Estratégia&Negócios

ISSN 1984-3372
http//portaldeperiodicos.unisul.br

ARTIGOS

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: O CASO DO GRUPO BACK SOB A PERSPECTIVA DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E RELAÇÃO COM SEUS CLIENTES EXTERNOS.

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES: CASE OF BACK GROUP UNDER THE PERSPECTIVE OF KNOWLEDGE GENERATION AND EXTERNAL CUSTOMER RELATION.

Letícia Bonatti
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
E-mail: letícia@back.com.br

Recebido em 29/11/2007. Aprovado em 07/04/2008. Disponibilizado em 10/06/2009.
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

O presente artigo aborda teorias e conceitos sobre a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na perspectiva de geração de conhecimento do Grupo Back com relação a seus clientes externos. O tema à tecnologia da informação e comunicação foi explorado nas teorias sobre o novo paradigma organizacional, os impactos da TIC, seu surgimento histórico, ERP, Call Center, CRM, sua aplicação à gestão do conhecimento. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem predominantemente qualitativa. O emprego do método exploratório-descritivo com corte transversal é utilizado para obter informações do fenômeno em estudo. Os levantamentos de pesquisa foram realizados em campo, abrangendo amostra intencional de 120 funcionários do Grupo Back. Os resultados desta pesquisa permitem concluir que a organização estudada possui o conhecimento dos seus clientes externos por intermédio das tecnologias da informação e comunicação aplicada como ferramenta de auxílio à comunicação com seus clientes.

Palavras-chave: Relacionamento com Clientes. Gestão do Conhecimento. Grupo Back.

1 INTRODUÇÃO

As organizações do século XXI vivem em um ambiente de mercado aberto (globalizado), impulsionadas pelas novas contingências sociais, políticas, culturais, tecnológicas e econômicas. Dentro desse cenário buscam alternativas de gestão, no intuito de encontrar o melhor dos recursos capitais, o capital humano, que resulte em vantagens competitivas no setor onde estão inseridas.

As novas formas de gestão proporcionam às organizações inovações e criações, que produzem impacto sobre os próprios processos de negócios por elas desenvolvidos. Assim, uma inovação competitiva poderá trazer uma maior perspectiva de vida às organizações, abrindo o caminho a uma nova visão, o que implica desenvolver a capacidade de "migrar e mudar", de desenvolver novas habilidades e atitudes, ou seja, a capacidade de aprender (GEUS, 1998, p. 7).

Stewart (1998), ao mencionar a importância do capital intelectual para uma organização como vantagem competitiva, cita três tipos de capital: capital humano (CH) – conhecimento, capacidade, habilidade e experiências que o indivíduo possui; capital estrutural (CE) – toda a infra-estrutura que dá suporte ao CH, sendo, portanto, a capacidade organizacional para transmitir e armazenar o conhecimento; e capital do cliente (CC) – o valor está voltado ao relacionamento de uma organização com as pessoas com quem faz negócio.

Conforme Sveiby (1998), as organizações que priorizam o conhecimento são consideradas redes de fluxo de conhecimento, ou seja, concentram-se na transformação constante de informações em conhecimento. Nelas seus profissionais são altamente qualificados e seu valor financeiro está concentrado, em sua maioria, mais nos ativos intangíveis do que nos tangíveis.

Existem várias definições aceitas para a tecnologia de CRM. Swift (2001) apresenta que delas: O CRM trata da gerência de relacionamento com clientes que é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento deles, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade.

Já o C*all Center,* conforme Peppers e Rogers (2001), trata-se de um local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Um *call center* típico dispõe de tecnologia de informação para automatizar os processos e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e redirecionando as ligações, quando necessário. Um *call center* é utilizado como apoio para catálogos, empresas de *telemarketing*, suporte a produto (*help desk*) e serviços de atendimento ao consumidor (SAC).

Tais digressões teóricas impuseram uma questão onde às tecnologias da informação e comunicação utilizadas pela prestadora de serviço denominada Grupo Back possam contribuir para o conhecimento e relacionamento dos colaboradores com os seus clientes externos.

