

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA
EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Verônica Dutra Gentil

**O processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd/UFJF)**

Juiz de Fora

2020

Verônica Dutra Gentil

**O processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd/UFJF)**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Livia Fagundes Neves Dorini.

Juiz de Fora

2020

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Gentil, Verônica Dutra .

O processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd/UFJF) / Verônica Dutra Gentil. -- 2020.

102 f. : il.

Orientadora: Lívia Fagundes Neves Dorini

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2020.

1. Avaliação de desempenho. 2. Feedback. 3. Atendentes. 4. Fundação CAEd. I. Dorini, Lívia Fagundes Neves, orient. II. Título.

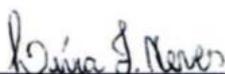
Verônica Dutra Gentil

**O processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd/UFJF)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 10 de agosto de 2020

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Lívia Fagundes Neves Dorini - Orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. Dra. Ilka Schapper Santos
Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. Dra. Carla da Conceicao de Lima
Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

Dedico este trabalho aos meus filhos Isabela, Diego, Juninho e Bruna, que me inspiram e são as pessoas mais importantes da minha vida, a quem amo de todo o meu coração.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Joalício e Salete, por sempre me incentivarem aos estudos e pelos exemplos de como devemos encarar a vida sempre pelo lado positivo.

Ao meu esposo Gláucio e aos meus filhos Isabela, Diego, Gláucio Júnior e Bruna, pela compreensão de minhas ausências e ansiedades e por terem me dado todo carinho e tranquilidade, fundamentais à elaboração e à conclusão deste trabalho.

À minha ASA Luísa Vilardi, por toda paciência e dedicação ao me orientar durante toda a elaboração deste trabalho.

À Profa. Dra. Carla Lima e ao Prof. Dr. Wagner Silveira Rezende, pelas pertinentes e valiosas orientações na banca de qualificação.

À Professora Dra. Livia Fagundes Neves Dorini, que me orientou de forma precisa e essencial à realização deste trabalho.

Aos meus amigos mestrandos, Bruna, Elizabete, Rachel, Luciana, Tiago, Lethycya, Ana Paula, Danielle e Flávia, por sempre me apoiarem, me incentivarem, e com os quais dividi momentos de angústias e inseguranças, e momentos ótimos de muitas risadas.

Aos professores e ASAS do PPGP, pelos ensinamentos.

À Fundação CAEd/UFJF, especialmente a todos os colegas Atendentes de Suporte I, que participaram das pesquisas, tornando possível este trabalho.

Por fim, agradeço principalmente à Força Divina que habita e orienta meu ser, me impulsiona e não me deixar fraquejar diante das dificuldades, renovando minhas energias e minha fé.

A todos vocês, muito obrigada!

“O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho”. Abraham Lincoln.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discute o processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do setor de Suporte Técnico do CAEd. Neste sentido, a pergunta de pesquisa definida para este estudo é: *Como o processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do setor de Suporte Técnico do CAEd pode ser aprimorado, de modo a melhor atender as demandas desses atendentes?* Assim, o objetivo geral definido para esse estudo foi identificar quais são possíveis lacunas no processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd. Já os objetivos específicos definidos foram: I) descrever como ocorre o processo de avaliação dos atendimentos prestados pelos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd; II) Analisar os possíveis problemas identificados no processo de avaliação dos atendimentos prestados pelos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd e de que forma esses problemas podem interferir nas atividades a serem desenvolvidas; e III) Propor um plano de ação que vise preencher as lacunas do processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd. Assumimos como hipóteses que o processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I possui problemas que possam gerar algum efeito no atendimento, e possíveis dificuldades dos atendentes de suporte I em buscar melhorias no desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, utilizaremos como metodologia, o estudo de caso, com uma abordagem qualitativa. Como instrumento de pesquisa foram aplicados questionários aos atendentes de suporte I do Suporte Técnico do CAEd. Além disso, foram feitas análises dos relatórios de atendimentos realizados pelo Suporte Técnico do CAEd no ano de 2018, bem como de documentos referentes ao processo de monitoramento e avaliação dos atendentes fornecidos pela coordenação do referido setor. Para tal, foram estudados autores das áreas de teleatendimento/*Call Center* e gestão de pessoas, com destaque para Chiavenato (2010), Tavares e Tavares (2017), Santos (2010) e Ricci e Rachid (2013). Diante disso, buscando minimizar os problemas identificados por esta pesquisa, propôs-se um Plano de Ação Educacional (PAE), sugerindo possibilidades de aprimoramento no processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd, visando

atender as demandas desses atendentes para melhoria no desenvolvimento do trabalho que realizam no setor.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. *Feedback*. Atendentes. Fundação CAEd.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's in Education Management and Assessment (PPGP) at the Federal University of Juiz de Fora Center of Public Policies and Education Assessment (CAEd/UFJF). The management case studied discusses the process of performance evaluation by the Support Attendants Team I at the CAEd Technical Support sector. Thus, the research question defined for this study is: *How can the performance assessment process of the Support Team I of the CAEd Technical Support sector be improved so as to better meet these attendants' demands?* Thereby, the general objective defined for this study was to identify what are the possible gaps in the performance assessment process of Support Team I of the CAEd Technical Support. The specific objectives were: I) describing how the process of evaluation of services provided by the Support Team I of the CAEd Technical Support I occurs; II) Analysing the possible issues identified in the process of evaluation of services provided by the Support Team I of the CAEd Technical Support and how these issues could interfere with the activities to be conducted; and III) Proposing an action plan that aims to fill in the gaps in the process of performance evaluation of the Support Team I of the CAEd Technical Support. We assumed as hypotheses that the process of performance evaluation of Support Attendants Team I has issues that may have some effect on the service, and possible difficulties of support attendants I in seeking improvements in the development of their activities. To this end, we will use as methodology the case study with a qualitative approach. As instrument of research, questionnaires were applied to the support attendants I of CAEd Technical Support. Further, analyzes were made of the assistance reports made by CAEd Technical Support in 2018, as well as of documents regarding the process of monitoring and evaluation of attendants provided by the coordination of the mentioned sector. For such, authors of the Telemarketing/Call Center fields were studied, and people management, with special emphasis on Chiavenato (2010), Tavares and Tavares (2017), Santos (2010), Ricci and Rachid (2013). In light of this, seeking to minimize the issues identified by this research, an Educational Action Plan (PAE) was proposed, suggesting possibilities of improvement in the process of performance assessment of the Support Team I at CAEd Technical Support, seeking to meet the demands of these attendants for improvement in the development of the work they do in the sector.

Keywords: Performance assessment. *Feedback*. Attendants. CAEd Foundation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Coordenações das unidades da Fundação CAEd.....	25
Quadro 2 – Estrutura da Fundação CAEd 2016-2019.....	26
Quadro 3 – Equipes, Cargos e Funções Desempenhadas no Suporte Técnico da Fundação CAEd.....	31
Quadro 4 – Escala de Trabalho dos Atendentes de Suporte I da Fundação CAEd.....	36
Quadro 5 – Matriz de Referência para Avaliação dos atendimentos realizados pelos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd.....	45
Quadro 6 – Plano de ação para a inclusão de informações na Wiki.....	79
Quadro 7 – Plano de ação para a inclusão de informações no Relatório de Atendimento.....	80
Quadro 8 – Plano de Ação para regularizar a frequência da prática de feedbacks no setor.....	83
Quadro 9 – Plano de ação para Reunião com os Atendentes de Suporte I.....	85
Figura 1 – Organograma do Setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd	30
Figura 2 – Disposição das Equipes na Sala do Setor do Suporte Técnico da Fundação CAEd.....	33
Figura 3 – CRM – Tela registro de Pausa.....	37
Figura 4 – CRM – Tela Inicial de registro do atendimento.....	38
Figura 5 – Tela Inicial da WIKI – Ferramenta utilizada pelo Setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd.....	40
Figura 6 – Tela da Wiki – SGE – Sistemas de Gestão Escolar.....	41
Figura 7 – Os seis processos de Gestão de Pessoas.....	43
Figura 8 – Processo de Avaliação de Desempenho dos Atendentes de Suporte I da Fundação CAEd.....	45
Figura 9 – Cabeçalho da Matriz de Referência.....	47
Figura 10 – Relatório de Aproveitamento do Atendente de Suporte I da Fundação CAEd.....	48
Figura 11 – Sondagem do tempo de atuação dos participantes da Pesquisa.....	65
Figura 12 – Percepção dos Atendentes sobre os itens cobrados na avaliação dos atendimentos..	67
.....	67
Figura 13 – Percepção dos atendentes sobre a quantidade de <i>feedback</i> recebidos.....	68
Figura 14 – Percepção dos Atendentes sobre frequência do recebimento da nota gerada na avaliação dos seus atendimentos.....	69
Figura 15 – Percepção dos Atendentes sobre os pontos destacados nos <i>feedbacks</i>	71

Figura 16 – Percepção dos Atendentes em relação à influência dos feedbacks em seu desenvolvimento profissional.....	72
Figura 17 – Novo Relatório de Aproveitamento do Atendente de Suporte I.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados quantitativos referentes aos atendimentos realizados pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd em 2018.....	51
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CDS	Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas
CIS	Coordenação de Implantação de Sistemas
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CQI	Controle de Qualidade da Informação
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSI	Coordenação de suporte e implantação
CSU	Coordenação de Suporte
EAD	Ensino a Distância
EM	Ensino Médio
ENCCEJA	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos
FACED	Faculdade de Educação
ID	Identidade de usuários nas redes online
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LAME	Laboratório de Avaliação e Medidas Educacionais
LAPP	Laboratório de Políticas Públicas
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MTCI	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
Moodle	Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PA	Posição de Atendimento
PAE	Plano de Ação Educacional
PABX	<i>Private Automatic Branch Exchange</i>
PUC-Rio	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
PROAV	Programa de Apoio à Avaliação Educacional
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Estudantes
RH	Recursos Humanos
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAEPE	Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco

SAGEAL	Sistema de Administração e Gestão Escolar de Alagoas
SEGES	Sistema Estadual de Gestão Escolar do Espírito Santo
SGE	Sistema de Gestão escolar
SisPAES	Sistema Municipal de Gestão Escolar do Espírito Santo
SisLAME	Sistema de Administração e Controle Escolar
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
TI	Tecnologia da Informação
TMA	Tempo médio de atendimento
TML	Tempo Médio de Logon
UAD	Unidade de Administração
UAV	Unidade de Avaliação UFO Unidade de Formação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFO	Unidade de Formação
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UnB	Universidade de Brasília
UPE	Unidade de Pesquisa
USG	Unidade de Sistemas de Gestão

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAEd)	23
2.1 A FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO – FUNDAÇÃO CAED – E SUA ORGANIZAÇÃO AO LONGO DOS TEMPOS.....	23
2.2 O SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAED).....	28
2.3 AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA EQUIPE DE ATENDENTES DE SUPORTE I NO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CAED.	34
2.4 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DE ATENDENTES DE SUPORTE I DO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CAED	42
3 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS, METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA E ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ATENDENTES DE SUPORTE I DO SUPORTE TÉCNICO DO CAEd.....	54
3.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS ACERCA DE FEEDBACKS E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	54
3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA UTILIZADOS NESTE ESTUDO DE CASO.....	60
3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA PESQUISA.....	63
3.3.1 Perfil dos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd.....	64
3.3.2 Percepções dos Atendentes de Suporte I em relação ao processo de avaliação dos seus atendimentos	64
3.3.3 Sistematização das conclusões das análises	73
4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE).....	77
4.1 PROPOSIÇÃO 1: DIVULGAR NA WIKI AS INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DE ATENDENTES DE SUPORTE I DO SUPORTE TÉCNICO I DA FUNDAÇÃO O CAED.	78
4.2 PROPOSIÇÃO 2 - INCLUSÃO DE INFORMAÇÕES NO RELATÓRIO DE APROVEITAMENTO DOS ATENDENTES DE SUPORTE I DO CAED	80

4.3 PROPOSIÇÃO 3: REGULARIZAR A FREQUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE <i>FEEDBACKS</i>	83
4.4 PROPOSIÇÃO 4: REALIZAR REUNIÃO COM OS ATENDENTES DE SUPORTE I.	85
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE A – Questionário I estruturado elaborado através do Google Formulários, e enviado por e-mail aos atendentes de suporte I do Suporte Técnico do CAEd	93
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ATENDENTES DE SUPORTE I DO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE PESQUISAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAEd)	98
APÊNDICE C – Primeiro questionário de pesquisa aplicado aos Atendentes de Suporte I - Questionário aberto.	99
APÊNDICE D – Solicitação de dados enviada por e-mail para a Supervisão do Suporte Técnico da Fundação CAEd	101
ANEXO - Print enviado pela Supervisão do Suporte Técnico do CAEd – Imagem da Tela de monitoramento dos atendimentos (Matriz de Referência)	102

INTRODUÇÃO

Para administrar o trabalho das pessoas são necessárias, dentre outras políticas e práticas: avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente, bem como comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva (CHIAVENATO, 2010, p.15). Tavares e Tavares (2017) coadunam com essa ideia e apontam que “a comunicação franca sobre o desempenho acelera o processo de mudança comportamental, levando à aquisição de novas competências e comportamentos por parte dos colaboradores”, ressaltando que isso contribuirá para a obtenção de melhores resultados para a empresa. (TAVARES A; TAVARES F, 2017, p. 21).

Os setores de *call center*¹ realizam teleatendimentos e o avanço das tecnologias possibilitou a introdução de mecanismos de controle de serviços prestados, sendo comum a prática de monitoramento e avaliação dos atendimentos realizados neste tipo de atividade. O presente estudo de caso ocorre no âmbito do setor Suporte Técnico da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd) e refere-se à dinâmica do processo de avaliação de desempenho da equipe de atendentes do Suporte I.

A Fundação CAEd iniciou suas atividades no ano de 1997, quando o Ministério da Educação abriu um Edital para subsidiar pesquisas em avaliação e, ao longo de sua trajetória, expandiu suas contribuições no desenvolvimento de políticas relacionadas à qualidade da educação em grande parte do Brasil e até de outros países. Diante desse cenário de expansão e com o objetivo de prestar atendimento aos seus parceiros, a Fundação CAEd criou o setor Suporte Técnico, que se configura como *call center* devido às características de teleatendimento que apresenta, já que esse setor oferece atendimento telefônico aos colaboradores e usuários dos sistemas e serviços oferecidos pela instituição.

O caso de gestão apresentado aconteceu na antes denominada Coordenação de Suporte (CSU), que atuava sob a responsabilidade da Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas (CDS) e que atualmente faz parte do macroprocesso Construção de Instrumentos e Produção de Dados, do qual faz parte o Suporte Técnico da Fundação CAEd. Desse setor, entre os anos de 2012 e 2019, fez parte, exercendo o cargo Atendente de Suporte I, a pesquisadora.

¹ Central de atendimento; designação do local ou da seção da empresa cujo objetivo é intermediar as relações entre o cliente e a empresa, oferecendo serviços ou auxiliando em suas dúvidas

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, o Suporte Técnico do CAEd era composto por 57 (cinquenta e sete) funcionários, divididos em equipes da seguinte forma: (i) Equipe Gestora: composta por 1 (um) coordenador e 2 (duas) supervisoras; (ii) Equipe de Relatórios: composta por 1(um) colaborador; (iii) Equipe de Analistas de Suporte II (de Planejamento): composta por 5 (cinco) analistas; (iv) Equipe de Analistas de Suporte I (Analistas de Atendimento): composta por 7 (sete) analistas; e (v) Equipe de Atendentes de Suporte: composta por 29 (vinte e nove) Atendentes de Suporte I, responsáveis pelos atendimentos somente via telefone, e 12 (doze) Atendentes de Suporte II, que prestam atendimentos via *e-mail* e *chat*.

Todas estas equipes trabalham em um mesmo espaço, qual seja o Suporte Técnico da Fundação CAEd. Conforme descrito anteriormente, a Equipe de Atendentes de Suporte é composta pelos Atendentes de Suporte I e Atendentes de Suporte II. O estudo de caso apresentado tem como objeto de pesquisa o trabalho dos Atendentes de Suporte I, que prestam atendimento via telefone aos parceiros da Fundação CAEd para sanar dúvidas sobre questões que envolvem sistemas de gestão escolar (SGE), avaliações, cursos e demais projetos de responsabilidade da Fundação CAEd, além de realizarem ligações (contato ativo) para atender a demandas indicadas pela supervisão do setor.

Para confirmar se as características das atividades do Suporte Técnico da Fundação CAEd seriam compatíveis com ambientes de *call center*, a pesquisadora buscou informações diversas, dentre elas a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) acessível através do *site* do Ministério do Trabalho (MTE). De acordo com tal classificação, o código utilizado para registro dos Atendentes de suporte da Fundação CAEd se refere a Operador de Telemarketing Técnico. Na Fundação CAEd, o Atendente de Suporte I segue roteiros e *scripts* de teleatendimento ativo e/ ou receptivo, conforme listados na área “A” da CBO/MTE, como também atende aos usuários de seus produtos e serviços via teleatendimento, conforme listado na área “B”. Sendo assim, devido às características que o setor apresenta, a presente pesquisa abordará temas de ambientes de *call center* e atividades de teleatendimento por estarem compatíveis com as atividades que os Atendentes de Suporte I realizam no Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Nos setores de teleatendimento, com o avanço das tecnologias e a introdução de mecanismos de controle, é possível efetuar o monitoramento dos atendimentos. No Suporte Técnico da Fundação CAEd, ocorrem monitoramentos dos atendimentos prestados pelos Atendentes de Suporte I diariamente, através de escuta da ligação em tempo real, ou posteriormente, utilizando a gravação da ligação e da imagem da tela do computador do

atendente durante sua interação com o usuário. Através dos dados coletados nesse monitoramento, a supervisão pode avaliar o desempenho durante o atendimento prestado e dar uma nota ao atendente.

