

INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO INTERNA:

Estudo de caso em atendimentos Help Desk de uma universidade pública.

Silvia Satsuki Akiyama Honda

Pós-Graduanda em Gestão Pública na Universidade Aberta do Brasil (UAB/UESC)

Gislaine Amélia de Jesus Santos

Pós-Graduanda em Gestão Pública na Universidade Aberta do Brasil (UAB/UESC)

Prof.º Marcelo Ossamu Honda

Professor na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)

RESUMO

O presente artigo analisou como a implementação de práticas inovadoras em comunicação, em um setor de TI, pode provocar melhorias nos processos internos de uma instituição pública, identificou quais foram as ações efetivadas, comparou dados quantitativos dos períodos pré e pós-inovação e realizou uma análise subjetiva das observações no tocante às atividades pertinentes ao referido setor com relação aos atendimentos in loco aos usuários de computadores. Aplicou-se o método estudo de caso e a coleta de dados consistiu em análise documental e observação presencial dos processos, realizada no serviço de Help Desk de uma universidade pública no sul da Bahia. Os dados analisados e os resultados encontrados nesta pesquisa revelaram o impacto que as ações inovadoras, por mais simples que sejam, podem promover melhoria de processos nos serviços internos e ofertar melhores serviços aos seus usuários. A observação tornou possível a elaboração de algumas recomendações para ações de planejamento e gestão no fluxo de tarefas do setor, de modo, a tornar os processos mais eficientes.

Palavras chave: Inovação, Comunicação Interna, Gestão *Pública*.

1. Introdução

A necessidade de inovar no setor público decorre da precariedade dos serviços oferecidos à sociedade, que paga altos tributos com retorno mínimo. De certo, a Administração Pública precisa quebrar paradigmas e construir novos padrões de comportamento, que agreguem valor para o ambiente interno e reflita no externo.

Neste contexto, as barreiras encontradas no âmbito da administração pública podem ser distintas do setor privado, pois o arcabouço das leis que regem os órgãos públicos pode tornar lento e até desmotivar gestores a investir em inovações. Escassez de recursos em geral, financeiros e humanos e incentivos à capacitação, são exemplos de barreiras encontradas no setor público.

As inovações na esfera pública estão vinculadas às mudanças institucionais e organizacionais, de cultura e comportamento, sua eficácia depende dos atores envolvidos e da capacidade gerencial para adotá-las e implementá-las conforme os mecanismos de interação existentes entre estado e sociedade (MENDES, 2001).

Desse modo, é fundamental o engajamento da liderança e dos servidores com a missão, visão e valores da organização, propiciando mais autonomia, uma equipe motivada, com responsabilidades definidas e um ambiente favorável para inovar. Uma comunicação eficiente entre os envolvidos é essencial para o desenvolvimento e da cultura organizacional para fomentar valores voltados para a unidade de pensamento e de ação colaborativa. Como resultado, esse processo refletirá positivamente na efetivação de uma administração pública gerencial, focada na qualidade da prestação dos serviços. Desse modo, a inovação em comunicação organizacional se torna imprescindível para a gestão acompanhar as constantes mudanças que ocorrem no mundo contemporâneo e utilizar estrategicamente os diversos tipos de conhecimentos disponíveis para aperfeiçoar as formas eficazes de comunicar seus diferenciais a todos os seus públicos de interesse.

Para responder às demandas e pressões sociais por modernização da administração pública e aumentar a eficiência dos serviços prestados por essas organizações é preciso encarar desafios como: superar os entraves na infraestrutura, normalmente gerados pela indisponibilidade de recursos ou excessos de burocracias; aprimorar a aprendizagem organizacional e aperfeiçoar a gestão de processos investindo em inovação.

Neste contexto, a pesquisa buscou analisar como a implementação de práticas inovadoras em comunicação, no setor de TI de uma universidade pública, pode provocar melhorias nos processos, bem como identificar quais foram as ações, comparar dados quantitativos dos períodos pré e pós-inovação e realizar uma análise subjetiva das observações no tocante aos procedimentos corriqueiros no Help Desk relacionados ao atendimento “in loco” aos usuários de computadores.