2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL & TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A contínua aceleração das inovações tecnológicas tem efeito sobre grande parte das atividades humanas, inclusive organizacionais. Diante desse fato, o modelo de gestão empresarial tem que se alinhar a essa forma de processo.

2.1 O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações que vivenciavam um ambiente simples e estável, com poucas variáveis e em ritmo de mudança lento, configurando a certeza de seus negócios, passaram a, cada vez mais, enfrentar um ambiente complexo e dinâmico no qual “a única certeza é a incerteza” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 27).

A acumulação de capital, aliada ao desenvolvimento tecnológico e à facilidade de dispor de capital, surgidos após a Segunda Guerra Mundial, determinou o fim da escassez dos recursos materiais e o aparecimento do investimento em uma nova fonte de vantagem: o homem e, em

especial, o conhecimento gerado por ele.

Define-se organização de conhecimento como aquela voltada para a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, por meio de um processo catalisador cíclico – baseado em três dimensões: infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia, visando ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais (ANGELONI; FERNANDEZ; PEREIRA, 2001).

As organizações do conhecimento surgem para gerar condições de administrar o conhecimento como um recurso estratégico da organização, por meio de um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações de conhecimento podem ser definidas como aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Sveiby (1998) define organizações de conhecimento como redes de fluxo de conhecimento (transformação constante de informações em conhecimento), nas quais os profissionais são altamente qualificados e cujo valor financeiro está mais concentrado nos ativos intangíveis do que nos tangíveis.

A criação do conhecimento organizacional é fruto da dinâmica entre os potenciais tácitos e explícitos que provocam mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento.

Ao gerenciar o conhecimento da empresa, é necessária a caracterização desse conhecimento por intermédio da explicação dos dois tipos de conhecimento atuantes no meio organizacional: o conhecimento tácito e o explícito. Da interação desses dois tipos de conhecimento obtêm-se quatro diferentes modos de conversão do conhecimento: socialização (de conhecimento tácito para tácito, compartilhamento), externalização (de conhecimento tácito para explícito, conceitual), combinação (de conhecimento explícito para explícito, sistêmico) e internalização (de conhecimento explícito para tácito, operacional) (POLLANY apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As organizações dependem das pessoas para continuar a existir. A distinção entre os conhecimentos tácito e explícito é também importante à compreensão das dimensões da espiral do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro modos de conversão do conhecimento a partir da interação entre o tácito e o explícito. São eles: socialização, externalização, combinação e internalização. Os modos de conversão de conhecimento podem ser definidos como:

a) socialização – é um processo de compartilhamento de experiências e, partindo destas, para a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou compartilhamento de habilidades técnicas, ou seja, conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. Há empresas com "sessões de *brainstorming*", reuniões formais realizadas fora do ambiente de trabalho;
b) externalização – é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Por meio de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, a escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável. Ela transforma o conhecimento tácito em conhecimento explícito, criando novos conceitos;
c) combinação – consiste na reconfiguração do conhecimento explícito a partir de conhecimentos explícitos através de documentos, textos, reuniões e redes de comunicação. O ensino formal se dá por meio da educação, treinamentos, documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas; e
d) internalização – está presente quando são internalizadas as bases do conhecimento tácito, as experiências vividas através da socialização, externalização e combinação. Ela está intimamente relacionada ao aprender fazendo, sob a forma de modelos mentais, ou *know–how* técnico compartilhado, as experiências por meio dos três modos de conhecimento anteriormente citados.

2.2 A TECNOLOGIA A SERVIÇO DAS ORGANIZAÇÕES

Em meados dos anos 80, o termo "computador" era utilizado para expressar todas as atividades relacionadas ao processamento de dados e informações (THIVES, 2001, p. 37). No entanto, com o rápido desenvolvimento tecnológico e a massificação da informática, conforme evidenciado nos dias de hoje, a TIC, segundo Keen (1996), tornou-se a designação mais utilizada para um conjunto de equipamentos, aplicações e técnicas básicas utilizado para o processamento e a gestão.