Essa análise detalhada e individualizada dos atendimentos prestados por cada atendente monitorado possibilita que a supervisão conheça efetivamente o trabalho desenvolvido por cada um dos atendentes e verifique quais problemas podem dificultar a eficácia do serviço prestado pelo setor. Além disso, a avaliação do desempenho individual de cada atendente em relação aos seus atendimentos é necessária para a realização do *feedback* ao atendente, para apresentar a devolutiva da avaliação de seu desempenho. Entretanto, as devolutivas da supervisão aos atendentes não são praticadas na mesma proporção que as gravações dos atendimentos realizados pelo setor. Entende-se que, sem esses *feedbacks* sobre a avaliação dos seus atendimentos, o atendente não tem como saber exatamente como está seu desempenho, e, na ausência dessas informações, não tem como ajustar sua atividade profissional de forma mais satisfatória, nem empenhar-se para corrigir falhas e aprimorar seus acertos, a fim de conquistar melhorias no desempenho de seus atendimentos.

Apesar de o processo de monitoramento e avaliação ser uma prática necessária e rotineira dentro dos ambientes de teleatendimento, no caso do Suporte Técnico da Fundação CAEd identificamos lacunas, haja vista tal processo não suprir certas demandas da equipe de atendentes. Apontam-se como hipóteses: a falta de informações claras aos Atendentes de Suporte I sobre o processo de avaliação de desempenho ao qual são submetidos e a falta de práticas de *feedbacks* frequentes e compatíveis com a quantidade de gravações dos atendimentos realizados. Tais hipóteses são levantadas com base na experiência da pesquisadora, pela observação no desenvolvimento de suas atividades, bem como por meio de conversas e reflexões com outros atendentes do setor, nas quais era possível perceber o desconhecimento da finalidade do monitoramento e os itens cobrados na avaliação dos atendimentos monitorados. Além disso, os atendentes demonstravam não entenderem o motivo pelo qual, apesar das práticas diárias de gravações no setor, os *feedbacks* não aconteciam com a mesma frequência desses monitoramentos, ou simplesmente não ocorriam.

Tavares e Tavares (2017) apontam que o *feedback* consiste em dar retorno para colaborar com o melhor desempenho entre os atendentes, apontando os pontos fortes e o que ele precisa aprimorar. Segundo esses autores, uma das formas de se estimular o desenvolvimento do colaborador e, em consequência, conseguir melhores resultados para a empresa, é fornecendo *feedbacks* sobre o desempenho do colaborador.

Com o intuito de analisar como ocorre o processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I, do Suporte Técnico da Fundação CAEd, identificar quais são as possíveis lacunas nesse processo e de que forma estas lacunas podem gerar efeito no serviço a ser desenvolvido, apresentamos as considerações dos autores estudados, referentes ao trabalho desenvolvido nos ambientes de teleatendimento, abordando questões como avaliação de desempenho, controle e monitoramento, práticas de *feedback*, e o papel da gestão para o desenvolvimento desses funcionários.

A pergunta que norteou esse estudo de caso é: *Como o processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do setor Suporte Técnico da Fundação CAEd pode ser aprimorado, de modo a melhor atender às demandas desses atendentes.* O objetivo geral definido para esse estudo foi identificar quais são as possíveis lacunas no processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd. Já os objetivos específicos definidos foram: I) descrever como ocorre o processo de avaliação dos atendimentos prestados pelos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd; II) Analisar os possíveis problemas identificados no processo de avaliação dos atendimentos prestados pelos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd e de que forma esses problemas podem interferir nas atividades a serem desenvolvidas; e III) Propor um plano de ação que vise preencher as lacunas do processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd.

A motivação para que eu desenvolvesse esta pesquisa está relacionada com minhas observações no dia a dia como Atendente de Suporte I do Suporte Técnico e com a troca de experiências e questionamentos sobre a dinâmica do serviço com os colegas atendentes. Em minha trajetória na Fundação CAEd, desde o ano de 2008, no setor de Verificação, e como Atendente de Suporte I, entre 2012 e 2019, pude observar a importância da Fundação no cenário educacional e o papel significativo que o Suporte Técnico desempenha na comunicação da Fundação com os colaboradores e usuários dos seus serviços, o que exige que o trabalho de teleatendimento, por sua dinâmica, conte com ações assertivas e produtivas de sua equipe. Quando ingressei no Mestrado do PPGP/UFJF, ainda atuava como Atendente de Suporte I, e essa oportunidade fomentou meu interesse em pesquisar as possibilidades de melhorias do trabalho da Equipe de Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Assumimos como hipóteses que o processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I possui problemas que podem estar relacionados a possíveis dificuldades dos atendentes de suporte I em buscar melhorias no desenvolvimento de suas atividades de teleatendimento. Tais problemas geram lacunas vinculadas ao não atendimento das demandas apontadas por esses

atendentes, quais sejam: terem mais informações sobre o processo de avaliação de desempenho ao qual são submetidos, e receberem *feedbacks* mais frequentes e mais compatíveis com a quantidade de monitoramento/gravações dos atendimentos realizados.

A escolha desse caso justifica-se pelo fato de que, ao identificar essas inadequações, será possível propor melhorias nos processos de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I, visando atender suas demandas, o que pode gerar efeito² nos atendimentos realizados e impactar na busca desses atendentes por melhorias no desenvolvimento de suas atividades. Para tal, a presente dissertação foi organizada em três capítulos.

No primeiro capítulo, apresentamos a Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd), sua organização ao longo dos tempos, e descrevemos o setor Suporte Técnico, detalhando seu espaço físico, sua organização e quais as atividades desenvolvidas pelo setor, com ênfase na descrição do trabalho da Equipe de Atendentes de Suporte I. Ainda nesse capítulo buscamos descrever como ocorre o processo de avaliação de desempenho dos Atendentes I e como são apresentados os dados da pesquisa documental realizada junto à Supervisão do Suporte Técnico, para tentar identificar se há e quais são as lacunas no processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I.

No segundo capítulo, para aprofundar o estudo sobre o processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I, apresentamos o referencial teórico acerca da avaliação de desempenho de teleatendentes, com foco em monitoramento, *feedbacks* e gestão de pessoas nas organizações. Para tal, foram estudados autores das áreas de teleatendimento/*call center*, e gestão de pessoas, com destaque para Chiavenato (2010), Tavares e Tavares (2017), Santos (2010), Ricci e Rachid (2013). Neste segundo capítulo ainda apresentamos os resultados dos questionários aplicados na pesquisa de campo realizada com os Atendentes de Suporte I, cujo objetivo foi identificar, por meio da percepção dos respondentes, quais são as demandas dos Atendentes de Suporte I que não são atendidas no processo de avaliação de desempenho ao qual são submetidos e como essas lacunas podem gerar efeito no trabalho desenvolvido pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd.

No terceiro capítulo, com base nas evidências e nos problemas identificados durante a pesquisa, propusemos um Plano de Ação Educacional (PAE), apresentando quatro proposições de ações estratégicas, que tem por objetivo atender às demandas dos Atendentes de Suporte I e gerar efeitos que possam colaborar efetivamente para a melhoria do atendimento ofertado aos colaboradores e usuários do Suporte Técnico.

² Atendimentos de maior qualidade prestados aos usuários.

2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAEd)

O objetivo deste capítulo é apresentar o contexto no qual se desenvolve o estudo de caso e descrever como ocorre o processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd. Para tanto, o capítulo está dividido em quatro seções. Na primeira seção, apresentaremos a Fundação CAEd, seus setores, suas estruturas de coordenações e macroprocessos anteriores e atuais. Na segunda seção, descrevemos o Suporte Técnico da Fundação CAEd, os cargos que compõe o setor e as funções por eles desempenhadas. Na terceira seção são descritas quais as atividades desenvolvidas pela Equipe de Atendentes de Suporte I, no Suporte Técnico da Fundação CAEd. Na quarta seção descrevemos o processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I e os problemas identificados nesse processo.

2.1 A FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO – FUNDAÇÃO CAED – E SUA ORGANIZAÇÃO AO LONGO DOS TEMPOS

A Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd) era denominada, até 2019, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, e, de acordo com as informações contidas em seu endereço eletrônico³, configura-se como fundação de apoio à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), devidamente credenciada, junto ao Ministério da Educação e Cultura (MEC) e ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTI), como entidade privada, sem fins lucrativos, destinada a prestar apoio especializado à execução de projetos e serviços relacionados à avaliação educacional em larga escala e ao desenvolvimento de tecnologias de avaliação e gestão da educação pública. A Fundação CAEd goza de autonomia administrativa e financeira, na forma da legislação, tendo sido constituída com o objetivo de apoiar a UFJF na consecução de seus objetivos vinculados à promoção da pesquisa científica e tecnológica no âmbito da gestão e avaliação educacional e o desenvolvimento profissional e institucional nas áreas de gestão, planejamento, políticas públicas e avaliação da educação (FUNDAÇÃO CAEd, 2018). Para um melhor entendimento do *locus* da pesquisa realizada, apresentamos seu breve histórico.

³ disponível em <<http://fundacaocaed.org.br/#!/fundacao>>

De acordo com Pinto (2019), a criação da Fundação CAEd se deu por iniciativa da Faculdade de Educação (FACED), que reuniu professores de algumas instituições atuantes na área da pesquisa de avaliação, assim como de outras unidades acadêmicas da UFJF. Desde 1997, a FACED já tinha iniciado as suas atividades na área da pesquisa de avaliação por meio do Laboratório de Avaliação e Medidas Educacionais (LAME), tendo o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES/MEC), no contexto do Programa de Apoio à Avaliação Educacional (PROAV), ao lado de outras quatro universidades brasileiras – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Universidade de Brasília (UnB) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Submetida ao Conselho de Graduação, a proposta de criação do então CAEd/UFJF foi aprovada em 22 de maio de 2001 – Resolução n° 012/2001 (CAEd/UFJF, 2016).

O então CAEd iniciou suas atividades no ano de 1997, quando o Ministério da Educação abriu um Edital para subsidiar pesquisas em avaliação. O Edital tratava do Programa de Apoio à Avaliação Educacional (PROAV), desenvolvido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). A UFJF inscreveu um projeto, por meio do Laboratório de Avaliação e Medidas Educacionais (LAME). Em 1998, ocorreu o desenvolvimento da instituição LAME e, em 2001, o laboratório tornou-se Núcleo de Políticas Públicas e Avaliação de Educação, denominado, na prática, de Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd). A partir desse momento, a instituição começou a desenvolver avaliações para diferentes redes de ensino (TOCANTINS, 2018).

Segundo Tocantins (2018) em 2009 ocorreu a construção da primeira unidade física da Fundação CAEd fora da Faculdade de Educação: a unidade do Dom Orione, destinada às ações formativas da instituição, que deram início ao curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação, cuja busca é por contribuir para a formação continuada de gestores da educação pública brasileira. Desde então, a instituição estabelece convênios com diferentes estados, buscando dar oportunidade aos gestores (escolares, estaduais, municipais e federais) bem como a indivíduos que atuam na gestão da Universidade e da própria instituição, de se formarem e ampliarem suas visões em relação à gestão e à avaliação da educação pública.

Conforme Tocantins (2018), no ano de 2018, o então CAEd já atuava em quase todos os estados da federação, sendo responsável pela aplicação de testes de diferentes áreas do conhecimento e etapas de escolarização e promovendo uma atuação voltada para a gestão, deixando clara a importância do uso dos resultados pelas equipes gestoras, tanto escolares quanto das secretarias de educação (municipais, estaduais e federais) para a oferta de um ensino

de qualidade, garantindo o direito à aprendizagem e contribuindo para uma sociedade mais justa.

Em relação à sua estrutura, segundo Tocantins (2018), a Fundação CAEd organizou-se, a princípio, com base em órgãos e unidades: órgãos de direção, constituídos pela Coordenação e pelo Conselho Deliberativo; unidades de apoio, formadas pela Gerência Executiva, pela Unidade de Documentação e Informação e pela Unidade de Desenvolvimento de Sistemas; órgãos de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento, compostos pela Coordenação de Ensino, pelo LAME e pelo Laboratório de Políticas Públicas (LAPP).

Ainda segundo a autora, no ano de 2003, o então CAEd passou por uma reestruturação, extinguindo o Laboratório de Avaliação e Medidas Educacionais (LAME), o Laboratório de Políticas Públicas (LAPP) e a Coordenação de Ensino e passando a se organizar apenas em unidades que se subdividiam em coordenações. De acordo com o site da instituição, organizava-se a partir das seguintes unidades: i) Unidade de Pesquisa; ii) Unidade de Avaliação; iii) Unidade de Formação; iv) Unidade de Sistemas de Gestão e v) Unidade de Administração (TOCANTINS, 2018).

De acordo com Tocantins (2018), a Unidade de Sistemas de Gestão (USG), responsável pelo desenvolvimento de programas que auxiliassem na gestão educacional de unidades e de redes de ensino, dividia-se em: Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas (CDS), Controle de Qualidade da Informação (CQI), Coordenação de Suporte e Sistemas (CSU) e Coordenação de Implantação de Sistemas (CIS). Segundo Pinto (2019), até 2016, essas coordenações apresentavam-se da seguinte forma:

Quadro 1 - Coordenações das unidades da Fundação CAEd

Unidade	Coordenações
Unidade de Pesquisa (UPE)	Coordenação Geral Coordenação de Assessoria da Coordenação Geral Coordenação de Pesquisa
Unidade de Avaliação (UAV)	Coordenação de Instrumentos de Avaliação Coordenação de Medidas Educacionais Coordenação de Análise e Publicações de Resultados Coordenação de Design da Comunicação Coordenação de Monitoramento e Indicadores Coordenação de Operações de Avaliação Coordenação de Processamento de Documentos
Unidade de Formação (UFO)	Coordenação de Casos de Gestão Coordenação de Cursos e Material Didático

	Coordenação de Secretaria Acadêmica e Administração
Unidade de Sistemas de Gestão (USG)	Coordenação de Suporte e Sistemas Coordenação de Sistemas de Gestão Coordenação de Infraestrutura de TI Coordenação de Gestão da Informação Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas
Unidade de Administração (UAD)	Coordenação de Contratos e Projetos Coordenação de Planejamento e Controle Coordenação de Gestão de Pessoas Coordenação de Orçamentos e Finanças Coordenação de Suprimentos e Transporte Coordenação de Eventos e Serviços Coordenação de Relacionais Institucionais

Fonte: Pinto (2019).

Tocantins (2018) ressalta que, no ano de 2016, a Fundação CAEd passou a se estruturar por meio de cinco grandes macroprocessos : i) Planejamento e gestão da pesquisa de avaliação; ii) Construção de instrumentos e produção de dados; iii) Entrega de resultados e Desenvolvimento profissional; iv) Apoio à pesquisa aplicada e desenvolvimento de tecnologia de avaliação e Gestão da educação pública; e v) Pesquisa aplicada, manutenção e desenvolvimento do banco de itens. (TOCANTINS, 2018). Cada macroprocesso é responsável por desempenhar diferentes funções e, de acordo com Oliveira (2018), após a implementação do documento “Planejamento, Execução e Monitoramento da Pesquisa de Avaliação (2016 – 2019)”, o então CAEd/ UFJF passou a ser estruturado da seguinte forma:

Quadro 2 – Estrutura da Fundação CAEd 2016-2019

Macroprocesso	Atividades Desenvolvidas
Planejamento e gestão da pesquisa de avaliação.	Apoiar a especificação dos programas, planejar e monitorar as atividades da pesquisa de avaliação; Apoiar seleção de colaboradores e especificação de bens e serviços para a pesquisa de avaliação; Acompanhar execução dos programas de avaliação e monitoramento; Controlar estoques, manutenção predial e serviços de limpeza e segurança.
Construção de instrumentos e produção de dados.	Construção de Instrumentos e Validação de Resultados, Organização do Campo e Processamento de Instrumentos;

	Produção de Dados Administrativos; Programação, Monitoramento e Controle de Qualidade; Cadastro dos Sujeitos da Pesquisa.
Entrega de resultados e Desenvolvimento Profissional	Produção de Medidas Educacionais; Entrega de Resultados da Pesquisa; Produção de Recursos Educacionais e Suporte ao Desenvolvimento Profissional; Documentação de Protocolos de Gestão; Suporte Acadêmico e Integração da Pós-Graduação.
Apoio à pesquisa aplicada e desenvolvimento de tecnologia de avaliação e Gestão da educação. Pública	Aprimoramento das tecnologias em uso na pesquisa aplicada em avaliação.
Pesquisa aplicada, manutenção e desenvolvimento do banco de itens.	Pesquisa Aplicada ao Desenvolvimento de Instrumentos de Avaliação e Medidas Educacionais; Manutenção do Banco de Itens e Documentação de Padrões Técnicos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira (2018, p. 51).

Pinto (2019) destaca que a Fundação CAEd possui mais de quinze anos de experiência na execução de programas de avaliação da educação básica, desenvolvimento profissional e desenvolvimento de sistemas para gerenciamento escolar. De 2000 a 2015, a Fundação CAEd desenvolveu inúmeros programas, em diferentes áreas: avaliação de redes públicas estaduais e municipais, formação profissional em gestão e avaliação educacional por meio de cursos de Especialização (*lato sensu*) e Mestrado Profissional (*stricto sensu*), na modalidade semipresencial (EAD), no âmbito do Programa de Formação Continuada de Gestão Escolar e do Programa de Formação Continuada de Técnicos em Gestão (CAED/UFJF, 2016).