2. Referencial teórico

Uma inovação é a implementação de um produto, bem, serviço, processo ou método, novo ou significativamente melhorado, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2005)

Com o advento do capitalismo, passa a ser necessário o aumento de esforços voltados às inovações, que no setor público, pode representar melhoria dos serviços oferecidos à

sociedade e, que segundo Oliveira (2014), envolve elementos menos diretos e objetivos do que a inovação no setor privado, onde a lógica pelo lucro prevalece.

É importante ressaltar que não se trata apenas de enfatizar a mudança tecnológica ou os aspectos de ordem econômica, mas entender a inovação num sentido mais amplo no qual novos aspectos, processos e atores são considerados, produzindo novos sentidos e significados, assim como maiores e mais amplos impactos sociais. (Zani; Spinelli, 2010, p.2)

Depreende-se que o alcance da excelência na prestação de serviços por meio da inovação ocorre não apenas com investimentos em recursos tecnológicos, como também, mediante a mudança do comportamento organizacional.

Segundo Doria (2017), os indivíduos são fundamentais para o desenvolvimento da inovação numa instituição, compartilhando experiências e informações, e a liderança exerce um papel relevante nesse processo, ao promover um ambiente favorável e incentivar as pessoas na busca por novas ideias que resultem em inovação nos serviços prestados. Cajazeira e Cardoso (2009) complementam que o aumento de complexidade das relações internas e externas das organizações e dos indivíduos entre si combinado à crescente demanda competitiva por inovação, lança desafios inéditos sobre a forma de pensar e atuar da comunicação organizacional.

A comunicação na vida das pessoas, como um processo que torna possível e define a conjuntura, os procedimentos e o inter-relacionamento de todos os sistemas vivos, é de vital importância, como afirma Thayer (1972). Já no âmbito organizacional, Bueno (2010) afirma que a comunicação tem um papel fundamental na busca de eficácia, na interação com os públicos de interesse e no desenvolvimento de planos e ações que trazem vantagem competitiva às organizações. Corroborando com essa afirmação, e de acordo com os autores Cajazeira e Cardoso (2009), a inovação e comunicação existem para gerar resultados, e para isso, é necessário que ambos os processos estejam alinhados para gerar o valor esperado.

Desse modo, Agune (2014) afirma que inovação é causa e consequência da geração de conhecimento. Se por um lado precisamos aplicar o conhecimento para inovar, a inovação por si só é um gerador de conhecimento organizacional.

3. Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos, optou-se pela pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e analítica e utilizou-se o estudo de caso com o objetivo de investigar os impactos da inovação na comunicação interna em um dos processos específicos de atendimento do serviço de Help Desk: o “Atendimento in loco”, isto é, o diagnóstico do problema do equipamento em sua lotação.

Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), o estudo de caso apoia-se em diversas ferramentas, dentre elas a observação e a análise documental, técnicas que se complementam e serão aplicadas em relação ao objeto proposto. Os autores afirmam também que cabe ao pesquisador a decisão de selecionar e aplicar a ferramenta conforme a particularidade de cada situação. De maneira geral, os estudos de caso são difundidos como de natureza qualitativa, entretanto, a abordagem da análise de dados, neste caso específico,

ocorreu de forma quanti-quali, pois a coleta de dados foi através da análise de dados, solicitados ao setor alvo da pesquisa e da observação e não participante, que segundo Richardson (1999), a observação pode ser participante quando o observador busca tornar-se um membro do grupo ou não participante de forma que não há interação com o grupo observado.

O estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Os estudos de campo são investigações dos fenômenos exatamente como eles ocorrem, sem qualquer intervenção significativa do pesquisador. O estudo de caso refere-se a uma análise detalhada de um caso específico, supondo que é possível o conhecimento de um fenômeno a partir do estudo minucioso de um único caso (COSTA et al., 2013, p.52)

3.1. Breve histórico e estrutura organizacional

Com a finalidade de atender aos objetivos propostos, a seguir, serão detalhados, subsequentemente, a apresentação da organização e a caracterização da estrutura pesquisada.

A Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC (Regimento, Art. 2º), criada pela Lei 6.344, de 05 de dezembro de 1991, reorganizada pela Lei 6.898, de 18 de agosto de 1995 e pela Lei 7.176, de 10 de setembro de 1997, com sede no Km 16 da BR-415 (rodovia Ilhéus - Itabuna), município de Ilhéus-Bahia, destinada a atuar na Região Sul do Estado da Bahia, em auxílio e estímulo ao desenvolvimento regional, social e ambiental, possui 33 cursos de graduação presenciais, 6 cursos de graduação na modalidade a distância, 12 programas de pós graduação lato sensu e 30 programas de pós-graduação stricto sensu, sendo 24 em nível de mestrado e 6 em nível de doutorado; e conta com 6.145 alunos de graduação, 435 alunos matriculados nos cursos de pós-graduação lato sensu, 780 alunos matriculados nos programas de pós-graduação stricto sensu¹.

A Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO) é órgão de apoio administrativo, diretamente vinculada a Administração Superior da UESC, assessora as áreas administrativa e acadêmica nos assuntos relacionados à Tecnologia da Informação (TI) e tem como principais atividades, a gestão e manutenção do parque tecnológico, o suporte aos usuários, o gerenciamento das informações, o desenvolvimento de soluções de software e o gerenciamento da conexão de Internet e da intranet ligada ao Governo do Estado da Bahia.

3.2. A coleta de dados

A coleta dos dados, para descrição dos processos atuais, decorreu do contato direto com o ambiente pesquisado, no período de julho a setembro de 2018, e permitiu identificar as ações de melhorias ocorridas na comunicação dos atendimentos através do método de observação não participante.

¹ Números referentes ao ano de 2017, publicados pela Assessoria de planejamento (ASPLAN) da Uesc 'no Relatório Anual de Atividades 2017 - <http://www.uesc.br/asplan/relatorios/atividadeanual/periodode2017.pdf>

Além disso, a partir dos dados disponibilizados pela UDO, foi possível analisar os dados quantitativos e verificar a correlação das variáveis temporais, dos períodos pré e pós-inovação.

As informações foram extraídas da base de dados do sistema informatizado, denominado Sistema de Controle de Processos (SCP), conforme listados abaixo:

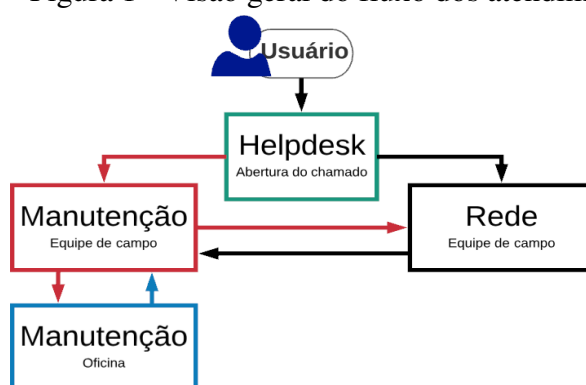
- Quantidade de computadores institucionais² em uso na universidade, no ano de 2011 e 2018;
- Quantidade de chamados abertos nos períodos de janeiro de 2010 à julho de 2011 e de janeiro de 2017 à julho de 2018;
- Quantidade de chamados abertos, para atendimento in loco, isto é, os que não resultaram em movimentação do equipamento para a oficina de manutenção, nos mesmos períodos;
- Tempo de duração dos chamados, ou seja, o tempo entre a abertura e o encerramento, descritos no item “c” nos mesmos períodos;

3.3. Descrição dos processos observados

O processo estudado integra as atividades de gestão e manutenção do parque tecnológico e suporte aos usuários de TI, denominado Help Desk, que recebe e direciona as demandas através da abertura de chamados, que são solicitações dos usuários e podem representar um problema na execução de uma tarefa ou uma solicitação de serviço (CAVALARI; COSTA, 2005). São registrados no Sistema de Controle de Processos (SCP), que gera automaticamente um número de protocolo para acompanhamento e consulta do atendimento.

Para melhor entendimento e de acordo com as observações realizadas, a Figura 1 apresenta, de forma geral, a dinâmica entre as equipes que realizam o atendimento de manutenção de computadores e suporte aos usuários.

Figura 1 - Visão geral do fluxo dos atendimentos



Fonte: Informações extraídas da observação in loco em 2018. Elaborada pelas autoras.

² Equipamentos institucionais são aqueles que fazem parte do patrimônio, da universidade em questão, registrados com identificação única denominada “tombo”.