Segundo Rosini e Palmisano (2003), a definição da TIC abrange uma variedade de *hardwares* e *softwares* que proliferam rapidamente com a capacidade de coletar, processar, armazenar e acessar números e imagens para controle de equipamentos e processos de trabalho, bem como de conectar pessoas, funções e escritórios tanto dentro das organizações quanto entre elas.

As empresas precisam trabalhar com mais flexibilidade, porém as descrições de cargos e salários e os mecanismos de controle são enrijecidos. Com o suporte da tecnologia os administradores são capazes de superar vários problemas, levando suas organizações a ser muito mais competitivas.

Para Mcgowan (1997), nenhuma empresa escapa dos efeitos da informação. As surpreendentes reduções nos custos de obtenção, processamento e transmissão das informações estão alterando o método de se fazerem negócios, está afetando todo o processo por meio do qual as empresas criam os seus produtos e está reformulando o próprio produto. A Tecnologia da Informação e Comunicação está em todo e qualquer ambiente, desde o lazer, através da multimídia em televisão, até a *internet.* Em decorrência disso, caíram as barreiras para se obter informação, pois ela está disponível em qualquer situação.

Para que uma organização opte pela adoção de uma tecnologia, é necessário que ela formule seu planejamento estratégico. O planejamento é uma tarefa administrativa, básica, essencial e indispensável aos negócios.

O modelo apresentado por Antony (apud ROSINI; PALMISANO, 2003, p. 86-87), no Quadro 1, permite que a organização se visualize mediante seus três níveis hierárquicos, mostrando as responsabilidades e as atividades de planejamento inerentes a cada nível, o que culmina nas decisões empresariais.

	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Problema	Selecionar o composto de produtos e mercados que maximize o retorno de investimento potencial da empresa.	Estruturar os recursos da empresa para obter desempenho ótimo.	Otimizar a obtenção do retorno de investimento potencial.
Natureza do Problema	Alocação de recursos totais entre oportunidades de produto e mercado.	Organização, obtenção e desenvolvimento de recursos.	Alocação de recursos orçamentários entre as principais áreas. Programação de uso de recursos. Acompanhamento e controle.
Decisões-Chave	Objetivos e metas. Estratégias de expansão, diversificação, financeira e administrativa. Método de crescimento. Programação do crescimento.	Organização: estrutura de fluxos de informação, autoridade e responsabilidade. Estrutura de conversão de recursos: fluxos de trabalho, sistema de distribuição, localização de instalações. Obtenção e desenvolvimento de recursos, instalações e equipamentos, pessoal, matéria-prima.	Objetivos e metas operacionais. Níveis de preço e produção. Níveis de operação, escalas de produção, estoques e armazenagem. Políticas e estratégias de marketing. Políticas e estratégias de pesquisa e desenvolvimento. Controle.

Características Principais	Decisões centralizadas, não repetitivas, não auto-regenerativas. Desconhecimento parcial.	Conflito entre estratégias e operações. Conflito entre objetivos pessoais e institucionais. Associação forte entre variáveis econômicas e sociais. Decisões provocadas por problemas estratégicos e operacionais.	Decisões descentralizadas. Risco e incerteza. Decisões repetitivas. Grande volume de decisões. Subotimização forçada por complexidade. Decisões auto-regenerativas.

Quadro 1 – Principais categorias de decisões em uma empresa
Fonte: Antony (apud ROSINI; PALMISANO, 2003, p. 86-87)

De acordo com Swift (2001), as tecnologias de relacionamento (TRs) permitem que as empresas iniciem e cultivem relações e interações mais avançadas com clientes e fornecedores. Essas tecnologias são projetadas especificamente para que as empresas avancem além do processamento de dados com seus sistemas de informações.

Enterprise Resource Planning (ERP)

A evolução dos modelos de gestão da produção, desde o controle de estoque de materiais até a gestão da cadeia de suprimentos, é caracterizada pela integração entre os processos de negócio, a gradativa disponibilização de um maior volume de informações nos processos decisórios e o aumento da velocidade e da precisão de comunicação das decisões por toda a organização.