De acordo com Tocantins (2018), com a ampliação de atuação ao longo da trajetória da instituição, o CAEd teve unidades em diferentes municípios, como na cidade do Rio de Janeiro (RJ), de Belo Horizonte (MG), de São Paulo (SP), de Vitória (ES), de Recife (PE), de Fortaleza (CE) e de Brasília (DF). A Fundação também expandiu suas contribuições com desenvolvimento de políticas relacionadas à qualidade da educação em outros países, tendo participado, no ano de 2012, do desenvolvimento da avaliação “A Provinha já sei ler!”, a primeira avaliação em larga escala de Moçambique, no continente africano, além de auxiliar na construção do sistema de avaliação do Panamá, no ano de 2016. A autora ainda relata que a Fundação CAEd, através de parcerias com o governo federal, contribui com a aplicação do Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA) em

países europeus, asiáticos e da Oceania; e com a aplicação e correção do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) (TOCANTINS, 2018 , p.34).

Tendo em vista o histórico da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), vale ressaltar que o caso de gestão apresentado aconteceu na antes denominada Coordenação de Suporte (CSU), que atuava sob a responsabilidade da Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas (CDS) e que, atualmente, faz parte do macroprocesso Construção de instrumentos e produção de dados, do qual faz parte o Suporte Técnico da Fundação CAEd, setor do qual a pesquisadora fez parte durante o período de 2012 até 2019, exercendo o cargo de Atendente de Suporte I, que será apresentado na próxima seção.

2.2 O SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAED)

Conforme descrito na seção anterior, a Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd) expandiu suas contribuições com desenvolvimento de políticas relacionadas à qualidade da educação em grande parte do Brasil e até de outros países. Diante disso, com o objetivo de prestar atendimentos aos parceiros, a Fundação CAEd conta com o Suporte Técnico, inserido no macroprocesso Construção de instrumentos e produção de dados.

De acordo com informações contidas no *site* da Fundação, o Suporte Técnico recebe a maior parte das interações dos usuários de diversos sistemas e projetos da organização, e tem como principal missão transformar interações em oportunidades de melhorias nas entregas dos projetos. Nesta seção, buscaremos apresentar o Suporte Técnico da Fundação CAEd, bem como detalhar as atividades realizadas pelas Equipes que o compõe. Vale ressaltar que serão detalhadas a função e o desenvolvimento do trabalho da Equipe de Atendentes de Suporte I, sujeitos desta pesquisa.

O Suporte Técnico iniciou suas atividades em setembro de 2009. Para participar do processo seletivo para Atendente de Suporte I, o requisito era o candidato ter concluído o Ensino Médio, ser maior de 18 anos e ter conhecimento do pacote *Office*.

No último Edital, Processo Seletivo Nº 63/2019, da Fundação CAEd, foram exigidas como condições obrigatórias que o candidato tivesse, além do Ensino Médio completo, experiência de pelo menos 6 meses em atividades de suporte técnico a usuários de sistemas. Além disso, como condições desejáveis, deveriam comprovar experiência em atividades que envolvam suporte técnico a usuários de sistemas de gestão educacional, possuir graduação completa ou em curso, em qualquer área, além de habilidades na utilização do pacote *Office*.

O referido edital também informava que o atendente de suporte aos usuários de sistemas de gestão educacional e projetos de avaliação tem como principais atribuições: i) atender às solicitações dos usuários, seja por *e-mail*, *chat* e/ou telefone, com registros e soluções, conforme procedimentos técnicos, através do acesso aos sistemas, enquanto atende o usuário; ii) dar suporte técnico para auxiliá-los na performance das plataformas; iii) criar e manter atualizados os procedimentos técnicos; iv) participar de reuniões e treinamentos sobre as rotinas e procedimentos do setor; v) acompanhar a revisão e atualização dos procedimentos operacionais, com pesquisas de novas soluções; vi) analisar criticamente os processos e propor melhorias; vii) tratar as solicitações de serviço de forma rápida e eficiente; viii) garantir a satisfação dos usuários e ix) acompanhar a resolução e tratativa das solicitações feitas pelos usuários.

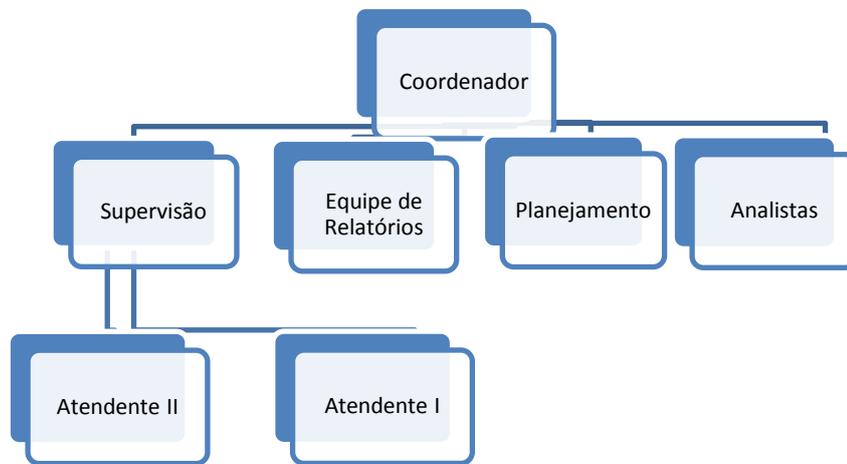
O Suporte Técnico é o setor responsável por dar suporte aos usuários de sistemas e projetos de responsabilidade da Fundação CAEd. Dentre esses projetos, encontram-se projetos de avaliação em larga escala como, por exemplo: o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE); cursos na plataforma *Moodle*, como o Mestrado Profissional PPGP, além de Sistemas de Gestão Escolar, como o SISLAME.

O suporte Técnico da Fundação CAEd também atende a colaboradores que se candidatam ou já trabalham em projetos da Fundação, sendo responsável por atender demandas internas da instituição, como o setor de RH, fazendo contatos ativos para chamadas de colaboradores que se inscrevem e são selecionados para trabalhar em projetos da Fundação CAEd, além de atender a demandas de informações de pagamento aos colaboradores que prestam serviços em projetos, dentre outros.

Quanto ao funcionamento e à localização, atualmente o Suporte Técnico funciona das segundas às sextas-feiras, das 07:30 às 19:30, e está localizado na Unidade da Fundação CAEd no bairro Dom Orione – Juiz de Fora – MG, onde esse estudo foi realizado. Conforme já informado, o caso apresentado acontece no macroprocesso Construção de Instrumentos e Produção de dados do CAEd, cuja equipe de Suporte Técnico está inserida.

No período inicial em que foi desenvolvida esta pesquisa (2019), o Suporte Técnico era composto por 57 (cinquenta e sete) funcionários, divididos em 7 (sete) cargos. De acordo com o cargo ocupado, o funcionário compunha determinada equipe, responsável por desempenhar diferentes funções. Para entendimento sobre a divisão do Suporte Técnico, de acordo com os cargos que o compõe, elaboramos um organograma, que pode ser verificado na figura 1.

Figura 1 - Organograma do Setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd



Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações disponibilizadas pela coordenação do setor Suporte Técnico.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, o Suporte Técnico da Fundação CAEd dividia-se da seguinte forma: Equipe Gestora, composta por 1 (um) coordenador e 2 (duas) supervisoras; Equipe de Relatórios, composta por 1(um) colaborador; Equipe de Analistas de Suporte II (equipe de planejamento), composta por 5 (cinco) analistas; Equipe Analistas de Suporte I (equipe de Analistas de Atendimentos), composta por 7 (sete) analistas e a Equipe de Atendentes de Suporte, inicialmente composta por 29 (vinte e nove) Atendentes de Suporte I , responsáveis pelos atendimentos via telefone, e 12 (doze) Atendentes de Suporte II, que prestam atendimentos via *e-mail* e *chat*.

O preenchimento das vagas no cargo de Atendente de Suporte I é realizado através de processo seletivo aberto ao público em geral, através de edital no site da Fundação CAEd. Os demais cargos⁴ são preenchidos por convite do coordenador do setor. Além disso, para o cargo de Analista de Suporte I é preciso realizar um processo seletivo interno, na qual o candidato deve simular uma capacitação sobre algum procedimento dos projetos da Fundação. Porém, devemos ressaltar que o preenchimento das últimas vagas também foi realizado através de convite do Coordenador do setor.

A equipes mencionadas ocupam o mesmo espaço físico do Suporte Técnico. Para um melhor entendimento de como essas equipes estão divididas em relação às funções desempenhadas, elaboramos o Quadro 3, que sintetiza a composição do Suporte Técnico e traz

⁴ Vide figura 1.

informações sobre o quantitativo de funcionários em cada cargo do setor, além de descrever, de forma resumida, quais são as respectivas funções desempenhadas por cada cargo.

Quadro 3 – Equipes, Cargos e Funções Desempenhadas no Suporte Técnico da Fundação CAEd

Equipe	Cargo	Quantidade	Funções Desempenhadas
Equipe Gestora	Coordenador	1	Coordenar todas as atividades desenvolvidas pelo Suporte, principalmente pelas Equipes de Analistas, Relatórios e as Supervisoras.
Equipe Gestora	Supervisoras	2	Supervisionar todas as atividades desenvolvidas pelas Equipes de Atendentes I e II, mediar a comunicação entre as Equipes do Suporte, e dessas com setores externos à Fundação CAEd, como o setor de Recursos Humanos.
Equipe de Relatórios	Equipe de Relatórios	1	Emitir os relatórios gerados para acompanhamento das atividades do setor, como por exemplo, os relatórios referentes ao aproveitamento dos atendentes, a quantidade de atendimentos, as demandas de implantação de sistemas de gestão em novos municípios, andamento dos projetos de avaliação em larga escala em vigência, dentre outros.
Equipe de Analistas	Analistas de Suporte II	5	Analisar se os atendimentos encaminhados são procedentes ou improcedentes. Buscar junto aos setores externos informações e orientações para inserir e/ou atualizar os procedimentos que devem ser seguidos pelos Analistas de Suporte I e pelos Atendentes de Suporte I e II.
Equipe de Analistas	Analistas de Suporte I	7	Analisar se os atendimentos encaminhados pelos atendentes I e II são procedentes por ausência de informação na <i>WIKI</i> e buscar informações e orientações, para sanar as dúvidas que geraram o encaminhamento. Ao constatar que a situação foi encaminhada sem necessidade, quando poderia ter sido resolvida pelos atendentes, devolver o atendimento aos atendentes por motivo improcedente, justificando a análise feita. Realizam os treinamentos e capacitações internas do setor, e também externas para atender usuários que contrataram esse tipo de serviço da Fundação CAEd, seja para projeto ou sistema de gestão escolar.
Equipe de Atendentes de Suporte	Atendentes de Suporte II	12	Realizam atendimento via <i>e-mail</i> ou <i>chat</i> . Os atendentes via <i>e-mail</i> também são responsáveis dar encaminhamento de tela, caso o Atendente I tenha prestado atendimento com solicitação ao usuário de envio de <i>print</i> da tela na qual a situação

			relatada esteja visível para ser verificada e analisada.
Equipe de Atendentes de Suporte	Atendentes de Suporte I	29	Prestam atendimento receptivo via telefone aos parceiros e usuários dos sistemas de gestão escolar (SGE), avaliações, projetos e cursos de responsabilidade da Fundação CAEd, além de realizarem ligações (contato ativo) para atender às demandas indicadas pela supervisão do setor.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com informações disponibilizadas pela Supervisão, ainda em 2019 o Suporte Técnico da Fundação CAEd dividiu-se da seguinte forma: 29 atendentes de suporte nível 1, 12 atendentes de suporte nível 2, 7 agentes de suporte I, 6 agentes de suporte III, 2 agentes de suporte VI e 1 supervisor. Entretanto, foi seguida a divisão do então CAEd, com as denominações utilizadas no organograma (Figura 1) para melhor escrita e compreensão do texto.

Como já informado anteriormente, as equipes que compõem o Suporte Técnico da Fundação CAEd estão alocadas no mesmo espaço físico, que consiste em uma sala ampla, sem paredes e divisórias. O coordenador do setor tem uma mesa ao fundo da sala, num ponto estratégico para visualização de todo o ambiente do Suporte. As duas supervisoras ficam cada uma em sua mesa individual, próximas de onde os atendentes I e II se posicionam para atendimento.

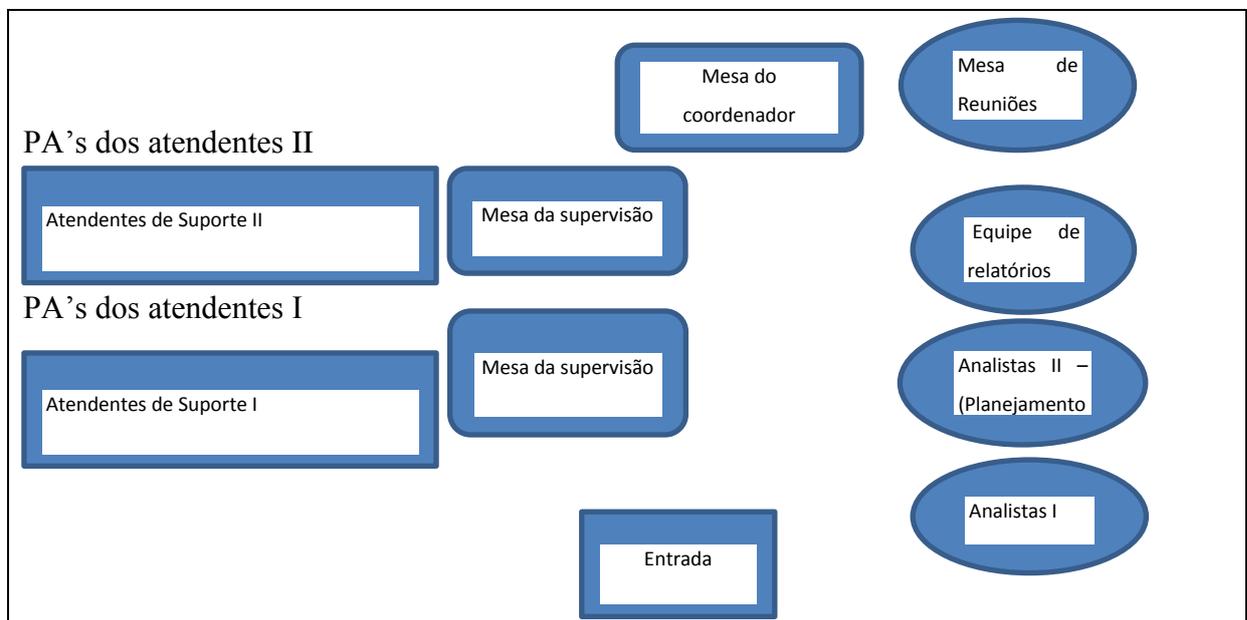
As Equipes de Atendentes de Suporte I e II estão alocadas de forma semelhante, cada atendente ocupando espaço individual, que é identificado pelo setor do Suporte Técnico como PA (Posição de Atendimento) do atendente e é composto por uma mesa com computador e um telefone fixo (PABX) com *headset*⁵.

Cada PA é numerada para identificar, na escala de atendimento desenvolvida pela supervisão, onde cada atendente está alocado e para facilitar a comunicação interna das equipes. Apesar de estarem alocadas de forma semelhante, as equipes são disponibilizadas em corredores diferentes, ficando separadas dentro do ambiente do Suporte. Vale ressaltar que, apesar deste trabalho trazer informações sobre as Equipes de Atendentes de Suporte I e II, a pesquisa terá o intuito de investigar as percepções e demandas dos atendentes de suporte I, cargo em que a autora atuou no setor.

⁵ *Headset* - é um equipamento formado por um fone de ouvido e um microfone acoplado. Usado na área de telecomunicação, com desenho ergonômico, que é fixado na cabeça do usuário.

A Equipe de Analistas fica alocada em conjuntos de quatro mesas agrupadas, e cada analista ocupa uma mesa individual. Para todos esses cargos, são disponibilizadas como ferramentas de trabalho: computadores, teclados, *mouses*, pontos de telefone fixo (PABX), *headsets*, internet, correio eletrônico (*e-mail*), intranet, material de apoio para consulta (WIKI⁶) e estabilizador de energia, além de 1(uma) impressora para uso comum das equipes. Para um melhor entendimento do espaço físico do Suporte Técnico, pode-se observar, na Figura 2, a disposição das equipes na sala de funcionamento do setor.

Figura 2 – Disposição das Equipes na Sala do Setor do Suporte Técnico da Fundação CAEd



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A estrutura física e a alocação dos profissionais no setor Suporte Técnico são semelhantes ao que é descrito pelas autoras Ricci e Rachid (2013) sobre as áreas operacionais de teleatendimentos: “Nas áreas operacionais, cada teleatendente é posicionado em um pequeno compartimento[...].Os gerentes possuem suas mesas de trabalho nesta mesma área, o que facilita a supervisão da rotina de trabalho na operação.” (RICCI e RACHID, 2013, p. 197).

Na seção seguinte, são apresentadas as atividades desenvolvidas pela Equipe de Atendentes do Suporte, buscando descrever, especificamente, quais são as funções

⁶ WIKI – Principal material de apoio utilizado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd, no qual constam as informações de procedimentos a serem executados internamente pelos funcionários e/ou repassadas aos usuários de serviços da Fundação CAEd.

desempenhadas pelos Atendentes do Suporte I, cargo que está sob observação deste estudo de caso.

2.3 AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA EQUIPE DE ATENDENTES DE SUPORTE I NO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CAED.

Como informado na seção anterior, a equipe de Atendentes de Suporte é composta pelos Atendentes de Suporte II e Atendentes de Suporte I. Os Atendentes de Suporte II são aqueles que realizam atendimento via *e-mail* ou *chat*, sendo que os atendentes via *e-mail* são responsáveis por tratar encaminhamento de tela no caso do atendente I ter realizado algum atendimento para o qual foi necessário solicitar ao usuário o envio do *print* da tela com a imagem da situação que deve ser verificada.