O atendimento inicial ocorre no Help Desk a partir da abertura de um chamado e, posteriormente, a depender do problema identificado, o chamado é direcionado para uma das três equipes distintas dentro da UDO, que são: Equipe de campo de Manutenção, Oficina de Manutenção e Equipe de rede.

Ainda com base nas observações realizadas, serão descritas a seguir as funções das Equipes que integram o “atendimento in loco”:

Equipe Help Desk

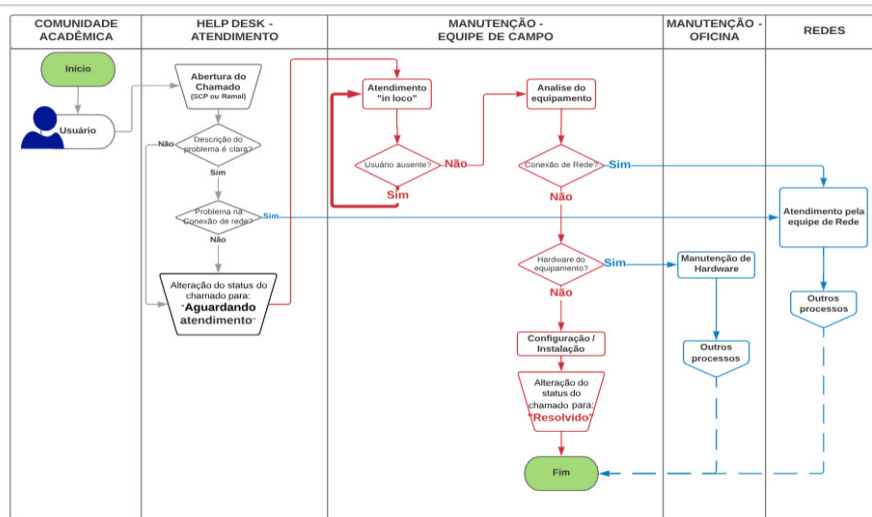
- Recepcionar o problema por telefone ou no balcão de atendimento;
- Registrar o chamado no sistema e encaminhá-lo para o setor/técnico específico;
- Contatar os usuários via telefone e email;
- Agendar os atendimentos da equipe de campo;
- Registrar entrada e saída de equipamentos para reparo na oficina.

Equipe de campo de manutenção

- Diagnóstico nos computadores, in loco, visando a resolução do problema;
- Instalação e configuração de Softwares;
- Instalação e configuração de impressoras;
- Emissão de pareceres técnicos, quanto a equipamentos de informática.

Os serviços para manutenção e configuração dos computadores, dão suporte aos equipamentos que pertencem ao patrimônio da universidade, que atualmente, compreendem 833 notebooks e 2156 computadores desktop, totalizando 2989 equipamentos, segundo o setor de TI, de uso direto. Os usuários, desses equipamentos, atendidos diretamente pela UDO, compreendem entre os setores administrativos, com 405 técnicos administrativos e a comunidade acadêmica, com 779 docentes, além dos 7360 discentes atendidos de forma indireta³.

Figura 2 - fluxo dos processos e suas tomadas de decisão, no atendimento in loco, em 2011



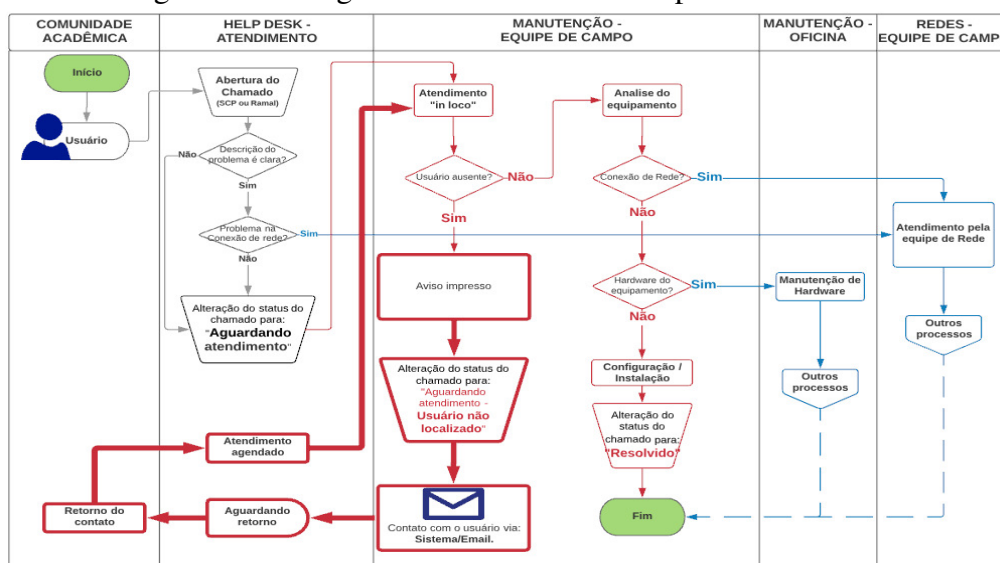
Fonte: Figura fornecida pelo setor pesquisado.