Conforme Laudon e Laudon (2004), o ERP promete resolver uma grande gama de desafios empresariais através da integração dos processos de negócio em uma única arquitetura integrada de informação, o que exige mudanças na estrutura da organização, no processo de gerenciamento, na plataforma tecnológica e na capacidade de negócios.

Call Center

Para Peppers e Rogers (2001a) *call center* é o ambiente numa empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Esse ambiente dispõe de Tecnologia da Informação e Comunicação para automatizar os processos e tem a capacidade de atendimento de um grande volume de ligações em tempo real, registrando os chamados e em alguns casos os redirecionando.

Os fatores-chave de sucesso do *call center* consistem na autonomia dada para o relacionamento com o cliente e o comprometimento das outras áreas da empresa que precisam estar alinhadas com a missão de relacionamento com clientes. (BRETZKE, 2000).

Customer Relationship Management (CRM)

O termo CRM surgiu em parceria com o marketing de relacionamento e outras tecnologias de relacionamento que possibilitam o trabalho em grupo de forma interativa, integrada e ativa. Essas tecnologias são designadas genericamente como tecnologias de *Computer Supported Cooperative Work*, isto é, tecnologias de suporte computacional ao trabalho cooperativo (CRUZ, 2000).

Existem várias definições aceitas para a tecnologia de CRM. São elas:

a) o CRM trata da gerência de relacionamento com clientes, que é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade (SWIFT, 2001);
b) o CRM é a infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes (PEPPERS; ROGERS, 2000); e
c) o CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. (SCOTT, 2001).

De acordo com Thives (2001), muitas das aplicações da tecnologia da informação e comunicação, quando utilizadas no sentido da Gestão do Conhecimento, têm sido denominadas por alguns autores como tecnologias do conhecimento.

3 METODOLOGIA

O estudo como pesquisa caracteriza-se como método de procedimento do tipo estudo de caso. Conforme Bruyne, Herman e Schoutheete (1997, p. 224), o estudo de caso é uma análise intensiva, realizada numa única ou em algumas organizações, reunindo informações numerosas e detalhadas quanto possível for para apreender uma situação.

O método que foi empregado, exploratório-descritivo, caracterizou-se dessa forma por pretender obter informações e conhecer esse fenômeno por intermédio da exploração, para depois descrever a realidade sobre a estrutura da empresa, o perfil dos seus funcionários e as suas tecnologias de informação e comunicação.

Para a dimensão do estudo, tratou-se de uma índole qualitativa e quantitativa, com maior predominância da qualitativa, porque deu ênfase às especificidades de um fenômeno em termos de suas origens, de sua razão de ser, do como fazer, da construção de significados e do senso

comum na interpretação de alguns elementos subjetivos, em situações nas quais a evidência qualitativa foi mais acentuada que a informação quantitativa, partindo-se das observações nas experiências, expressões e no comportamento das pessoas.

Verifica-se o universo de 4.078 colaboradores, distribuídos em doze unidades que compõem o Grupo Back na região Sul do Brasil. A amostra utilizada para analisar as tecnologias de informação que contribuem para a criação do conhecimento do Grupo Back foi constituída por 120 pesquisados, tendo como características delimitadoras: a) ser funcionário do Grupo Back; b) ser integrante da área administrativa; e c) ter contato direto com o cliente externo do Grupo Back no dia-a-dia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O instrumento de pesquisa aplicado foi formulado em cinco partes, divididas da seguinte forma: perfil dos funcionários que trabalham na área administrativa; infra-estrutura organizacional; identificação do compartilhamento de conhecimento no Grupo Back; capacitação e treinamento aplicado para os funcionários, e visão geral dos funcionários.

Com o objetivo de verificar as informações sistemáticas que pudessem mostrar o perfil dos funcionários, foram levantadas as variáveis sexo, idade, tempo de serviço na Back, cargo que ocupa e grau de instrução.

No gráfico 1 é possível visualizar o percentual dos funcionários por empresa do Grupo Back.