Os Atendentes de Suporte I prestam atendimento receptivo via telefone aos parceiros e usuários para sanar dúvidas sobre questões que envolvam todos os sistemas de gestão escolar (SGE), avaliações, cursos e demais projetos de responsabilidade da Fundação CAEd, além de realizarem ligações (contato ativo) para atender às demandas indicadas pela supervisão do setor.

O registro do profissional contratado para atuar no cargo de Atendente de Suporte I do CAEd é realizado pelo RH através do código 4223-20, que, de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho (MTE), (aprovada pela Portaria nº 397, de 09 de outubro de 2002), apresenta o título de Operador de Telemarketing Técnico. As ocupações elencadas nesta família ocupacional podem ter ainda os seguintes títulos: Operador de suporte técnico (telemarketing); Operador de telemarketing bilíngue; Operador de telemarketing especializado; Teleoperador de apoio (*telemarketing*); Teleoperador de suporte técnico (telemarketing). De acordo com a descrição sumária de atividades apontadas na CBO, esses operadores: atendem usuários; oferecem serviços e produtos; prestam serviços técnicos especializados; realizam pesquisas; fazem serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes.

A CBO ainda divide em oito áreas de atuação a atividade descrita, sendo a atividade de suporte do CAEd constante nas áreas:

- A) SEGUIR ROTEIROS E SCRIPTS DE TELEATENDIMENTO ATIVO E/ OU RECEPTIVO: Identificar-se ao cliente; Ouvir mensagem do cliente: Confirmar dados; consultar histórico; realizar triagem de atendimento; direcionar atendimento; esclarecer dúvidas; fornecer informações; Apresentar produtos e serviços;

Argumentar com o cliente; Agendar retorno; Enviar mensagens pós-atendimento; Finalizar contato.

- B) ATENDER USUÁRIOS DE PRODUTOS E OU SERVIÇOS VIA TELEATENDIMENTO: Identificar necessidades do Interlocutor; Identificar problemas; Orientar usuário; Oferecer soluções; Consultar manuais; Consultar área técnica; consultar supervisor; Solicitar providências técnicas junto à área competente; Finalizar pendência Técnica; Finalizar pendências de serviços.

No caso da Fundação Centro de Pesquisas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd), o Atendente de Suporte I segue roteiros e *scripts* de teleatendimento ativo e/ ou receptivo descritos na área “A” da CBO, como também atende aos usuários de seus produtos e serviços via teleatendimento, conforme descrito na área “B”. Desta forma, percebe-se que, de acordo com o descrito pela CBO/MTE, os serviços prestados pela Equipe de Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico estão descritos, por suas características, como serviços de teleatendimento. Sendo assim, pode-se entender que estão compatíveis com o estudo de caso que apresentamos nesta pesquisa, cujo cerne são os serviços prestados pelos Atendentes de Suporte I, que desenvolvem a função de teleatendimento receptivo e ativo, atendendo aos usuários de produtos e serviços de responsabilidade da Fundação CAEd, exclusivamente por telefone. Buscamos descrever como ocorre a atividade do suporte técnico prestado pela Instituição aos seus usuários e, de forma mais detalhada, as atividades realizadas pelos Atendentes de Suporte I do setor.

Em relação à sua organização, conforme informado na seção anterior, o Suporte Técnico da Fundação CAEd, por se tratar de um setor que presta teleatendimento aos clientes, apresenta características que se assemelham a organização de *call center*. O horário de funcionamento do Suporte Técnico é das 7:30 às 19:30, e a carga horária de trabalho dos atendentes II é de oito horas diárias. Já os atendentes de suporte I seguem as normas de serviços de teleatendentes, como veremos mais detalhadamente.

No setor, há uma escala de serviços dos atendentes. Essa escala é divulgada pelas supervisoras através de *e-mail* e nela constam informações sobre todas as Posições de Atendimentos (PA) do setor, sendo listados: a numeração de cada PA, o nome da supervisora responsável por cada atendente, os nomes dos atendentes I com seus respectivos horários de entrada e saída, bem como os horários das pausas diárias, que devem ser devidamente seguidas por cada atendente. Podemos visualizar como é apresentada essa escala, conforme exemplificado no quadro 4.

Quadro 4 - Escala de Trabalho dos Atendentes de Suporte I da Fundação CAEd

Supervisoras	Atendentes de Suporte I	Nº PA	Hora de Entrada	Hora de Saída	Pausa 1		Pausa 2		Pausa 3	
					Início	Fim	Início	Fim	Início	Fim
Nome da Supervisora	Nome do Atendente	9242	7:30	13:30	9:10	9:20	10:50	11:10	12:20	12:30
Nome da Supervisora	Nome do Atendente	9243	13:30	19:30	15:10	15:20	16:50	17:10	18:20	18:30

Fonte: Elaborado pela autora com base na escala enviada aos Atendentes de Suporte I do CAEd (2019).

A escala de trabalho dos Atendentes de Suporte I apresentada (Quadro 4) está em conformidade com o que aponta a CBO/MTE, que informa, nas condições gerais de exercício do cargo, que os teleatendentes têm jornada de trabalho de seis horas nos mais variados horários, diurno, noturno, rodízio de turno e horários irregulares, não fixos, e as atividades são desenvolvidas com supervisão permanente, em ambiente fechado. (MTE/CBO/CARACTERÍSTICAS DE TRABALHO).

O Suporte Técnico utiliza o CRM⁷ (*Customer Relationship Management*), uma ferramenta tecnológica utilizada pelos Atendentes de Suporte I para registro da sua jornada de trabalho, bem como para o registro dos atendimentos realizados. Pode-se observar, na escala (Quadro 4), que cada Atendente de Suporte I cumpre uma carga horária de 6 (seis) horas diárias e, neste período, são descontadas 3 (três) pausas, divididas em : 2 (duas) pausas de 10 minutos cada para descanso, e 1(uma) pausa de 20 (vinte) minutos para alimentação. Somando-se, assim, o total de 40 (quarenta) minutos de intervalo diário.

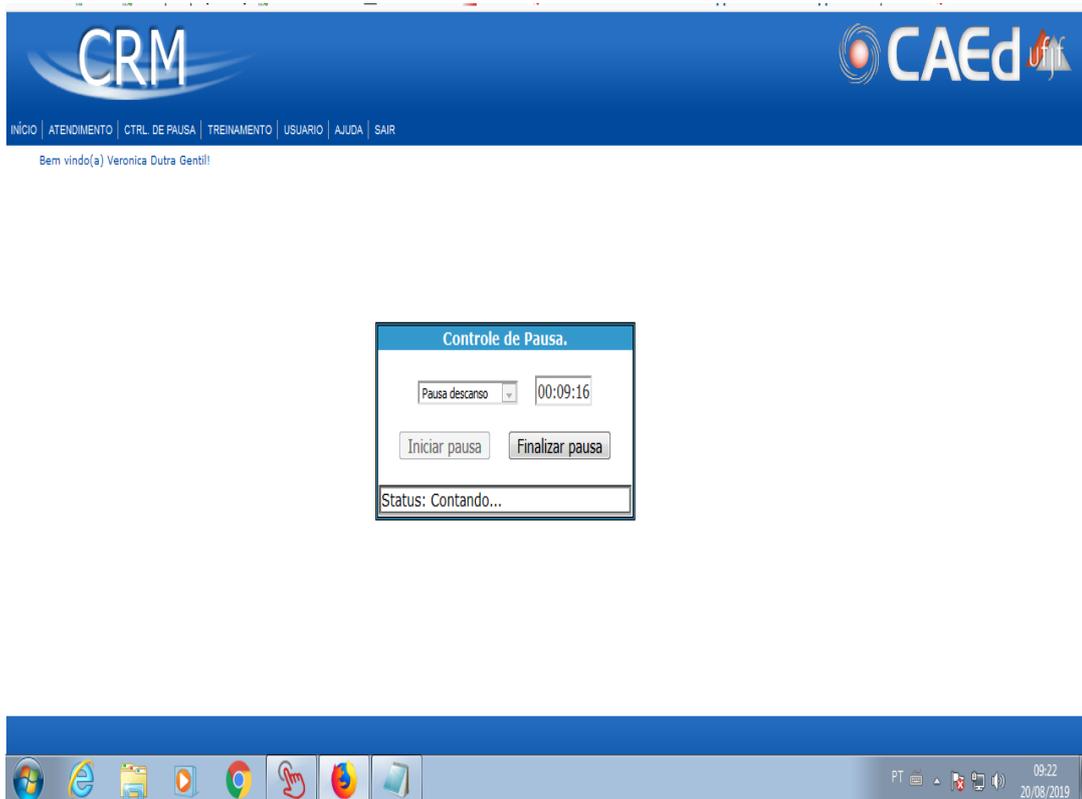
Assim que o Atendente de Suporte chega à Fundação CAEd, ele deve registrar sua entrada no REP, que é o registro de ponto de todos os funcionários da Instituição, e quando entra no ambiente do Suporte, ele deve registrar seu horário de entrada, usando o CRM do Suporte, e deve registrar também o horário de saída do sistema, clicando no botão “ sair” do CRM.

Por meio desses registros, realizados pelo próprio atendente, a supervisão pode controlar efetivamente o cumprimento de sua carga horária diária. Dessa maneira, o CRM constitui uma ferramenta importante, permitindo que a supervisão tenha o controle sobre todas as pausas registradas e sobre o horário de trabalho cumprido por cada atendente de Suporte I.

⁷ CRM - *Customer Relationship Manager Call center*: centro de atendimento de telemarketing que presta serviços a uma clientela diferenciada de clientes, com diferentes tipos de serviço.

Além da pausa de descanso e alimentação, cujos horários são pré-determinadas pela gestão, o CRM disponibiliza outros motivos de registro de pausas dos atendentes, com opções para marcação de pausas para: “água/banheiro”, “*feedback*” e “outras atividades”. Nesse último tipo, o atendente I pode usá-la para registrar qualquer tipo de pausa que não tenha especificação definida (por exemplo, quando o atendente I está fazendo contato ativo). Para um melhor entendimento, exemplo de registro de pausa CRM pode ser observado na figura 3.

Figura 3 - CRM – Tela registro de Pausa



Fonte: Arquivo da autora (2019).

A figura 3 apresenta uma tela do CRM, na qual consta um registro de pausa “descanso”, que indica um intervalo para descanso no horário de trabalho do atendente de suporte I. Cada Atendente de Suporte I, em sua jornada de trabalho, deve seguir os intervalos de pausa de acordo com a escala fornecida pela supervisão, que monitora esses registros. Caso o tempo de pausa estipulado seja ultrapassado, o atendente recebe um *e-mail* da supervisão, que lhe adverte sobre ter mais atenção devido ao intervalo de pausa ter ficado acima do tempo determinado.

No CRM, durante o atendimento ao usuário, o atendente de suporte I deve registrar todos os elementos necessários para o atendimento, que são informados pelo contato recebido, tais como o nome, o CPF e, também a identificação do Projeto ao qual se refere aquela

interação, além de realizar o registro de toda conversa com o usuário. A cada atendimento é gerado um número de protocolo, no qual ficam registradas as dúvidas, reclamações, enfim, toda a interação entre o Atendente de Suporte I e o usuário, referentes ao atendimento realizado. Para maior compreensão de como é realizado o registro desses atendimentos, a seguir apresentamos a Figura 4, com a imagem da tela inicial do CRM, ilustrando qual é o formato dessa importante ferramenta de trabalho diário, utilizado pelos atendentes de suporte I do suporte técnico do CAEd.

Figura 4 - CRM – Tela Inicial de registro do atendimento

The image shows the initial registration screen of the CRM system. At the top, there is a blue header with the 'CRM' logo on the left and the 'CAEd' logo on the right. Below the header is a navigation menu with links: INÍCIO, ATENDIMENTO, CTRL. DE PAUSA, TREINAMENTO, USUARIO, AJUDA, SAIR. Below the menu, it says 'Bem vindo(a) Veronica Dutra Gentil!'. The main content area is titled 'CADASTRA ATENDIMENTO'. It displays 'Resp. Interação: Veronica Dutra Gentil', 'Ramal: não identificado!', and 'Tempo de Atendimento: 0:02'. There are two mobile phone icons next to the time. The form includes the following fields: 'Projeto:' with a dropdown menu showing 'Selecione...'; 'ID Instituição:' with a text input and a search icon; 'Canal de Atendimento:' with a dropdown menu showing '...'; 'Protocolo:' with a text input; 'Contato:' with a text input; 'ID contato:' with a text input and a search icon; 'Origem:' with a text input; and 'Protocolo Relacionado:' with a text input. At the bottom of the form, there are three buttons: 'Finalizar', 'Encaminhar', and 'Cancelar'. To the right of these buttons is a dropdown menu for 'Tipo de ligação:' with 'Válida' selected.

Fonte: Arquivo da autora (2019).

A Figura 4 corresponde à tela inicial do CRM que, como explicado, é o sistema utilizado pelo atendente de Suporte I para registrar a interação realizada com os usuários, seja por contato receptivo ou ativo. Na figura, pode-se perceber que constam alguns campos, os quais devem ser preenchidos com informações necessárias para o registro correto do atendimento. Embora possa parecer um procedimento simples, é de suma importância e configura item cobrado na avaliação de desempenho dos atendentes. Para facilitar a compreensão, explicaremos como o atendente deve realizar o preenchimento desses campos durante o atendimento ao usuário.

No campo “Projeto” deve ser informado o nome do projeto para qual o usuário deseja o atendimento, como, por exemplo, um atendimento para o ENCCEJA (Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos). No campo “Contato” deve ser informado o nome da pessoa que entra em contato. No campo “ID Instituição” deve ser informado o código

da Instituição à qual o usuário está vinculado, por exemplo uma escola. No campo “ID contato” deve ser informado o CPF da pessoa que entra em contato. No campo “Canal de atendimento” deve ser selecionado, entre as opções previamente disponibilizadas no CRM, qual foi o canal de atendimento usado por aquele contato, como, por exemplo, o telefone. No campo “Origem” deve ser informada a origem do contato;

O campo “Protocolo” é preenchido automaticamente com um número gerado pelo sistema; O campo “Protocolo relacionado” é para ser preenchido pelo Atendente quando for necessário informar, caso exista, qual o número de protocolo está vinculado ao atendimento que está sendo realizado. Isso acontece, por exemplo, quando o usuário solicita informações sobre protocolo já registrado anteriormente; O botão “Finalizar” serve para finalizar o atendimento;

O botão “Encaminhar” é utilizado quando existe a necessidade do atendimento ser encaminhado para outra Equipe, que ocorre, por exemplo, quando o usuário não tem sua solicitação resolvida no primeiro atendimento realizado pelo Atendente I e precisa ter sua solicitação encaminhada para verificação/análise pela Equipe de Analistas (segundo nível); Por último, o botão “Cancelar” é usado para cancelar a interação com o usuário e o campo “Tipo de ligação” serve para informar se a interação com o usuário foi válida ou não.

Ainda sobre o preenchimento do CRM, no caso do atendimento ser para um usuário de Sistema de Gestão escolar (SGE), por exemplo, dentre outras informações, deve ser registrado pelo Atendente: a identificação da Instituição, o município e o estado do usuário atendido, além de registrar o histórico de toda interação realizada no atendimento. É importante ressaltar que é necessária muita atenção no preenchimento dos campos do CRM, pois ele é uma importante fonte para monitoramento de informações sobre os atendimentos realizados pelo setor. Além disso, destacamos que, quando algum campo do CRM é preenchido equivocadamente, a depender do campo, o atendente pode não conseguir alterá-lo. Isso acontece quando, por exemplo, o nome do projeto é informado de modo equivocado. Quando tal situação ocorre, o atendente precisa abrir um novo registro, gerando novo número de protocolo referente a esse mesmo atendimento. Neste caso, conforme explicado anteriormente, o atendente, além de informar o novo número de protocolo ao usuário, deverá informar, no campo “Protocolo Relacionado”, o número do protocolo inicial, e copiar todas as informações já registradas, gerando aumento do Tempo Médio de Atendimento (TMA) desse atendente.

Como material de apoio para os atendimentos prestados, o suporte disponibiliza para as equipes a ferramenta *Wiki*. Como mencionado anteriormente, trata-se de um website utilizado pela Equipe de Suporte Técnico e Operacional para divulgação de informações importantes aos

membros da equipe. Além dessas informações, são acrescentados na *Wiki* todos os procedimentos de trabalho que devem ser realizados, servindo como site de consulta. (PINTO, 2019, p.68).

A fim de esclarecer melhor e favorecer o entendimento de como é a rotina de trabalho do Atendente de Suporte I e detalhar como é a prática de seu trabalho no suporte, a Figura 5 ilustra a página inicial da *Wiki*, principal ferramenta utilizada pelos atendentes no setor.

Figura 5 - Tela Inicial da WIKI – Ferramenta utilizada pelo Setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd

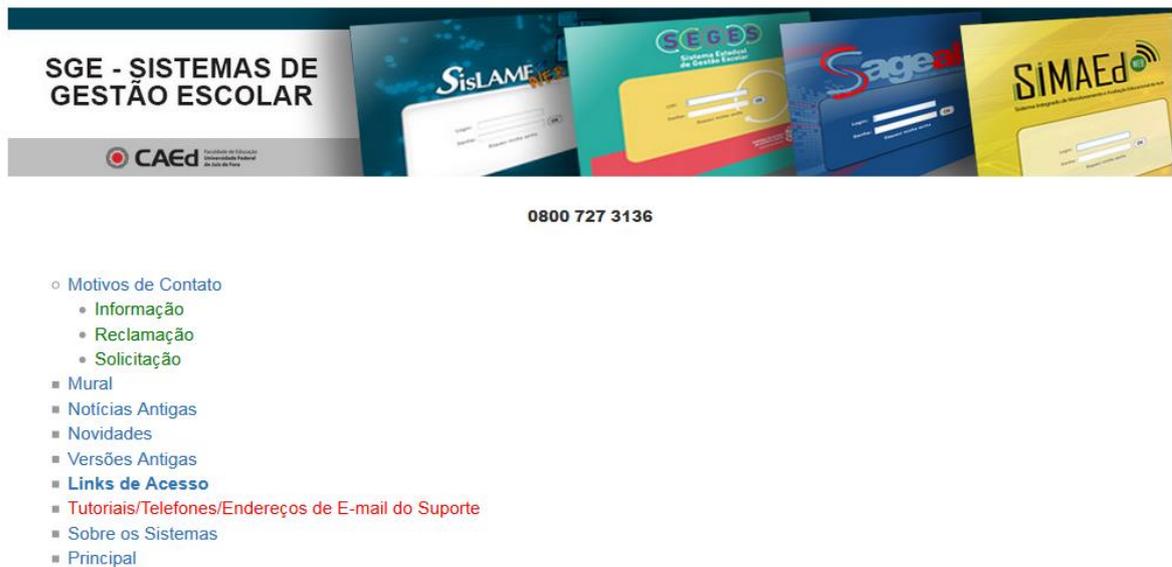


Fonte: Arquivo da Autora (2019).