³ Números referentes ao ano de 2017, publicados pela Assessoria de planejamento (ASPLAN) da Uesc no Anuário Estatístico 2018 - Base 2017 - <http://www.uesc.br/asplan/anuario/anuario2018base2017/anuario2018base2017.htm>

A Figura 2, apresenta o antigo fluxo do “atendimento in loco” HelpDesk. Após a abertura do chamado e a descrição do problema, o status do chamado era alterado para “*aguardando atendimento*”. A equipe de campo era acionada e o técnico se deslocava para o referido atendimento, porém, na ausência do usuário, o técnico retornava à etapa inicial para uma nova tentativa. Conforme a Figura 2, o status do chamado permanecia inalterado (“*aguardando atendimento*”) e o usuário não tinha conhecimento da visita técnica, considerava que seu chamado permanecia na fila de espera.

A figura 3 apresenta o fluxograma de atendimento Help Desk, segundo as observações realizadas no setor e mostra em destaque os novos processos implementados:

Figura 3 - Fluxograma de atendimento Help Desk em 2018



Fonte: Informações extraídas da observação in loco em 2018. Elaborada pelas autoras

Conforme observado, foram implantados três novos processos ao fluxo de atendimento HelpDesk. São eles:

- Aviso impresso contendo número de abertura do chamado, data e horário da tentativa de atendimento e instruções para agendamento nos casos de usuário ausente. Este aviso é colocado no local designado para o atendimento ao usuário;
- Comunicado via e-mail, constando data e horário da tentativa de atendimento e com as instruções para agendamento de novo horário, via sistema (SCP);
- Adição dos novos status: “Aguardando atendimento - Usuário não localizado”.

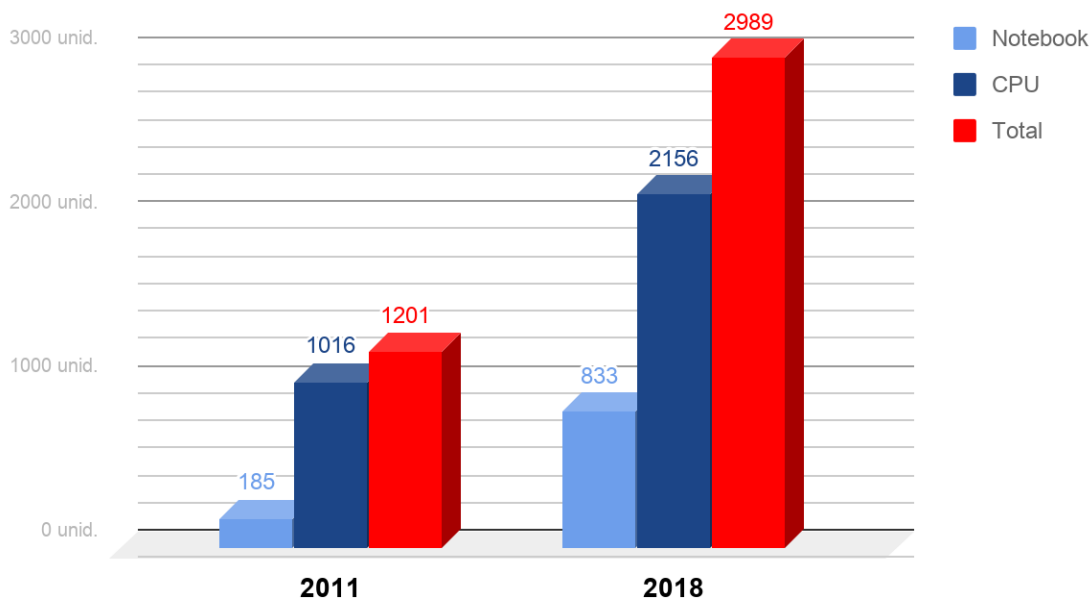
Para estabelecer e provar a relação entre as variáveis definidas, por meio da análise dos dados quantitativos, comparou-se os dados do período anterior às implementações, de janeiro de 2010 à julho de 2011, e pós-inovação, de janeiro de 2017 à julho de 2018.