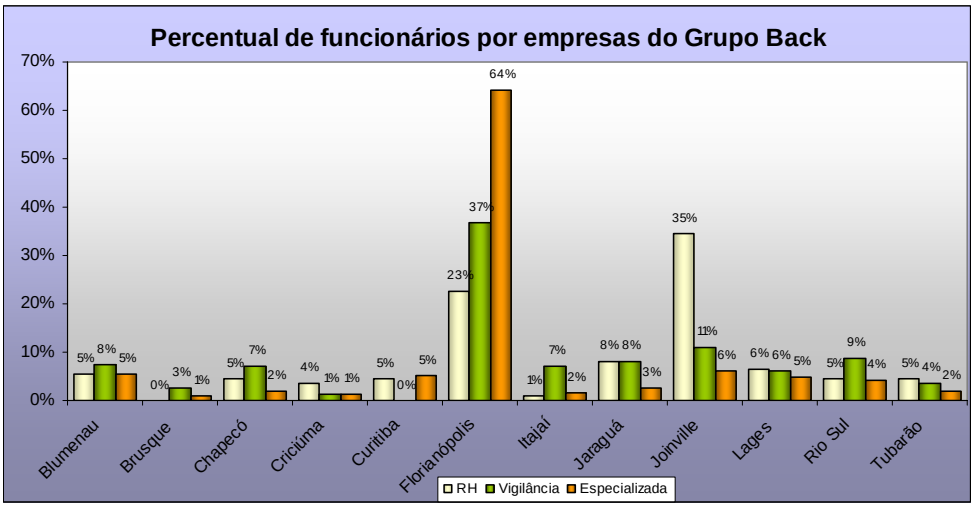


Gráfico 12 – Percentual de Funcionários por empresas do Grupo Back
Fonte: Grupo Back (2005)

Observa-se que a filial de Florianópolis possui um maior efetivo de colaboradores, com 64% da especializada, 37% da vigilância humana e 23% do RH. Já a cidade de Rio do Sul, que foi a

sua pioneira, possui apenas 4% da especializada, 9% da vigilância humana e 5% do RH do total do efetivo. Conforme a diretoria do Grupo, as cidades que apresentam índices menores de 5% são cidades em que há menos de cinco anos foi dada independência administrativa, estando ainda em fase do crescimento e adaptação ao mercado.

Um item interessante foi observado: não existem funcionários do sexo feminino na área estratégica da empresa. Porém, na área tática elas representam 20%, ficando a sua maioria na área operacional. Pode-se concluir que é uma organização em que as mulheres possuem um grande obstáculo para o seu crescimento profissional.

Ressalta-se, portanto, que a área estratégica da empresa é formada somente pelo sexo masculino nas tomadas de decisão. A Diretoria justifica que, por ser ainda uma área muito masculinizada, são poucas as mulheres que se interessam por ela. Em contrapartida, são raros os casos de funcionários que alcançaram à área estratégica, mesmo trabalhando em cargos táticos.

Quanto à faixa etária dos colaboradores, observou-se que a maioria dos colaboradores do Grupo Back está com idade entre 21 e 35. A área de vigilância apresenta idade mínima de 21 anos em obediência ao art. 16 da Lei Federal n.º 7.102, de 1983, que exige requisitos mínimos para o exercício da profissão. E o intervalo entre as idades de 21 e 35 anos representa mais da metade do percentual total dos colaboradores da área administrativa, que também incorpora no seu quadro de colaboradores profissionais com idade superior a 50 anos. Para as organizações do conhecimento, a interação entre pessoas de pouca idade e pessoas de idade mais avançada contribui para o aprendizado organizacional.

Também se preocupou em obter conhecimento do tempo de trabalho dos colaboradores da área administrativa. Conforme a Figura 15, a empresa possui aproximadamente 60% dos funcionários com menos de 2 anos de serviços, e abaixo de 1 ano 40,8% do total. Isso, para o conhecimento organizacional, é prejudicial, pois quando eles saem da empresa sempre levam um pouco do conhecimento da organização, tendo-se em conseqüência disso, que repassar as informações para o novo colaborador. Os que possuem mais tempo de serviço estão centralizados nas áreas táticas e estratégicas, o que é positivo. Porém, os que têm contato direto com os clientes são da área operacional, e é justamente da que possui o maior índice de rotatividade.