Conforme observado, a página principal da *Wiki* é dividida por projetos e contém as seguintes seções: Atendimento; SGE - Sistemas de Gestão; Avaliação; Cursos. Dentro das seções, na página de cada projeto, são encontradas as informações e orientações para prestar os atendimentos aos usuários. Convém ressaltar que na *Wiki* constavam duas divisões, uma denominada “Atendentes” e outra denominada “Qualidade”. Essas divisões não são mais utilizadas pelo setor.

A *Wiki* também disponibiliza informações muito úteis para o desenvolvimento do trabalho dos atendentes, como, por exemplo, *links* de acesso, tutoriais, telefones e endereços de *e-mail* para contato com o Suporte, além de informar sobre atualização e/ou inclusão de procedimentos, e de outras orientações importantes, pertinentes aos atendimentos realizados e aos trabalhos desenvolvidos pelas equipes do Suporte Técnico.

Figura 6 – Tela da Wiki – SGE – Sistemas de Gestão Escolar



Fonte: Arquivo da Autora (2019).

É possível perceber, na figura 6, que são disponibilizados alguns filtros de pesquisa selecionados pelos atendentes para buscar as informações necessárias, de acordo com a sondagem por eles realizada, para atender à solicitação do usuário. Todos os procedimentos criados e divulgados na Wiki devem trazer informações sobre o objetivo do procedimento, o motivo e a razão do contato realizado, para qual perfil de usuário habilita realizar aquele procedimento e também aponta os passos que devem ser seguidos pelo atendente a fim de sanar a dúvida ou atender à solicitação do usuário que está entrando em contato.

Como informado anteriormente, a Fundação CAEd expandiu seus serviços de forma expressiva no cenário educacional, sendo assim o volume de atendimentos realizados por seu Suporte Técnico é bastante considerável. Para análise, foi solicitado o relatório do ano de 2018, no intuito analisar as informações de um ano inteiro de atendimentos. Segundo relatórios fornecidos pela supervisão, o número de atendimentos realizados pelo setor em 2018 foi de 506.942. Esse quantitativo de atendimentos pode ser considerado um desafio para os atendentes, pois torna fundamental que o atendente seja capaz de sondar corretamente as

informações junto ao usuário e dominar a utilização dos recursos disponíveis para realizar, de forma eficaz, seu atendimento, evitando problemas como TMA (tempo médio de atendimento) alto e outros desdobramentos de atendimentos.

Como exemplo de desdobramentos desnecessários, podemos citar as rechamadas, que são ligações realizadas pelo mesmo usuário e pelo mesmo motivo, quando o usuário julga não ter compreendido ou não ser suficiente a informação/orientação recebida no primeiro atendimento.

Outro exemplo são os encaminhamentos considerados improcedentes, que acontecem quando atendimentos são encaminhados desnecessariamente às equipes de analistas, que verificam que o atendente poderia ter resolvido a dúvida dos usuários no primeiro contato. Esse tipo de encaminhamento desgasta os envolvidos, já que o volume de trabalho das equipes aumenta desnecessariamente. Essas situações podem ser identificadas nos monitoramentos e representam um problema na avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I, além de evidenciar lacunas no processo de avaliação de desempenho.

Após a descrição do Suporte Técnico da Fundação CAEd e das atividades desenvolvidas pelas equipes que compõem o setor, principalmente a equipe de Atendentes de Suporte I, por serem os sujeitos desta pesquisa, na seção seguinte, buscaremos apresentar como ocorre o processo de monitoramento e avaliação da equipe de Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico.

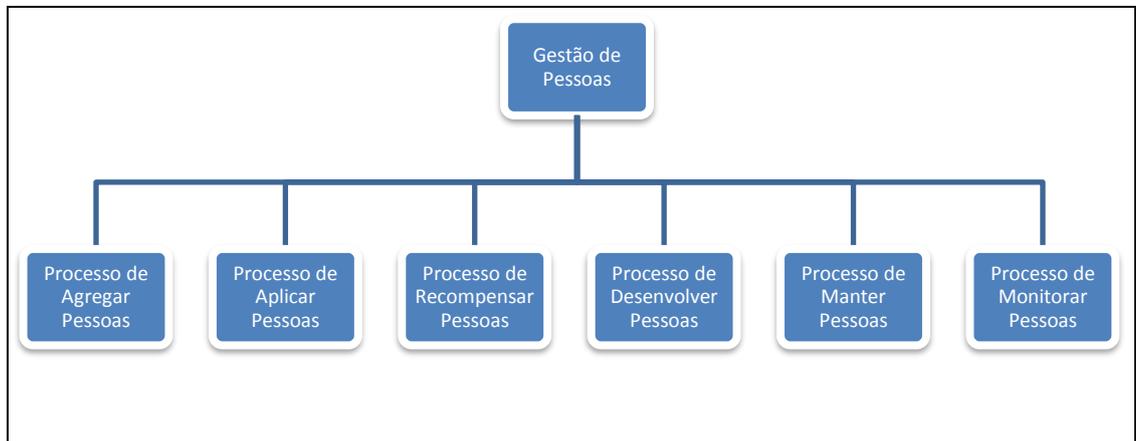
2.4 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DE ATENDENTES DE SUPORTE I DO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CAED

O avanço das tecnologias possibilitou o controle dos serviços prestados em setores de teleatendimento, como o Suporte Técnico da Fundação CAEd. Esses mecanismos foram introduzidos no intuito de possibilitar a avaliação de desempenho dos funcionários. Para melhor entendimento desse processo, é importante conhecermos a definição de Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho.

De acordo com Chiavenato (2010), “no trabalho do administrador, seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor, ele desempenha quatro funções que constituem o processo administrativo, sendo elas: planejar, organizar, dirigir e controlar.” (CHIAVENATO, 2010, p.14). Para Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas é “um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, que procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe”, (CHIAVENATO, 2010, p. 14). Ainda segundo Chiavenato (2010), Processo é “um conjunto de

atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente”. (CHIAVENATO, 2010, p.16).

Figura 7 – Os seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2010, p.15).

Chiavenato (2010) destaca os 6 processos básicos da gestão de pessoas e o que cada processo contempla: 1) processos de agregar pessoas: recrutamento e seleção; 2) processos de aplicar pessoas: modelagem do trabalho e avaliação do desempenho; 3) processos de recompensar pessoas: remuneração, benefícios e incentivos; 4) processos de desenvolver pessoas: treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento; 5) processos de manter pessoas: higiene e segurança, qualidade de vida e relações com empregados e sindicatos; 6) processos de monitorar pessoas: banco de dados e sistemas de informações gerenciais.(CHIAVENATO, 2010, p.15).

Chiavenato (2010, p.16) explica que “todos esses seis processos (Figura7) estão intimamente relacionados entre si, se interpenetram e se influenciam reciprocamente e cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado”. O autor ainda aponta que é fundamental o equilíbrio na condução de todos esses processos e que quando um processo é falho, ele compromete todos os demais, por isso deve funcionar como um sistema aberto e interativo (CHIAVENATO, 2010, p.16).

Dentre esses seis processos, o Processo de Aplicar Pessoas são “os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho” (CHIAVENATO, 2010, p 16).

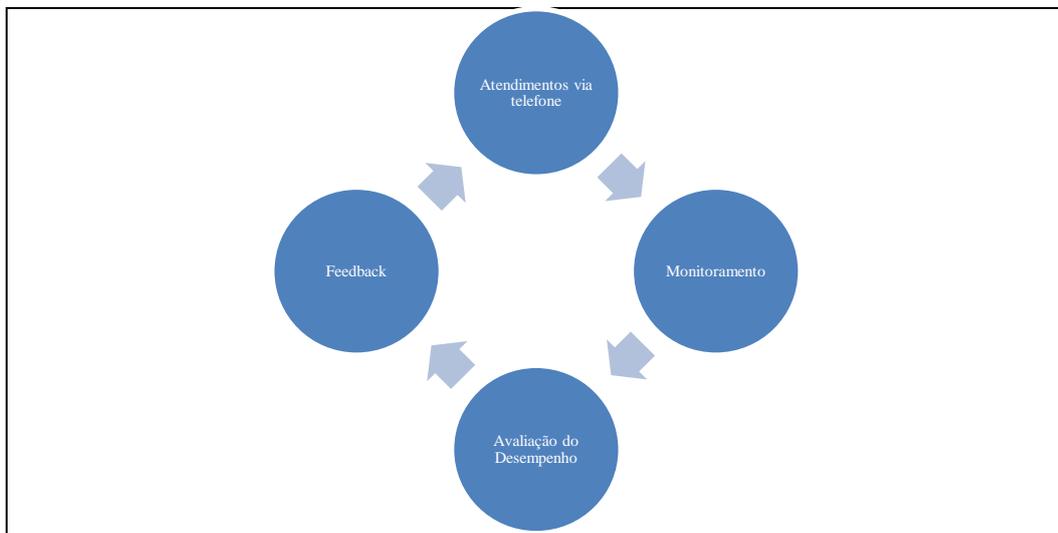
Chiavenato (1999, p.20), destaca que “no fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”. Tendo isso em vista, apresentamos informações sobre o processo da avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I, sujeitos desta pesquisa, que engloba as etapas de monitoramento das ligações, a avaliação dos atendimentos e o *feedback*.

O Suporte Técnico da Fundação CAEd realiza atividades de teleatendimento e, como vimos anteriormente, como característica comum aos indivíduos que exercem esse tipo de atividade, ocorre o monitoramento diário dos atendimentos realizados. Chiavenato (1999, p. 16) aponta que os “Processos de Monitorar Pessoas” são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados, que incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. Nesse sentido, segundo informado pela Supervisão do Suporte Técnico da Fundação CAEd (2018)⁸, a finalidade do monitoramento dos atendimentos do setor é “manter a qualidade do atendimento sempre com informações corretas e cordialidade”.

Para realizar o monitoramento dos atendimentos prestados pelos atendentes I do Suporte Técnico do CAEd, a Supervisão pode escutar a ligação/atendimento em tempo real ou utilizar a gravação da ligação e imagem da tela do computador do atendente realizada durante sua interação com o usuário. No setor, o monitoramento dos atendimentos é realizado por meio da gravação das ligações desses atendimentos por um Atendente de Suporte II, que fica alocado em uma PA no mesmo setor que os demais atendentes. Para gravar as ligações, é utilizado um programa específico, controlado pela Supervisão, que disponibiliza e habilita o acesso somente para o Atendente II que esteja designado para executar essa atividade. A gravação das ligações é realizada diariamente, geralmente de forma aleatória, randômica, buscando gravar o máximo de atendimentos realizados por atendentes diferentes. Entretanto, a supervisão pode solicitar que algum atendente específico seja monitorado para verificar situação pontual que julgue necessária. Com esses monitoramentos, a supervisão do Suporte Técnico da Fundação CAEd coleta dados para realizar a avaliação de desempenho de cada atendente em relação aos seus atendimentos realizados.

⁸ Esta informação consta no APÊNDICE D – Solicitação de dados enviado por *e-mail* para a Supervisão do Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Figura 8 - Processo de Avaliação de Desempenho dos Atendentes de Suporte I da Fundação CAEd



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para a avaliação de desempenho, a Supervisão utiliza uma matriz de referência na qual estão definidas quais são as competências e habilidades que devem ser cobradas dos Atendentes I, indicando que o processo de avaliação de desempenho está devidamente documentado no setor. De acordo com os dados disponibilizados pela Supervisão, essa Matriz de Referência contém 20 (vinte) itens, no documento são denominados “procedimentos” e 12 (doze) indicadores para avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I, os quais apresentam-se listados a seguir, no Quadro 5.

Quadro 5 – Matriz de Referência para Avaliação dos atendimentos realizados pelos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd

Lista de Procedimentos cobrados na avaliação dos atendimentos monitorados
Uso do <i>script</i> de saudação ao usuário
Identificação do usuário
Registro correto no CRM durante o atendimento
Informação do número do protocolo gerado para o atendimento
Informação do envio do nº protocolo e da pesquisa de satisfação por <i>e-mail</i>
Análise do histórico anterior de atendimento
Escuta ativa
Sondagem para identificar corretamente o motivo do contato
Pesquisa correta na <i>WIKI</i> sobre a informação que o usuário solicitou
Realização correta do procedimento de espera
Utilização dos recursos disponíveis para a solução da demanda do usuário como <i>sites</i> e/ou sistemas dos projetos
Condução do atendimento
Uso do <i>script</i> de encerramento

Encaminhamento do atendimento, se necessário
Não desligar ligação
Pro-atividade
Não ser rude com o usuário
Tom de voz
Firmeza ao repassar a informação
Utilização da linguagem adequada durante os atendimentos.
Indicadores – Agente de Suporte
TMA (Tempo médio de atendimento): indicador utilizado para acompanhar o tempo médio da duração de atendimentos do atendente.
TML (Tempo médio de Logon): indicador utilizado para acompanhar a realização do tempo de trabalho estabelecido; podendo ser acompanhado por dia e mensal.
Pausa : indicar utilizado para acompanhar se o tempo de pausa está sendo realizado dentro do que estabelece a legislação.
Absenteísmo : indicativo utilizado para acompanhar as ausências na equipe.
Aderência à escala : indicador para acompanhar a pontualidade do colaborador, em relação a sua escala de trabalho, dentro da tolerância permitida.
Aderência à pausa : indicador que acompanhar a pontualidade do colaborador, em relação a sua escala de pausas.
Procedência : indicador utilizado para acompanhar o volume de encaminhamentos procedentes.
Monitoria : indicador que acompanha a qualidade no atendimento, na perspectiva da gestão
Pesquisa de Satisfação : Indicador que acompanha a qualidade no atendimento, na perspectiva do usuário.
First Call : indicador que afere a capacidade de resolução no primeiro contato com o agente
Produtividade : indicador que acompanha o tempo que o agente ficou disponível para executar atividades.
Rechamadas : indicador que acompanha o retorno de um atendimento ao suporte.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados disponibilizados pela supervisão do setor (2019).

Como podemos observar, na matriz de referência são cobrados vários itens, que no documento são denominados “procedimentos”, que os atendentes desenvolvem no exercício de suas atividades e que já foram descritos anteriormente. É com base nessa matriz de referência que a supervisão analisa o desempenho geral e por meio do monitoramento das ligações, avalia os atendimentos por eles realizados, atribuindo uma nota para essa avaliação.

Analisando a matriz de referência, podemos verificar que os procedimentos cobrados na avaliação estão de acordo com os executados pelos Atendentes de Suporte I durante os atendimentos. Quanto aos indicadores, chama atenção o TMA ser um indicador utilizado para acompanhar o tempo médio da duração de atendimentos, haja vista o fato de algumas situações, que independem do atendente, ocorrerem, como problemas sistêmicos, problemas no PABX, ou seja, situações que dificultam o desempenho satisfatório do durante o atendimento. Outra observação diz respeito a dois indicadores: Monitoria e Pesquisa de Satisfação, que aparecem como indicadores utilizados para acompanhar a qualidade do atendimento na perspectiva da gestão e na perspectiva dos usuários, respectivamente. Esses indicadores nos levaram a refletir

sobre a inexistência de um indicador na perspectiva do atendente. De que maneira o próprio Atendente de Suporte I poderia acompanhar como está a qualidade dos seus atendimentos?

Percebemos que essas questões reforçam a importância de momentos de *feedbacks* frequentes para possibilitar essa retroalimentação da Supervisão aos atendentes, para que eles tenham condições de fazer uma autoavaliação de seu desempenho e busquem aperfeiçoar seu trabalho.

Após o processo de monitoramento e avaliação realizado nos atendimentos prestados pelos Atendentes de Suporte I, a Supervisão poderá, por meio dos dados coletados, filtrar informações importantes sobre o desempenho do atendente, mapeando os pontos fortes e fracos que ele apresentou, bem como perceber se o atendente está desenvolvendo as habilidades e competências necessárias para um atendimento eficaz.

Figura 9 – Cabeçalho da Matriz de Referência

<u>CABEÇALHO</u>			
Atendente:	<input type="text"/>	Projeto:	<input type="text"/>
Resp. Monitoramento:	<input type="text" value="▼"/>	Protocolo:	<input type="text"/>
Nível:	<input type="text" value="▼"/>		
Turno:	<input type="text"/>	Data:	<input type="text"/>
Soma:	<input type="text"/>	Nota:	<input type="text"/>
Feedback:	<input type="text"/>	Resp. Feedback:	<input type="text"/>
Observação Positiva:	Observação Negativa:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Adicionar Comentário Positivo:	Adicionar Comentário Negativo:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		

Fonte: Elaborada pela autora com base no documento disponibilizado pela supervisão do Suporte (2019).

