21, 1991.

MCCRAB, D. Implementing na HR Service Center. **International Association for Human Resource Information Management**, v. 1, n. 2, p. 51-54, aug./sep. 1996.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MORETTI, P. Investing in the Call Center Representative: correctly valuing your most valuable resource. **Teleprofessional**, aug. 1997.

OLIVEIRA, J. L. de. Help Desk: demanda cresce e aumenta a terceirização. **Connections**, n. 51, p. 20-28, ago. 1996.

OPEN HORIZON. **To Ship 56-Bit Encryption App**. Boston, 1998

PONJUÁN. D. G. **Gestión de Información: dimensionaes e implementación para el éxito organizacional**. Rosario: Nuevo Parhadigma, 2004.

POPE, J. **Telemarketing: o comércio através do telefone**. São Paulo: Maltese, 1989.

PORTER, M. E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, p. 63- 78. mar. 2001.

- PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Boston, nov./dez.. 1996.
- REDMAN, I., TACOUNI, L. **The Call Path Call Center Planning and Reference guide**. IBM, 1996.
- SARACEVIC, T. **Information Science: origin, evolution and relations**, Boston, 1991.
- STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (orgs). **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TAKAHASHI, T. **Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <<http://www.socinfo.org.br>>. Acesso em: 12 ago. 2012
- VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3., n. 4, ago. 2002.
- VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de Inteligência Competitiva em Organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.
- VALENTIM, M. L. P. *et al.* Gestão da informação utilizando o método *infomapping* **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 13 n.1, p. 184-198, jan./abr. 2008
- WANG, C. B. **Techno vision II: um guia para profissionais e executivos dominarem a tecnologia e internet**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- WILSON, T. D. The nonsense of 'knowledge management'. **Information Research**, .8, n.1, October 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DOS SETORES DE INFORMÁTICA DAS UNIDADES ACADÊMICAS RESPONSÁVEIS PELO ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA UFMG

1- Qual seu nível educacional?

Ensino médio

Graduação

Especialização

2 - Você é funcionário efetivo ou contratado?

3 - Há quanto tempo você trabalha na UFMG?

4 - Com que frequência você acessa a internet?

5 - Você já participou de algum curso ou treinamento na UFMG?

6 - Quais os cursos que você gostaria de fazer e sugerir para a PRORH da UFMG?

7 - Qual o curso de graduação que você se formou?