4. Resultados e discussões

Segundo dados fornecidos pela UDO, verificou-se um acréscimo de 149% no número total de computadores em uso na instituição, em comparação com ao ano de 2011 conforme a Figura 4 .

Figura 4 - Quantidade de computadores próprios da universidade

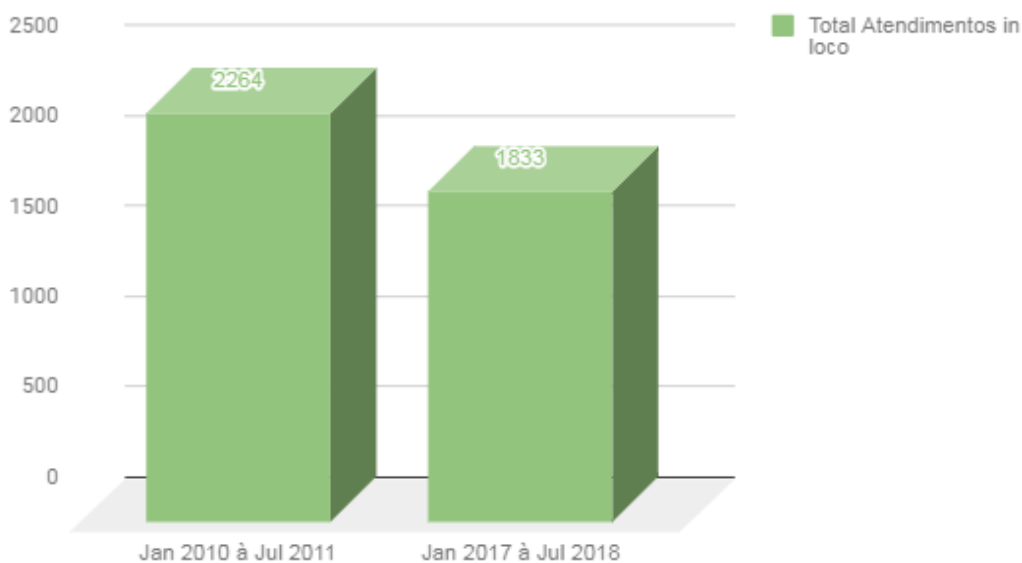
Quantidade de computadores institucionais



Fonte: Dados fornecidos pelo setor de TI em 08 de agosto de 2018.

Apesar do aumento no número de computadores institucionais em uso, não foi observado um aumento proporcional com relação quantidade de chamados abertos para atendimento in loco.

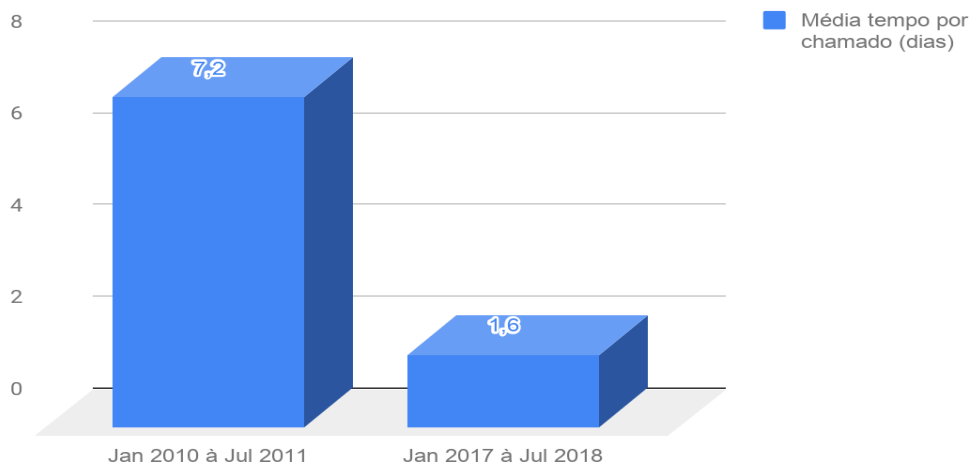
Figura 5 - Total de chamados atendidos in loco por período