A Figura 9 traz a imagem do cabeçalho da matriz de referência utilizada na avaliação dos atendimentos e nela podemos verificar que o responsável pela avaliação deve preencher os campos sobre o monitoramento realizado, identificando qual o nome do atendente, nome do projeto atendido, nome do responsável pelo monitoramento, número do protocolo de atendimento, nível do funcionário monitorado, turno e data da avaliação. Na sequência aparecem os campos sobre as informações resultantes da avaliação do atendimento, como o valor da soma dos itens avaliados e o valor da nota atribuída ao atendente. Em seguida os

campos (*cashbox*) para marcação de ocorrência de *feedback* e qual o nome do responsável por sua realização. Na figura também podemos perceber que existem campos para que a Supervisão possa preencher as observações e comentários positivos e negativos sobre esse atendimento avaliado. Tais informações, quando repassadas para o atendente através do *feedback*, possibilitam que ele fique ciente da perspectiva da Supervisão em relação à sua competência no desenvolvimento de seu trabalho.

Uma das formas utilizadas pela Supervisão do setor para dar devolutiva ao Atendente de Suporte I sobre seu trabalho é através do envio de um relatório denominado “Relatório de Aproveitamento do Atendente”, que podemos verificar a seguir, na figura 10.

Figura 10 – Relatório de Aproveitamento do Atendente de Suporte I da Fundação CAEd

From: Relatórios Callcenter <relatorios_callcenter@caed.ufjf.br>			
Date: sex, DD de MM de AAAA às XX:XX hs			
Subject: Indicadores do Mês			
To: <e-maildo atendente> Boa tarde, Sr(a) NOME DO ATENDENTE			
Período avaliado: De DD/MM/AAAA a DD/MM/AAAA.			
Segue parcial deste mês, nos indicadores abaixo o seu aproveitamento abaixo:			
1 – TMA: (Tempo Médio de Atendimento)			
Projeto:	Parâmetro:	O seu resultado:	
SisLAME	00:10:57	0:09:15	
SAGEAL	00:10:37	Não Atendeu	
SEGES	00:13:22	Não Atendeu	
SISPAES	00:10:57	Não Atendeu	
SISLAME MAIS ALFA	00:10:57	Não Atendeu	
CURSOS	00:06:45	Não Atendeu	
AVALIAÇÃO	00:05:31	0:07:11	
COLABORADORES	00:10:57	Não Atendeu	
ALINHAMENTO SAEB	00:10:57	Não Atendeu	
ALINHAMENTO SPAECE	00:10:57	Não Atendeu	
ALINHAMENTO OLIMPIADAS EM	00:10:57	Não Atendeu	
PISA	00:10:57	Não Atendeu	
MAIS ALFABETIZACAO	00:10:57	Não Atendeu	
NOVO MAIS EDUCACAO	00:10:57	Não Atendeu	
FORMACAO ENCCEJA	00:10:57	Não Atendeu	
ENCCEJA	00:10:57	Não Atendeu	
ITINERARIOS AVALIATIVOS	00:10:57	Não Atendeu	
SAEPE	00:10:57	Não Atendeu	
2 – TMP: (Tempo Médio de Pausa)			
Parâmetro:	O seu resultado:		
0:45:00	0:45:00		
OBS: As pausas consideradas aqui foram: Água/Banheiro / Pausa descanso / Pausa Alimentação			
3 – TML: (Tempo Médio de Logon)			
Parâmetro:	O seu resultado:		
6:00:00	5:55:06		
OBS: É necessário sempre clique no menu SAIR do CRM , ao término do expediente.			

4 – Percentual de Procedência: (Percentual de encaminhamentos procedentes ao 2º nível)	
Parâmetro:	O seu resultado:
95%	Não Encaminhou
5 – Percentual de FirstCall: (Percentual de casos resolvidos logo no primeiro atendimento)	
Parâmetro:	O seu resultado:
89%	100%
Em caso de dúvidas procure a supervisora imediata. Atenciosamente, Equipe de relatórios Call Center – CAEd/UFJF	

Fonte: Arquivo da autora (2019).

Como podemos perceber, na Figura 10, esse relatório contempla informações referentes aos indicadores presentes na matriz de referência usada para avaliar os atendimentos. Neste relatório, o indicador 1, denominado TMA, se refere ao Tempo Médio de Atendimento gasto pelo atendente nos atendimentos. Neste item, a primeira coluna “Projeto” identifica o nome de qual projeto foi atendido, a coluna “parâmetro” serve para indicar o parâmetro de tempo gasto para atendimentos referentes aquele projeto no setor, e a coluna “seu resultado” indica qual tempo o atendente levou para atender, ou se ele não atendeu ligações sobre aquele projeto dentro do período avaliado. O indicador 2, denominado TMP, se refere ao Tempo Médio de Pausa do atendente, neste item, a coluna “parâmetro” indica o parâmetro do tempo médio do setor, e a coluna “o seu resultado” informa o tempo que o atendente tirou de pausa, durante o período avaliado. O indicador 3, denominado TML, se refere ao Tempo Médio de *Logon*, indicando na primeira coluna “parâmetro” o tempo do setor e a coluna “o seu resultado” informa o tempo que o atendente ficou logado ao sistema, no período avaliado. O indicador 4, denominado Percentual de Procedência, informa na coluna de “parâmetro” o parâmetro do setor e a coluna “seu resultado” informa o resultado dos encaminhamentos enviados pelo atendente para segundo nível, no período avaliado. Por fim, o indicador 5, denominado Percentual de *FirstCall*, que se refere ao Percentual de casos resolvidos no primeiro contato com o atendente, indica na coluna “parâmetros” qual o parâmetro do setor e a coluna “o seu resultado” indica qual foi o resultado do atendente no período avaliado.

Como podemos observar, as informações do Relatório de Aproveitamento são importantes para ser possível o acompanhamento do desempenho por parte do atendente, entretanto, ele deixa de informar elementos considerados de suma importância para o atendente, como, por exemplo, o valor da nota atribuída ao seu atendimento, quais foram os pontos positivos e negativos verificados pelo avaliador, além de outras informações cobradas na lista de procedimentos da matriz de referência, dentre eles: se o atendente está fazendo corretamente

a sondagem com o usuário para identificar o motivo do contato, se o atendente está sendo proativo, se está fazendo pesquisa corretamente na *Wiki* sobre a informação que o usuário solicita, como está sua capacidade de utilizar os recursos disponíveis, se está fazendo o registro correto no CRM durante o atendimento. Esses são apenas alguns dos 20 itens avaliados que não são informados no relatório de aproveitamento enviado ao Atendente de Suporte I.

Sobre essa questão, Chiavenato (2010, p.15) aponta que “para administrar o trabalho das pessoas, dentre outras políticas e práticas, é necessário: avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente, bem como comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva”. Entretanto, segundo os dados disponibilizados pela Supervisão do Suporte, os *feedbacks* aos Atendentes de Suporte I não estão sendo realizados com a mesma proporção e frequência que os monitoramentos são realizados, como podemos observar na Tabela 1.

Tabela 1 – Dados quantitativos referentes aos atendimentos realizados pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd

Ano Base	2018
Quantidade total de atendimentos realizados	506.942
Quantidade total de atendentes	107
Quantidade total de atendimentos monitorados	485
Quantidade total de <i>feedbacks</i> realizados	10
Quantidade de rechamadas	6.581
Quantidade de encaminhamentos Improcedentes	1.962

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados disponibilizados pela Supervisão do setor (2019).

Como a pesquisa iniciou com ano de 2019 em andamento, foram solicitados os dados referentes ao ano de 2018, no intuito de ser possível analisar dados consolidados, que apresentariam informações referentes a um ano inteiro de atividades do Suporte. Conforme podemos perceber na Tabela 1, os dados mostram que no ano de 2018 o Suporte Técnico realizou 506.942 atendimentos, o que representa um número bastante expressivo, sendo que, desse total, 485 atendimentos foram monitorados e destes apenas 10 atendentes receberam *feedbacks*. Vale ressaltar que, conforme explicado na seção anterior, esse volume de atendimentos em 2018 também pode estar relacionado aos atendimentos considerados rechamadas e aos encaminhamentos considerados improcedentes, que, como podemos verificar na Tabela 1, se somados representam 8.543 demandas, o que aumenta significativamente o fluxo de trabalho dos próprios Atendentes I, pois representam atendimentos que geram contatos

ativos para informar aos usuários as orientações corretas, que não foram devidamente passadas no primeiro atendimento.

As situações descritas podem ser verificadas pela Supervisão através do monitoramento e é através do *feedback* que a Supervisão pode orientar os atendentes no sentido do que precisa ser corrigido em sua atividade, visando evitar problemas como esses. Percebemos que a falta de *feedbacks* frequentes a essas falhas recorrentes nos atendimentos, gerando encaminhamentos improcedentes e rechamadas.

Nesse sentido, Tavares e Tavares (2017) apontam que, tanto o fornecimento de *feedback*, quanto as avaliações de desempenho podem trazer muitos benefícios para o colaborador, para o líder e para a empresa. Os autores apontam a importância do alinhamento do método de avaliação com os objetivos estratégicos e modelo de gestão da empresa. De acordo com os autores, o *feedback* deve ser realizado de forma adequada, contando com o apoio dos líderes e com base em fatos concretos. Eles destacam que a comunicação no momento do *feedback* deve ocorrer de forma bidirecional e com intuito de desenvolvimento do funcionário. Mencionam ainda que um gerente deve cuidar do treinamento, desempenho e satisfação dos subordinados.

Chiavenato (2010) aponta que a satisfação do funcionário está ligada ao seu bom desempenho no trabalho e à possibilidade de aprimorar seu desenvolvimento profissional. Afiança que os resultados do trabalho aumentam quando estão presentes três estados psicológicos críticos nas pessoas que o executam, a saber: 1. Quando a pessoa encara o seu trabalho como significativo ou de valor. 2. Quando a pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho. 3. Quando a pessoa conhece os resultados que obtém fazendo o trabalho. Com base nesses apontamentos, podemos reforçar a ideia de como é importante que os Atendentes de Suporte I tenham mais informações e devolutivas sobre o processo de avaliação de desempenho do seu trabalho.

Ressignificar a prática de *feedbacks* no Suporte Técnico seria interessante na medida em que a devolutiva se configura como ferramenta de motivação aos atendentes de suporte da Fundação CAEd. Nesse sentido, é mister que o *feedback* seja utilizado para apontar pontos fracos que necessitem de intervenções para correção, mas também, seja percebido como uma importante estratégia gestora, que aponte os pontos fortes dos atendentes em seus atendimentos. Desta forma, o *feedback* estaria sendo usado não apenas como principal ferramenta para advertência ao atendente, mas também como importante elemento estimulador e motivador, através do qual os atendentes pudessem se sentir valorizados e reconhecidos quanto sua atuação profissional.

Podemos sugerir, após as concepções teóricas desses autores, que a motivação pode despertar nos Atendentes de Suporte I a sensação de pertencimento, de modo que ele possa se ver como importante integrante do trabalho desenvolvido pelo setor, favorecendo o seu comprometimento na melhoria do atendimento prestado e, conseqüentemente, do trabalho desenvolvido pelo Suporte Técnico.

Chiavenato aponta como aspectos motivacionais do desenho de cargos: (i) a percepção do significado do trabalho, que é o grau em que o ocupante sente que seu trabalho é importante, valioso e que contribui para a organização; (ii) a percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho, que é o grau em que o ocupante se sente pessoalmente responsável pelo trabalho e que os resultados do trabalho dependem dele; e (iii) o conhecimento dos resultados do trabalho, que é o grau em que o ocupante toma conhecimento do seu trabalho e autoavalia o seu desempenho (CHIAVENATO, 2010, p.211).

Ainda sobre a satisfação, tanto dos colaboradores como dos clientes, Chiavenato ressalta o que dizem Rosenbleth e Peters, em seu livro *Customer Second*: “ponham os funcionários na frente e os clientes serão mais bem atendidos por eles”, e completa dizendo que a avaliação de desempenho está por trás disso (CHIAVENATO, 2010, p.248).

Sintetizando os principais problemas que podem ser considerados evidências de lacunas no processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I da Fundação CAEd, podemos destacar a baixa prática de *feedbacks* no setor, evidenciada pelos dados de 2018. Tais dados apontaram que, em 2018, foram realizados 485 monitoramentos e apenas 10 *feedbacks* (Tabela 1). Além do pequeno quantitativo de devolutivas, destacamos também as rechamadas e transferências improcedentes, que no ano de 2018 aumentaram em 8.543 as demandas de serviços (Tabela 1). Tais situações podem ser verificadas nos monitoramentos e requerem *feedbacks* frequentes para controle e solução do problema; A matriz de referência usada para avaliação de desempenho dos atendentes (Quadro 5) apresenta o monitoramento como indicador para acompanhar a qualidade do atendimento na perspectiva da gestão, e a pesquisa de satisfação do atendimento na perspectiva dos usuários. Tendo essas duas esferas satisfeitas por esses indicadores, podemos considerar que o *feedback* representa um indicador para acompanhar a qualidade do atendimento na perspectiva do atendente, e que a falta de regularidade dessas devolutivas pode representar um problema por comprometer a percepção do atendente em relação ao seu desempenho.

Outro problema evidenciado diz respeito à falta de informações no Relatório de Aproveitamento enviado aos Atendentes de Suporte I, vez que o relatório não contempla demandas consideradas de suma importância para o atendente, como o valor da nota da

avaliação de seu desempenho. O processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I aponta como evidência de lacuna a falta de *feedbacks* frequentes. Ao deixar de praticar retroalimentação, não informando ao atendente os pontos negativos a se corrigir e não ressaltando os pontos positivos que possam servir como alicerce motivador, não é possível a esse atendente, a tempo e a contento, buscar aperfeiçoar o seu trabalho.

Mediante os problemas identificados, no próximo capítulo serão apresentadas as considerações teóricas, os instrumentos de pesquisa utilizados no presente estudo do caso e a análise do processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I, do Suporte Técnico da Fundação CAEd.

3 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS, METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA E ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ATENDENTES DE SUPORTE I DO SUPORTE TÉCNICO DO CAEd

O objetivo deste capítulo é trazer as concepções teóricas que servirão como base para analisar os problemas identificados no processo de avaliação dos Atendentes de Suporte Técnico I do Suporte Técnico da Fundação CAEd e entender de que forma esses problemas podem gerar efeito no seu trabalho. Para tanto, este capítulo dividimos esse capítulo em três seções. Na primeira seção são apresentadas as considerações teóricas dos autores estudados acerca do trabalho desenvolvido nos ambientes de teleatendimentos, serão abordadas questões sobre avaliação de desempenho, controle e monitoramento, práticas de *feedback*, e qual o papel da gestão no desenvolvimento dos funcionários. Na segunda seção, são descritos a metodologia e os instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo de caso. Na terceira seção apresentamos e analisamos os dados coletados na pesquisa, com base nas considerações teóricas.

3.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS ACERCA DE FEEDBACKS E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Para entendimento e análise do caso de gestão aqui apresentado, que aborda a questão do processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I do setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd, faz-se necessário refletir sobre temas como avaliações de desempenho, controle e monitoramentos dos atendimentos, práticas de *feedback* e o papel da gestão nos ambientes de teleatendimento. Esses temas são considerados relevantes no trabalho de teleatendentes e são abordados por Santos (2010), Vilela; Assunção (2004), Souza Neto et. al (2018), Rachid et. Al (2017), Ricci; Rachid (2013), Tavares; Tavares (2017), Chiavenato (1999), Chiavenato (2010), dentre outros estudiosos dessas questões.

A partir do estudo dos apontamentos apresentados pelos autores pesquisados, é possível perceber a importância de analisar a situação-problema sugerida, para confirmar ou refutar a hipótese de lacunas no processo de avaliação dos Atendentes de Suporte I, sobretudo quanto à falta de informação sobre o processo de avaliação de desempenho e quanto à falta da realização de *feedbacks* mais frequentes sobre os atendimentos avaliados. O desdobramento dessa hipótese indica a existência de falhas que podem gerar dificuldades aos Atendentes de Suporte I na busca por aperfeiçoamento do seu trabalho. Nota-se a configuração de uma situação que pode envolver aspectos importantes correlacionados à melhoria no desenvolvimento do trabalho realizado por toda a equipe de Atendentes de Suporte I, podendo gerar efeito na satisfação do

usuário, e do próprio atendente, elementos estes que podem ser considerados relevantes para o sucesso do trabalho desenvolvido pelo setor.

Tavares e Tavares (2017) apontam que o *feedback* consiste em dar um retorno, para colaborar com o melhor desempenho dos atendentes, ao apontar seus pontos fortes e o que ele precisa aprimorar. Segundo os autores, uma das formas de se estimular o desenvolvimento do colaborador e, em consequência, conseguir melhores resultados para a empresa, é o fornecimento de *feedback* sobre o desempenho do colaborador.

Santos (2010, p. 36) aponta outro ponto importante na prática do *feedback*, qual seja, o aperfeiçoamento do atendente e a confiabilidade no monitoramento, destacando que aplicar o *feedback* para o operador “motiva e contribui para o seu desenvolvimento profissional, bem como assegura a transparência e credibilidade do processo de avaliação”. Ainda sobre processos de monitoramento, a autora aponta que “o *feedback* é aplicado pelo supervisor do operador avaliado, que tem a responsabilidade de analisar, consolidar, gerenciar e divulgar os dados para as áreas gerenciais” (SANTOS, 2010, p 36).

Ressaltamos que, de acordo com sua experiência no trabalho como Atendente de Suporte I no Suporte Técnico, e mediante o estudo do referencial teórico pesquisado, consideramos importante o estudo de caso para investigar o problema da baixa frequência de práticas de *feedbacks* realizados pela supervisão. Percebemos, no dia a dia das atividades como Atendente de Suporte I, que, apesar dos *feedbacks* ocorrerem, a quantidade é baixa em relação à quantidade de gravações diárias dos atendimentos, deixando a desejar a prática dessas devolutivas tão importantes para os atendentes.