Hoje, no Grupo Back, 2,8% dos funcionários são da área estratégica, 19,3% da tática e 78% pertencem ao operacional.

Nesse item, as respostas dos entrevistados foram divididas por nível, conforme mostra o gráfico 2. O telefone ainda é o meio de comunicação mais utilizado pelas categorias, tendo a área operacional apresentado 22,7% de utilização, a tática 8,4%, e a estratégica 11,4%. Quanto ao correio eletrônico, os três níveis têm acesso a essa tecnologia, que é a segunda mais utilizada; em terceiro está o contato pessoal, em quarto o fax, em quinto a internet, em sexto os correios, em sétimo o Sigma, em oitavo o Microsiga ERP, e os demais em percentual menor, mas significativo. Chama-se a atenção de que os funcionários utilizam diariamente a intranet e o software de ERP e o monitoramento para conversa com o cliente, porém só relacionaram o telefone como meio final para a comunicação.

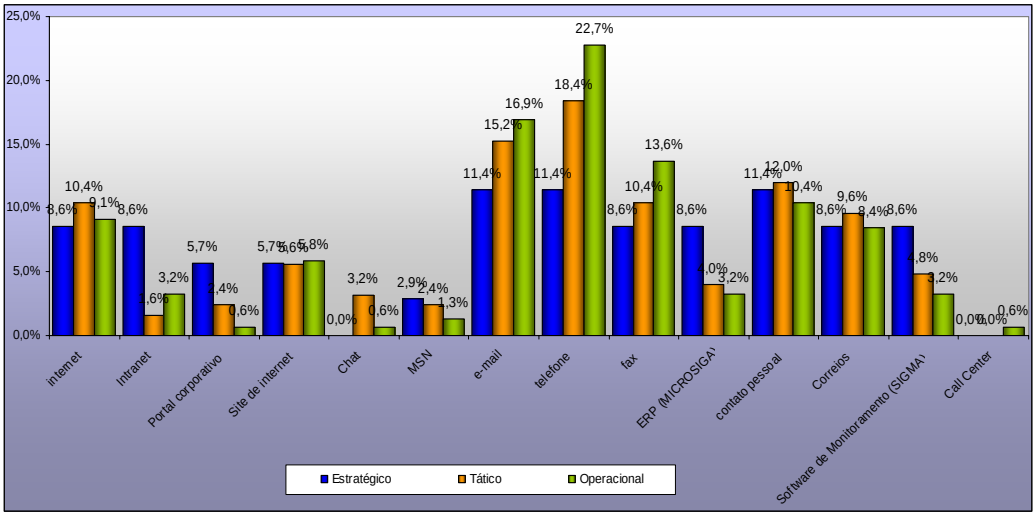


Gráfico 2 – Meios de comunicação utilizados
Fonte: Dados da Pesquisa

Ao tabularem-se os dados, observa-se na Tabela 1 que a área estratégica conhece todos os meios e os utiliza; as áreas tática e operacional apresentaram respostas como “não preciso” e “desconheço”. Nesse item novamente importa a questão de os funcionários utilizarem mecanicamente as tecnologias de informação, mas desconhecerem o seu nome e características de auxílio para as suas atividades.

Tabela 1 – Freqüência de utilização das tecnologias de informação e comunicação
Legenda: * 1 – Estratégica; 2 – Tática; 3 – Operacional.

	Diariamente			Semanalmente			Algumas vezes			Não preciso			Desconheço		
	1*	2*	3*	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Internet	6,5%	6,4%	5,7%	3,2%	0,8%	0,0%	3,2%	5,6%	5,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%
Intranet	6,5%	0,8%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,8%	0,0%	0,8%	0,0%