Fonte: Dados fornecidos pelo setor de TI em 08 de agosto de 2018.

Figura 6 - Tempo médio de resolução dos chamados nos períodos entre 2010 a 2011 e 2017 a 2018.

Média de duração do atendimento de chamados



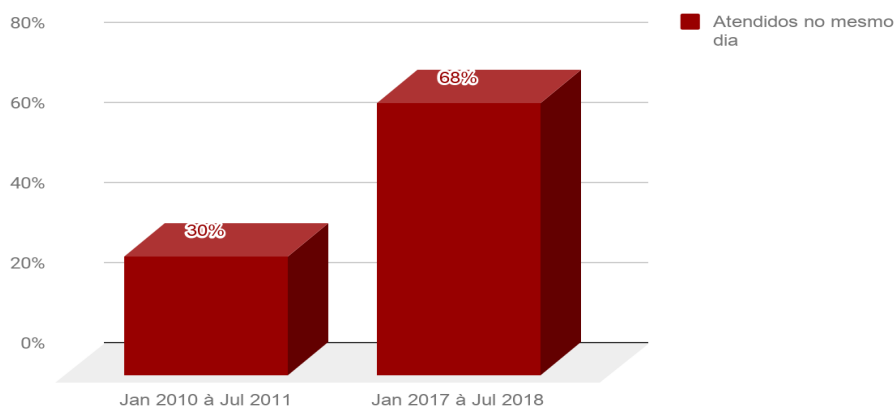
Fonte: Dados fornecidos pelo setor de TI em 08 de agosto de 2018.

Constatou-se uma redução de 78% no tempo médio de espera para atendimento em comparação ao período anterior (janeiro 2010 à julho 2011), pois o tempo médio para atendimento era de 7 dias e após a adição dos novos procedimentos, este tempo reduziu significativamente para 1,6 dias conforme a Figura 6, que demonstra o reflexo das melhorias implantadas na comunicação entre o Help Desk e o usuário.

Os atendimentos ocorrem de segundas às sextas nos horários das 7:20hs às 16:20hs, com base nos dados disponibilizados pelo referido setor, aferiu-se que houve um aumento considerável em relação aos chamados atendidos in loco, realizados no mesmo dia da abertura, ou seja, chamados atendidos em menos de 8 horas, conforme representados na Figura 7.

Figura 7 - Chamados resolvidos na mesma data da abertura

Chamados resolvidos em menos de 8 horas



Fonte: Dados fornecidos pelo setor de TI em em 08 de agosto de 2018.

A partir da comparação entre os dois períodos, apresentados na Figura 7, verificou-se que do total de chamados abertos, 68% foram solucionados no mesmo dia, ou seja, em menos de 8 horas.

Após a estruturação no quadro de funcionários efetivos da instituição, por meio do concurso publicado no edital 55/2010, o processo de inovação se tornou possível no setor, resultando na otimização dos processos e fluidez dos atendimentos, aumentando proporção de chamados atendidos no mesmo dia da abertura.

O número total de chamados atendidos no mesmo dia da abertura teve um aumento de 30% para 68%. Estes valores são aproximados, devido a ausência do horário no registro de encerramento do chamado por isso, na comparação não foi possível calcular o valor em horas, o que tornaria o indicador mais preciso. Logo, essa observação foi encaminhada aos desenvolvedores do sistema como sugestão de melhoria no gerenciamento de relatórios.

5. Considerações finais

Um aspecto importante na abertura de um chamado é o tempo de resolução do problema apresentado e a contribuição com informações para que setor reaja rapidamente às sinalizações das novas necessidades dos usuários.