O estudo do referencial teórico aponta que a prática de *feedbacks* em setores de teletendimentos é considerada de suma importância, não apenas para que os atendentes possam saber os pontos fracos de sua atuação, mas para que possam refletir sobre o que precisam melhorar, criando suas estratégias na busca do aprimoramento de seu trabalho. Além disso, é importante que a supervisão do setor considere o *feedback* ferramenta de motivação do colaborador, apontando também ao atendente quais são os pontos fortes identificados nos seus atendimentos.

O momento do *feedback* é muito importante, podendo ser usado como uma ferramenta fundamental pela supervisão do setor, que na interação com o atendente pode perceber se há alguma dificuldade pontual. No caso do Suporte Técnico da Fundação CAEd a supervisão pode verificar se o atendente precisa de capacitação para o pleno exercício de suas funções, além de ser possível mapear situações subjacentes, como se os materiais de apoio (a *Wiki*, por exemplo)

estão sendo utilizados corretamente pelos atendentes e se esses materiais apresentam necessidade de revisão, reformulação ou aprimoramento.

Nesse sentido, Santos (2010) aponta que os supervisores precisam participar da avaliação de seus operadores, e que é dever do gestor desenvolver seus colaboradores profissionalmente, a partir dos seus pontos fortes e buscar a redução dos pontos fracos. Ressalta que o acompanhamento dos indicadores e controle da qualidade servem também para filtrar alguma dificuldade na realização das ações e, mediante isso, a supervisão pode definir os papéis e responsabilidades de cada membro, o que favorece a tomada de decisão quanto a ações estratégicas mais eficazes.

Na prática diária de trabalho no Suporte Técnico da Fundação CAEd, os Atendentes de Suporte I precisam realizar procedimentos obrigatórios, pontuados na avaliação do seu atendimento. Conforme Vilela e Assunção (2004, p.1075): “a pontuação de avaliação durante o atendimento inclui critérios como respeito à fraseologia, cordialidade, objetividade e fornecimento de informações exatas”. Os autores apontam que a natureza da atividade requer a habilidade de contornar situações difíceis e que existem padrões rígidos para o controle do tempo e da qualidade do trabalho, os quais incluem os *scripts* do atendimento. Tal apontamento vai ao encontro do que é informado na página do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)/Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) que, na descrição sumária das atividades realizadas pelo cargo de Operador de Telemarketing Técnico, aponta que os atendentes: atendem usuários [...], prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas [...], sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados [...] (CBO/MTE/RELATÓRIO DA FAMÍLIA/DESCRIÇÃO SUMÁRIA).

Souza Neto et al. (2018, p.718-731) apontam que, atualmente, há diversos dispositivos de vigilância eletrônica no mercado e citam, como exemplo, o sistema de gravação de chamadas telefônicas. No estudo de caso apresentado, como vimos anteriormente, este sistema citado pelos autores é identificado como um dos tipos usados no monitoramento dos Atendentes I do Suporte Técnico. Os atendentes precisam seguir um *script* durante o atendimento, sendo este um dos itens obrigatórios cobrados na avaliação de desempenho realizada pela Supervisão do setor.

Sobre o uso de *Script*, Vilela e Assunção (2004, p.1074) ressaltam que “independentemente das palavras agressivas do cliente, o teleoperador deverá seguir um padrão de frase – o *script*, cuja utilização correta é rigidamente avaliada nos formulários da monitoria de qualidade”. No *script*, é estabelecida a frase inicial e a frase final da ligação e,

quando o atendente não realiza esse *script* como orientado, ele perde ponto na avaliação do monitoramento.

Quando é imposto um *script* para atendimento, de acordo com Vilela e Assunção (2004),

[...] a empresa não prescreve apenas a fraseologia para cada serviço, mas também a entonação de voz, objetivando impedir manifestações emocionais pelo operador, tentando tornar a linguagem um simples instrumento de trabalho e moldando o afeto do indivíduo para ser gentil sem permitir o prolongamento do diálogo (VILELA; ASSUNÇÃO, 2004, p. 1074).

Ainda sobre a fala dos atendentes, para Vilela e Assunção (2004, p.1075), em situação real não há como ser fiel ao *script*, pois as situações variam. Além disso, os atendimentos são para diferentes cidades e estados e o teleatendente tem que lidar com vários sotaques, diferenças culturais e regionais e, ao manter a fraseologia padrão, ocorre a desumanização do trabalho.

Os autores ainda apontam que “o controle do trabalho é facilitado por tecnologias e que este tipo de controle diminui relações interpessoais, e com o monitoramento eletrônico, os tempos são rigidamente controlados”. Os autores ainda ressaltam que esse controle pode gerar constrangimentos pelo fato de, por vezes, o atendente nem mesmo saber o momento que isso acontece (VILELA; ASSUNÇÃO, 2004, p.1072).

Ricci e Rachid trazem uma observação interessante em relação ao controle do trabalho dos teleatendentes, chamando atenção sobre a questão do trabalho de teleatendimento, que, segundo as autoras, por natureza, demanda flexibilidade e autonomia. No entanto, existe um forte controle e padronização (RICCI;RACHID, 2013, p.195). Percebe-se, no estudo de caso apresentado, que os atendentes devem seguir critérios de padronização de atendimento do setor, usando o *script* determinado para repassar as informações e procedimentos disponíveis nos materiais de consultas utilizados para sanar as dúvidas dos usuários, procedimento que é analisado na avaliação de seu atendimento. Nesse sentido, Segundo Rachid et. al (2017),

A pouca autonomia relegada aos operadores torna esta atividade um objeto de pesquisa privilegiado em relação à questão do controle e um dos aspectos de interesse em relação a essa área envolver as diferentes formas de controle que atuam sobre o trabalhador, que moldam e padronizam seu comportamento em uma situação de trabalho que, em sua essência, é baseada na personalidade e individualidade de cada caso atendido (RACHID et al, 2017, p.182).

No capítulo anterior, apontamos um dos problemas evidenciados no processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd, qual seja: a baixa frequência de práticas de *feedback* aos Atendentes de Suporte I sobre a

avaliação de seu desempenho. Tal situação pode ser relacionada com o que ressaltam Tavares e Tavares (2017):

Tanto o fornecimento de *feedback* quanto os programas de avaliação de desempenho podem trazer muitos benefícios para o colaborador, para o líder e para a empresa. Pode-se compreender que o método de avaliação deve estar alinhado com os objetivos estratégicos e modelo de gestão da empresa, bem como ser realizado de forma adequada, com apoio das lideranças, baseado em fatos concretos, com comunicação bidirecional e com intuito de desenvolvimento do colaborador (TAVARES; TAVARES, 2017, p. 35).

Por meio do monitoramento dos atendimentos realizados pelos Atendentes I do Suporte Técnico, a supervisão consegue avaliar o desempenho dos atendentes durante seus atendimentos, para intervirem caso haja necessidade. Entretanto, entende-se que os *feedbacks*, se realizados com frequência, podem favorecer ao possibilitar aos atendentes aprimorarem seu trabalho. Diante da abordagem dos autores, é possível refletir sobre o grau de importância da interação entre a supervisão e os atendentes de Suporte I, no momento do *feedback*. Nesse sentido, Tavares e Tavares (2017, p.35) chamam atenção sobre qual o papel do gestor, e de como ele deve estar preparado para realizar o *feedback*. Segundo os autores, “o líder deve estar bem preparado para as avaliações, fornecer *feedbacks* e promover um ambiente de comunicação efetiva, com abertura para o diálogo.” Complementam que o fornecimento de *feedback*,

É um processo delicado, que exige observação, objetividade e perícia por parte do líder. Este necessita conhecer seus colaboradores e a forma como eles respondem a críticas, bem como estar atento ao local, circunstâncias e a forma mais adequada de fornecer o *feedback* (TAVARES; TAVARES, 2017, p. 26).

Com relação ao processo de avaliação de desempenho do Atendente de Suporte I, do Suporte Técnico do CAEd, e a falta de frequência na realização de *feedback* aos atendentes, Santos (2010) aponta que aplicar o *feedback* para o operador, pode motivá-lo, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional, e assegurando a transparência e credibilidade do processo de avaliação. (SANTOS, 2010, p.36).

Nesse sentido, Tavares e Tavares (2017, p. 21) apontam que, “a comunicação franca sobre o desempenho acelera o processo de mudança comportamental, levando à aquisição de novas competências e comportamentos por parte dos colaboradores”, ressaltando que isso contribuirá para a obtenção de melhores resultados para a empresa.

Refletindo sobre os apontamentos dos autores, entende-se que o estudo de caso apresentado se torna importante no sentido de investigar e tentar identificar se as lacunas sugeridas inicialmente serão apresentadas no processo de avaliação dos Atendentes de Suporte I. Considerando a concordância entre os autores estudados, através dos conceitos apontados por eles, percebe-se a relevância das práticas frequentes de *feedback*, que representam um

procedimento fundamental no trabalho de teleatendimentos e pode colaborar de forma pontual na análise de como está o desempenho individual do atendente, além de favorecer a visão geral sobre outros elementos que, em conjunto, são necessários para produzir um atendimento eficaz pelo setor.

Com base no referencial teórico pesquisado para este estudo de caso, percebemos que as práticas de *feedbacks* representam mais do que um procedimento realizado de forma rotineira, com único objetivo de avaliar o atendente. Entendemos que, segundo os autores estudados, o *feedback* pode ser considerado um procedimento essencial no ambiente de teleatendimento, no sentido de também poder ser usado pela Supervisão do setor como uma ferramenta para diagnosticar outros aspectos relevantes no trabalho desenvolvido pelo Suporte, como, por exemplo, a qualidade do material de apoio utilizado (Wiki), a comunicação interpessoal, a necessidade de disponibilizar maiores informações para os atendentes sobre as habilidades e competências para realizar os procedimentos e melhorar os indicadores cobrados no processo de avaliação de desempenho, além de subsidiar a reciclagem das Equipes que compõem o suporte por meio de treinamentos e capacitação, dentre outros aspectos fundamentais para aprimorar o trabalho do setor.

Nesse sentido, entende-se que o conjunto desses elementos, mapeados no momento do *feedback*, serve para orientar o atendente, que poderá se informar melhor sobre o processo de avaliação ao qual é submetido, bem como ajudar a Supervisão a direcionar suas ações estratégicas, visando a busca da melhoria não só do trabalho desenvolvido pela equipe de atendentes, mas a melhoria do trabalho desenvolvido pelo suporte como um todo.

O estudo dos temas apresentados pelos autores cujas pesquisas⁹ subsidiaram nossas análises é fundamental para reflexão sobre qual a importância e influência da transparência no processo de desempenho dos atendentes, bem como para entender como as práticas de *feedbacks* frequentes influenciam o aprimoramento dos trabalhos realizados pelos Atendentes de Suporte I e os serviços prestados pelo Suporte Técnico do CAEd.

A pesquisa bibliográfica apresentou pontos acerca da dinâmica do trabalho de teleatendentes, destacando, dentre eles, o monitoramento e controle dos teleatendentes, bem como a importância da gestão no processo desenvolvimento profissional dos funcionários.

⁹ O referencial bibliográfico possibilitou subsidiar teoricamente este estudo de caso, por meio das teorias dos autores estudados, dentre eles: Tavares e Tavares (2017), Vilela e Assunção (2004), Santos (2010), Souza Neto et al (2018), Rachid et al (2017), Ricci e Rachid (2013), Vergara (2009), Yin (2001), Chiavenato (2009) e Chiavenato (2010).

Vale ressaltar que todos os apontamentos dos autores pesquisados coadunam com a importância da prática de *feedback* nas organizações.

Diante dos embasamentos teóricos expostos até aqui, na próxima seção, serão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. Eles tratam do caminho percorrido neste estudo e trazem os instrumentos de pesquisa que foram utilizados para coletar os dados necessários à investigação deste estudo de caso.

3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA UTILIZADOS NESTE ESTUDO DE CASO

Como mencionado ao longo deste texto, o estudo de caso apresentado sugere que existem lacunas no processo de monitoramento e avaliação aos quais os Atendentes do Suporte Técnico I da Fundação CAEd estão submetidos. As lacunas sugeridas se relacionam a demandas dos atendentes que não estão sendo atendidas. Assumimos como hipóteses a falta de práticas de *feedbacks* mais frequentes aos Atendentes de Suporte I e falta de informação sobre o processo de avaliação de desempenho dos atendentes. No intuito de evidenciar ou refutar as hipóteses dos problemas relatados, esta seção apresenta o percurso metodológico realizado para coleta dos dados necessários à investigação.

O presente trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, pois conforme Denzin e Lincoln (2006, p.17) “[...] envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais”, neste estudo, o cenário foi o Suporte Técnico da Fundação CAEd. Na abordagem qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (2006),

O pesquisador qualitativo faz mais do que observar a história; ele desempenha um papel nessa história. Novas histórias extraídas do campo serão escritas, que refletirão o engajamento direto e pessoal do pesquisador com esse período histórico (DENZIN; LINCOLN, 2006, p.26).

A estratégia de pesquisa qualitativa é do tipo estudo de caso. De acordo com Denzin e Lincoln (2006, p.17) “a pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos - estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida [...]”, que descrevem rotinas problemáticas na vida das pessoas e os pesquisadores utilizam variadas práticas interpretativas interligadas, na tentativa de compreender melhor o assunto. Segundo Yin (1983, p. 21),

[...] o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento.

Ainda de acordo com Denzin e Lincoln (2006, p.37), “a pesquisa qualitativa é infinitamente criativa e interpretativa. A tarefa do pesquisador não se resume a deixar o campo levando pilhas de materiais empíricos”. Os autores apontam que o pesquisador não apenas redige o que descobre, pois as interpretações qualitativas são construídas. Para Denzin e Lincoln (2006, p. 37):

Os pesquisadores qualitativos voltados para a ação e para a área clínica também podem criar espaços para que quem é estudado (o outro) fale. O avaliador transforma-se no canal através do qual essas vozes podem ser escutadas.

Desta forma, a fim de responder à pergunta inicial deste estudo de caso, *Como o processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd pode ser aprimorado, de modo a melhor atender as demandas desses atendentes?*, incluímos o relato de experiência durante o período que trabalhei como Atendente de Suporte I do Suporte Técnico do CAEd, realizamos uma pesquisa documental no site do CAEd, pesquisas em dissertações do Banco de Dissertações do Mestrado do CAEd. Realizamos também, com o objetivo de coletar evidências que caracterizassem o caso proposto, pesquisas em documentos disponibilizados pela Supervisão do setor, como relatórios dos atendimentos realizados pelo Suporte no ano de 2018, o relatório de aproveitamento do atendente e a matriz de referência utilizada para a avaliação dos atendimentos realizados pelos atendentes do Suporte Técnico. Ademais, soma-se a essas pesquisas a varredura bibliográfica e utilização de fichamentos de textos realizados no início da preparação para a escrita da dissertação, pesquisas na internet em sites, consultas a livros referentes aos temas gestão de pessoas, administração, trabalho em ambiente de *call center* e teleatendimento, além de buscas no site do Ministério do Trabalho e Emprego, pesquisas em dissertações de autores que abordaram temas relacionados a monitoramento e avaliação de desempenho e teleatendimentos, entre outros, com o desejo de aprofundar o estudo e coletar informações para referencial teórico necessário para o desenvolvimento do presente trabalho.

Já na seara da pesquisa de campo, realizamos aplicação de questionários aos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd. De acordo com Vergara,

O questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar. Tais questões são apresentadas a um respondente por escrito, para que ele responda também dessa forma, independentemente de ser a apresentação e resposta em papel ou em computador. A escolha do meio é sempre do pesquisador. (VERGARA, 2009, p.39)

A aplicação dos questionários aos atendentes de suporte I de Suporte Técnico do CAEd teve como intuito pesquisar qual a perspectiva deles em relação ao processo de avaliação de desempenho a que são submetidos, além de procurar identificar quais seriam as demandas desses atendentes em relação ao processo de avaliação praticado pelo setor.

Foram aplicados dois questionários aos participantes com experiência no cargo de Atendentes de Suporte I. O primeiro questionário (Apêndice C) foi elaborado com 13 questões abertas. Foi realizada sondagem a fim de averiguar a disponibilidade para participação na pesquisa. O intuito foi alcançar participantes com diferentes tempos de atuação no cargo para diversificar e enriquecer ao máximo as respostas. Neste momento da pesquisa, por ainda atuar no setor como atendente de suporte I, imprimi e entreguei o questionário em mãos aos 11 participantes que aceitaram responder a pesquisa, informando que não era necessário se identificar no documento.

Segundo Vergara (2019, p. 42), “[...] questões abertas são úteis quando o número de respondentes é reduzido e quando a opção de pesquisa é por abordagem dita qualitativa”. Assim, para aprimorar a pesquisa e complementar os dados necessários, foi aplicado um segundo questionário (Apêndice A), elaborado no *google formulário*, contendo 16 questões fechadas. Nesse momento da pesquisa, a autora não fazia mais parte do quadro de funcionários do setor, por este motivo, foi enviado um *e-mail* para acesso dos atendentes ao questionário, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, convidando a todos os 25 atendentes ativos no setor do Suporte Técnico da Fundação CAEd a participarem da pesquisa. A quantidade de atendentes de Suporte I ativos mudou no decorrer da pesquisa, e do total de 25 atendentes ativos, participaram 15 respondentes. Os questionários não tinham identificação do respondente, sendo assim, não é possível saber se os mesmos participantes responderam aos dois questionários ou não.