Portal corporativo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	6,5%	1,6%	1,6%	0,0%	0,8%	1,6%	0,0%	0,8%	0,0%
Site de internet	3,2%	1,6%	2,4%	0,0%	1,6%	0,8%	3,2%	3,2%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%
Chat ou MSN	3,2%	2,4%	0,0%	3,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,8%	0,0%	0,8%	1,6%	0,0%	0,8%	0,0%
E-mail	12,9%	12,0%	9,8%	0,0%	3,2%	4,1%	0,0%	1,6%	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%
Telefone	12,9%	16,0%	25,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Fax	6,5%	7,2%	6,5%	3,2%	0,8%	0,8%	3,2%	4,8%	5,7%	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(MICROSIGA)	9,7%	5,6%	4,1%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	2,4%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%
Data warehouse ou banco de dados	3,2%	2,4%	2,4%	3,2%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%
(SIGMA)	3,2%	1,6%	4,9%	3,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,8%

Fonte: Dados da Pesquisa

Para investigar a visão dos funcionários em relação às tecnologias de informação, ERP, CRM e outros softwares utilizados pela organização para compartilhar e armazenar o seu conhecimento organizacional. Foram elaboradas algumas questões abertas que possibilitaram enriquecer a pesquisa com respostas totalmente críticas, expressando opiniões, até mesmo sugestões em alguns casos, e comentários referentes às tecnologias, as quais estão relacionadas ao dia-a-dia das atividades profissionais.

Foi positivo o resultado dessa pergunta, mostrando que os funcionários sabem aonde a empresa quer chegar e trabalham a favor dela. Apareceu na área operacional um reflexo de falta de ruído na comunicação entre tática e operacional. Os funcionários relataram que às vezes os gerentes não repassam as informações adquiridas em reuniões com a área estratégica, o que prejudica no compartilhamento de informações.

4.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GRUPO BACK

O conhecimento é uma atitude, perspectiva ou uma intenção específica. Portanto, quando da implantação das tecnologias de informação e comunicação no relacionamento com os clientes externos pelo Grupo Back, este oferece mecanismos necessários para a captura, geração e compartilhamento do conhecimento. Dessa forma, ressaltam-se as seguintes evidências:

a) a socialização – foi possível perceber a socialização na organização pesquisada, por estar estruturada em processos e apresentar uma visão holística de suas práticas organizacionais: o compartilhamento de informações e conhecimentos, estilo gerencial,

incentivo à participação dos funcionários e reuniões mensais da área estratégica para a área tática da empresa. E ainda há os ambientes descritos pelos funcionários como ambiente de transferência de conhecimento tácito para tácito, mesmo que um percentual baixo, em áreas como a do cafezinho, seminários, eventos de confraternizações e as reuniões semanais entre a área tática e a área operacional da empresa;

b) a externalização – foi identificada por meio das respostas abertas em que muitos disseram que nas reuniões mensais são trocadas experiências de cada unidade de negócio, inclusive que ocorrem. Eles externalizam para as outras unidades de modo a se proteger e prevenir. Entende-se que a organização possui todas as informações necessárias e armazenadas, de forma de que a área comercial da empresa possui todas as propostas de serviços arquivadas em um histórico;
c) combinação – foi evidenciado qual o tipo de treinamento os funcionários realizaram e principalmente quando solicitado se possui algum interesse de participar de curso ou se já participou. Nos seminários oferecidos pela empresa, são trabalhados casos reais do dia-a-dia com os clientes da organização. O *chat*, o *contact center*, o ERP (Microsiga) e o software de monitoramento de alarmes (SIGMA) são meios de combinação identificados na organização; e
d) a internalização – foi identificada no perfil dos funcionários bem como seu grau de formação, como: equipamentos eletrônicos e serviços em hospitais em limpeza, precisa-se de um corpo técnico com *know-how*, e este compartilham entre si numa mesma unidade ou por intermédio das reuniões mensais quando estarão em contato com outras organizações.

Assim, pode-se finalizar esta seção refletindo que a empresa prestadora de serviços mostra estar dando os primeiros passos em direção às organizações de conhecimento, apresentando ferramentas e filosofia interna que propiciam um ambiente para a geração do conhecimento e a identificação, ou seja, ela sabe onde se encontra o conhecimento e como se faz para assimilá-lo de forma ágil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na percepção sobre o perfil dos colaboradores, verificou-se nos dados de pesquisa, que a organização em estudo nas suas áreas estratégicas e táticas apresentou baixo percentual de

mulheres trabalhando, sendo mais específica na área estratégica não houve evidência do sexo feminino, sendo na sua maioria exercendo atividades na área operacional. Outro ponto a ser observado é que seus colaboradores estão buscando a graduação a cada ano, tanto por incentivo da empresa, quanto por sua própria iniciativa.