Assim sendo, a falta de padronização dos processos de comunicação e a complexidade da equipe técnica na localização dos usuários de computadores, acarretavam a ineficiência dos procedimentos, visto que, o setor utilizava meios formais do tipo CIs (comunicação interna em papel) e comunicação informal, através do contato pessoal no balcão de atendimento ou por telefone, sem registro sistematizado, ademais, havia um déficit de funcionários no setor, que outrora, eram as causas da lentidão nos atendimentos “in loco” realizados pelo setor de Help Desk.

De certo, o aumento do quadro de funcionários, na época, possibilitou a inovação nos procedimentos de comunicação interna, que se tornaram mais eficientes e resultaram na redução do tempo gasto para a resolução dos problemas descritos nos chamados.

Com a finalidade de tornar o fluxo de tarefas mais eficiente e consequentemente ofertar melhores serviços aos seus usuários, apresenta-se algumas recomendações de ações de planejamento e gestão:

- Capacitação, dos colaboradores do Help Desk, voltada para a Qualidade nos Atendimentos;
- Elaboração e formalização dos protocolos de atendimento, com check-list para os procedimentos de acordo com cada problema;
- Criação de tutoriais para cada serviço;
- Formulação de mensagens padronizadas, de modo a evitar divergência de interpretação na comunicação escrita;
- Otimização dos meios de comunicação, permitindo a interface do usuário com o setor de Help Desk. Atualmente, o contato é realizado via email, através do sistema (SCP), porém, a resposta do usuário é solicitada via ramal telefônico.

A escolha do tema teve como intuito evidenciar o impacto que ações inovadoras, por mais simples que sejam, podem promover melhoria de processos na prestação dos serviços públicos, fomentando a mudança de comportamento organizacional e gerando resultados

positivos nos serviços internos e consequentemente, melhorando a qualidade dos serviços públicos prestados.

Nesse contexto, torna-se fundamental ressaltar a importância do estímulo contínuo à cultura de inovação, a participação de todos os envolvidos nos processos de trabalho e na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de ideias e transformação no setor público.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências

AGUNE, R., et al. **Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo**, São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

MENDES, V. L. P. S. **Inovação Gerencial na Administração Pública, Cidadania e Direitos dos Brasileiros**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Campinas, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v8n22/08.pdf>. Acesso: 10 jul. 2018.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BUENO, W. C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 07, 2010.

CAJAZEIRA, J. E. R.; CARDOSO, C. **Comunicação e inovação: Correlações e dependências**. Abrapcorp, 3, 2009, São Paulo.

CAVALARI, Gabriel O.T.; COSTA, Heitor A.X. Modelagem e Desenvolvimento de um Sistema Help-Desk para a Prefeitura Municipal de Lavras. **RESI - Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 4, n. 2, 2005. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/9490/3/ARTIGO_Modelagem_e_desenvolvimento_de_um_sistema_help-desk_para_a_prefeitura_municipal_de_lavras_.pdf. Acesso: 26 ago. 2018.

COSTA, A. S.; NASCIMENTO, A. V.; CRUZ, E. B.; TERRA, L. L.; SILVA, M. R. O uso do método estudo de caso na ciência da informação no Brasil. **InCid**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p. 49-69, jan/jun. 2013.

DORIA, A. S. et al. Inovação no setor público: uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores e colaboradores. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, p. 285-318, 2017.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Paris: FINEP, 2005. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/>

pluginfile.php/3987560/mod_resource/content/4/Manual%20de%20Oslo2%20-%20FINEP%20Inovacao.pdf Acesso: 25 jul. 2018.

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, R. L. S. e GOMES, V. C. Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. **Cadernos Enap**, nº 38. Brasília: 2014.

THAYER, L. O. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1972.

UESC. **Relatório anual de atividades 2017** / Universidade Estadual de Santa Cruz-Ilhéus, BA: UESC/ASPLAN, 2017. Disponível em: <http://www.uesc.br/asplan/relatorios/atividadeanual/periodode2017.pdf>. Acesso em 20 ago. 2018.

ZANI, F. B.; SPINELLI, R. Q. **Inovação na Gestão Pública**: Eficiência com Participação? Rio de Janeiro, EnANPAD, 2010