Os meios de comunicação, identificados foram: o *contact center*, ERP (Microsiga), SIGMA, fax, telefone, contato pessoal, internet, intranet, correios, portal corporativo, *chat* e outros que possibilitam a interagir com o cliente externo da organização bem como realizar o seu armazenamento dessas informações. Observou-se também que muitos dos funcionários trabalham com esses meios de comunicações, porém não souberam identificá-los por seu nome técnico, ou quando explicado, não souberam visualizar nas suas atividades.

No tocante a infra-estrutura adequada, se conclui que a empresa pesquisada possui tecnologias de hardware e software de ultima geração. Nos ambientes para promover o conhecimento, a área tática e estratégica na sua maioria promoveu os encontros com reuniões, seminários e confraternizações e mais especificamente para a área estratégica a sala do cafezinho, pois as demais não se sentem à vontade a freqüentar este local por acharem que serão punidos de alguma forma.

As capacitações realizadas para a utilização das tecnologias da informação e comunicação foram deficientes perante a opinião da maioria dos funcionários. Muitos dos cursos foram aplicados com os seguintes temas: motivacional, ISO 9000 e ligados as suas atividades de trabalho (financeiro, comercial, compras e pessoal).

O que chamou a atenção em alguns casos foi que os colaboradores responderam não ter realizado treinamento algum. Porém, em contato com a área de pessoal foi comprovado a capacitação e o treinamento a todos os funcionários da área administrativa com temas diversificados no decorrer do ano de 2005.

No exame das tecnologias da informação e comunicação utilizadas pelo Grupo Back, no que tange à aquisição e compartilhamento do conhecimento, elas estão em conformidade com a teoria do conhecimento organizacional. Foi concluído que o Grupo Back possui o conhecimento dos seus clientes externos por meio das tecnologias da informação e comunicação aplicada como ferramenta de auxílio para a organização em se comunicar com seus clientes.

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES: CASE OF BACK GROUP UNDER THE PERSPECTIVE OF KNOWLEDGE GENERATION AND EXTERNAL CUSTOMER RELATION

ABSTRACT

This article discusses the theories and concepts of Information and Communication Technologies (ICT) under the perspective of knowledge generation of Back Group related to its external customers. The subject of ICT was explored according to organizational paradigm theories, ICT impacts, its historical birth, ERP, Call Center, CRM and application t knowledge management. It is a qualitative approach case study. To obtain the information a transversal cut exploratory-descriptive method was used. The data were obtained in field research with an intentional sample of 120 employees from Back Group. The research results concludes that the studied organization has knowledge of its external customers by the use of information and communication technologies.

Key words: Customer relationship. Knowledge management.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B.; PEREIRA, R. de C. F. Rumo às organizações de conhecimento: uma análise da situação das empresas situadas no Shopping Beira-Mar Norte de Florianópolis - SC. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO/GESTÃO DE DOCUMENTOS, 4., Eneo. Anais... Curitiba, 2001.

BRETZKE, M. Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM. São Paulo: Atlas, 2000.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da pratica metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1997.

GEUS, A. A empresa viva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KEEN, P. G. W. Guia gerencial para a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de informação gerenciais. São Paulo: Pearson, 2004.

McGOWAN, W. G. Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. CRM Series – Call Center 1to1. São Paulo: Makron Books, 2001a.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SCOTT, N. Gartner's CRM Vision: a roadmap for a customer-centric transformation. The Gartner Group CRM, summit 2001, 19 mar. 2001.

STEWART, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Tradução de Luiz Euclydes trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SWIFT, R. CRM Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. 3. ed. Tradução de Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

THIVES JR, J. J. Workflow: uma tecnologia para a transformação do conhecimento nas organizações. Florianópolis: Insular, 2001.