Vale ressaltar que algumas dificuldades foram enfrentadas durante a coleta de dados para esta pesquisa. A solicitação de dados ao setor do Suporte Técnico demorou a ser atendida

e algumas informações não foram disponibilizadas¹⁰. Além disso, o então CAEd começou o processo de reestruturação e transição para a Fundação CAEd e, diante dessa reestruturação, os Atendentes de Suporte I encontravam-se inseguros sobre a manutenção de seus empregos, o que inibiu parte dos colaboradores a participar da pesquisa. Houve, nesse sentido, resistência em responder aos questionários. Ainda na fase de coleta de dados, fui desligada da Instituição e prossegui a pesquisa sem estar inserida no contexto enquanto funcionária do Suporte Técnico do CAEd, o que agravou o desafio de conclusão da presente pesquisa.

Soma-se as dificuldades expostas a pandemia causada pelo novo coronavírus, causador da perigosa doença Covid-19. A característica altamente contagiosa do vírus fez com que, em vários países, fosse instituído o isolamento social como medida de prevenção ao contágio, fazendo com que muitas empresas no mundo inteiro parassem suas atividades presenciais. Mediante essa situação, as empresas que puderam, adotaram o trabalho no formato de *home office*, e a Fundação CAEd foi uma dessas muitas instituições e empresas brasileiras que, em respeito aos seus funcionários, optou por essa modalidade de trabalho. Esse cenário, de *home office*, tornou a coleta de dados um processo ainda mais moroso.

Apesar desses contratemplos, a fim de aprimorar ao máximo essa pesquisa, solicitamos a realização de entrevistas *online* com a Supervisão. Entretanto, essa solicitação não foi atendida em tempo hábil. Apesar de todas essas dificuldades enfrentadas, foram aplicados questionários *online* aos atendentes de Suporte I que aceitaram participar da pesquisa de campo. Na seção seguinte serão apresentadas a descrição e a análise dos dados coletados para a realização deste trabalho.

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA PESQUISA

Nesta seção serão apresentadas a descrição e a análise dos dados coletados através dos questionários aplicados aos Atendentes de Suporte I. O objetivo é conhecer as percepções desses atendentes em relação ao processo de monitoramento e avaliação ao qual são submetidos e identificar quais as principais demandas em relação a esse processo. Para tal, os dados coletados são apresentados e analisados em duas subseções. A primeira se refere ao perfil dos atendentes e a segunda diz respeito às percepções desses atendentes em relação ao processo avaliação ao qual são submetidos.

¹⁰ Como exemplo a pergunta: Qual critério da equipe gestora para que as devolutivas/*feedbacks* sejam efetivadas?

3.3.1 Perfil dos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd

De acordo com os dados obtidos através da pesquisa, e com base no referencial teórico estudado, algumas questões foram analisadas em relação ao problema inicial proposto. Segundo os dados obtidos nos questionários, foi possível identificar que o perfil dos 15 atendentes que participaram da pesquisa. Os Atendente de Suporte I possuem entre 18 a 45 anos, com grau de escolaridade variado, entre Ensino Médio, Graduação e Pós-graduação. O tempo de atuação no cargo variou entre 6 meses a mais de 2 anos de atuação.

Os dados coletados nos questionários indicam que os atendentes de suporte I destacam como características mais motivantes da função: o tipo de atividade realizada, por gostarem de auxiliar os usuários, e a carga horária de 6 horas, por possibilitar que trabalhem apenas num período do dia, sobrando tempo para outras atividades.

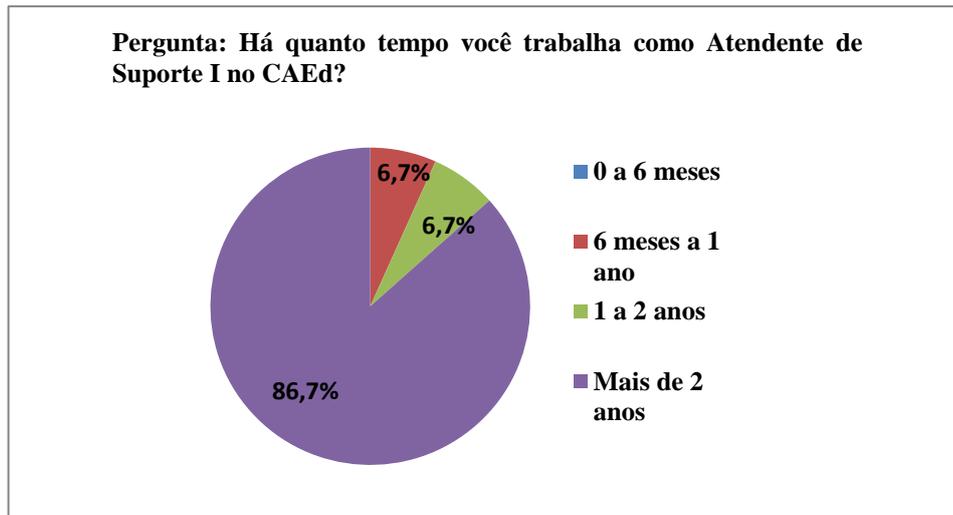
A pesquisa também apontou que os atendentes percebem a atividade que desempenham como uma experiência válida, apesar de apontarem limitações como, por exemplo, a falta de autonomia. Sobre essa questão, as autoras Ricci e Rachid (2013) coadunam com Rachid et. al (2017), e consideram a falta de autonomia um fato interessante em relação ao controle do trabalho dos teleatendentes. Segundo as autoras, essa situação chama atenção devido ao fato do trabalho de teleatendimento ser um tipo de atividade que, por natureza, demanda flexibilidade, autonomia e pessoalidade. No entanto, existe um forte controle e padronização dos teleatendentes. Apesar da questão da falta de autonomia ter sido apontada na pesquisa, foi possível perceber que os participantes consideram o trabalho de Atendente de Suporte I uma atividade tranquila.

Na subseção seguinte, serão descritas e analisadas as percepções dos Atendentes de Suporte I em relação ao processo de avaliação de seus atendimentos no setor.

3.3.2 Percepções dos Atendentes de Suporte I em relação ao processo de avaliação dos seus atendimentos

Com o intuito de sondar qual a percepção dos atendentes em relação ao processo de avaliação de seus atendimentos, uma questão considerada importante foi o tempo de atuação dos respondentes. No início da pesquisa foi perguntando o tempo de atuação dos participantes no cargo de Atendente de Suporte I.

Figura 11 - Sondagem do tempo de atuação dos participantes da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme podemos perceber na Figura 11, dentre os 15 participantes, 13 responderam ter mais de dois anos de atuação no cargo. Consideramos esse dado um fator positivo para o estudo do caso, por acreditar que esse tempo de atuação poder favorecer a pesquisa na medida em que enriquece as informações sobre as questões apresentadas.

Com base nas informações dos relatórios inicialmente disponibilizados pela Supervisão do Suporte Técnico, foi possível verificar que o processo de monitoramento dos atendimentos ocorre regularmente e que existe uma matriz de referência utilizada para avaliar o desempenho dos atendentes. Sobre essa questão, Chiavenato (2010) aponta que,

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização (CHIAVENATO, 2010, p.37).

Entretanto, de acordo com a análise dos dados desses relatórios, foi possível constatar que as práticas de *feedback* aos atendentes são baixas em relação aos monitoramentos realizados. Nesse sentido, buscando entender se os atendentes tinham informações sobre como ocorre o processo de monitoramento e avaliação de desempenho praticados no setor, foi questionado aos atendentes se, durante o tempo de atuação, eles receberam orientações informando como é realizado o monitoramento. Dos 15 participantes, 11 responderam que não e 4 responderam que sim.

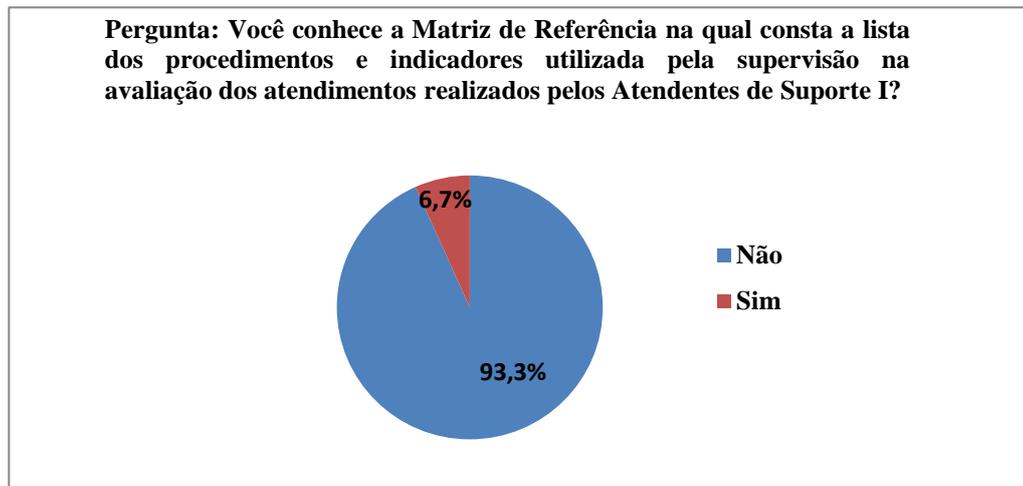
Para complementar a sondagem sobre qual a percepção dos Atendentes em relação à finalidade do monitoramento das ligações, perguntamos: Você compreende como esses monitoramentos são feitos e como são utilizados? E, de acordo com as respostas, verificamos constar, no imaginário dos atendentes: “deve servir para ter uma visão geral dos atendimentos”; “as gravações são analisadas posteriormente”. Essas suposições indicam que os atendentes não têm informações precisas do assunto.

Ainda sobre essa questão, outro respondente escreveu: “não sei como ocorre, parece não ter um padrão, nem frequência, e como é feito por superiores, os atendentes não são informados”, e ainda detalhou: “Nos últimos tempos parece não ter influência, visto que não recebi *feedback* positivo ou negativo”. E completa dizendo que “não tem feito grande diferença nem pra bom nem pra ruim. Mas é válido e necessário quando feito de forma efetiva” e finaliza dizendo que “poderia ser mais claro como é feita a avaliação depois de gravado.” Destacamos que o atendente da transcrição anterior informou ter trabalhado mais de 5 anos no cargo. O tempo de atuação pode justificar o fato dele ter dado mais detalhes da sua percepção sobre o processo.

Analisando a fala desse respondente com mais de 5 anos na função, podemos constatar que essa resposta reforça a evidência das lacunas do processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I. Essas lacunas dizem respeito à falta de informação sobre a avaliação de desempenho e à falta de *feedbacks* que sinalizem os pontos positivos e negativos de seu atendimento. Além disso, conforme relato do atendente, não há o repasse de informações claras, o que diminui a credibilidade da avaliação.

Questionamos se os respondentes sabiam quais são os itens cobrados na avaliação de seu desempenho, perguntado se eles conheciam a Matriz de Referência na qual consta a lista dos procedimentos e indicadores utilizada na avaliação dos seus atendimentos.

Figura 12 – Percepção dos Atendentes sobre os itens cobrados na avaliação dos atendimentos



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme podemos perceber na Figura 12, apesar de a Matriz de Referência para avaliação de desempenho dos atendentes estar devidamente documentada no setor, ao analisar os dados dos respondentes, podemos constatar que a maioria dos participantes respondeu não conhece-la nem quais são os itens cobrados na avaliação dos seus atendimentos, demonstrando que esses atendentes não têm informações precisas de quais habilidades e competências estão sendo cobradas. Além disso, perguntamos aos participantes se eles gostariam de receber mais informações/orientações sobre o processo de avaliação dos seus atendimentos, e 100% responderam que gostariam de receber mais informações/orientações sobre o processo de avaliação dos seus atendimentos, indicando que há interesse por parte deles em saber os requisitos cobrados no processo de avaliação ao qual são submetidos.

Em relação às práticas de monitoramentos e *feedbacks* realizados no setor, questionamos o que eles percebiam acontecer com mais frequência, se a gravação das ligações/atendimentos, ou *feedback* aos atendentes. Todos os 15 atendentes responderam que a gravação das ligações ocorre com mais frequência que os *feedbacks*.

Sobre a importância da prática de *feedbacks*, perguntamos: Você considera importante a prática de *feedbacks* referentes aos monitoramentos dos atendimentos? Por quê? E, todos os 15 participantes foram unânimes, respondendo que sim. Em relação à esta pergunta, destacamos as respostas de dois participantes, sendo que um disse: “Sim, pois posso ter cometido os mesmos erros repetidamente, sem saber o que fiz”. Para outro: “saber que é monitorado e não ter a devolutiva de como está sua atuação, gera certa insegurança!”.

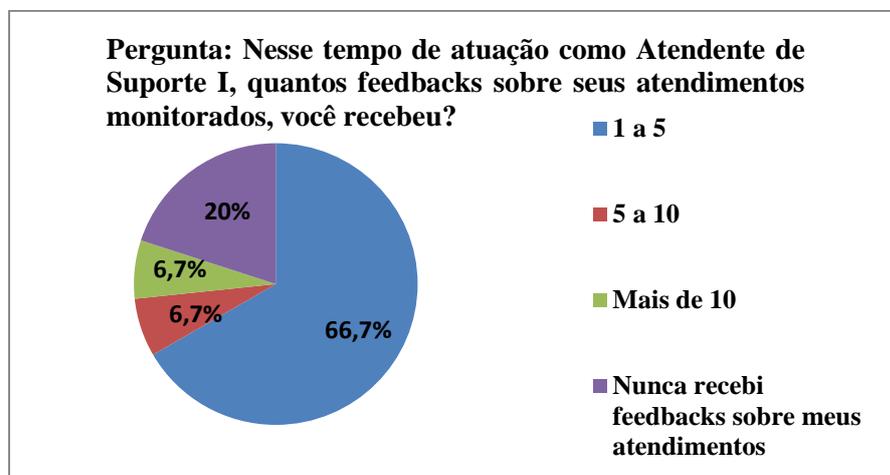
Diante do exposto, constatamos que os atendentes demonstraram não ter informações precisas sobre o processo de monitoramento ao qual são submetidos, além de sentirem a necessidade de receber *feedbacks* sobre as avaliações dos seus atendimentos. Conforme observação do relatado dos respondentes, sem essas devolutivas, eles acabam sentindo insegurança no desenvolvimento de seu trabalho.

Sobre insegurança, questão destacada pelos respondentes, podemos observar o que diz Chiavenato (2010), quando aponta que “a avaliação reduz a incerteza do colaborador ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho, e proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o colaborador e seu gerente” (CHIAVENATO, 2010, p. 34). Ainda sobre à retroação, ao analisar o relatório com a quantidade de monitoramentos e a quantidade de *feedbacks* realizados no setor (Tabela 1), verificamos que, conforme a hipótese inicial, o número de *feedbacks* realizados em relação ao número de monitoramentos realizados pelo setor é baixo.

Tal hipótese também pôde ser verificada por meio das análises das respostas dos questionários. Foram constatadas situações em que atendentes, com mais de 2 anos na função, responderam nunca terem recebido *feedbacks* sobre seus atendimentos. Um total de 8 atendentes responderam terem recebido de 1 a 5 *feedbacks*, o representa um número muito baixo de *feedbacks* em relação ao tempo de atuação desses atendentes.

Para confirmar essa hipótese e analisar a frequência da realização de *feedbacks* no setor, questionamos quantos *feedbacks* sobre atendimentos monitorados os atendentes receberam durante o tempo de atuação no cargo, conforme demonstrado na figura 13.

Figura 13 – Percepção dos atendentes sobre a quantidade de *feedback* recebidos

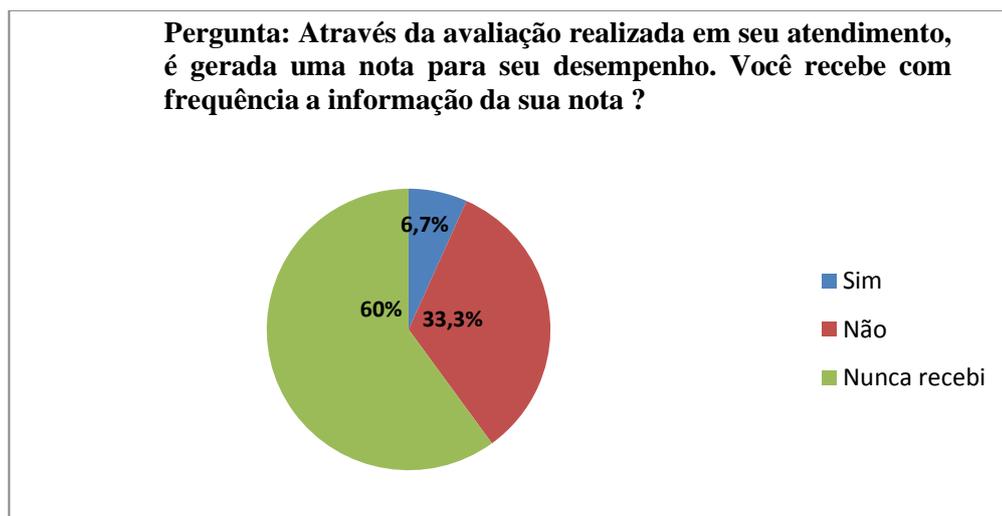


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme verificamos na Figura 13, dos 15 respondentes, 66,7% respondeu ter recebido de 1 a 5 *feedbacks*, seguidos dos que responderam ter recebido de 5 a 10 *feedbacks*. Além disso, 20% dos respondentes disseram nunca terem recebido *feedback*, o que para comprova a hipótese inicial de que a prática de *feedbacks* no setor é baixa ou insuficiente.

Destacamos também a nota atribuída ao atendimento. É preciso analisar a frequência do repasse sobre a nota atribuída aos atendimentos realizados pelos atendentes de suporte. Essas notas podem servir de parâmetro de acompanhamento do desempenho por parte dos próprios atendentes e favorecer a autoavaliação. Entretanto, como observamos por meio da pesquisa, essas notas não são informadas com frequência no setor. Sendo assim, para verificar se os atendentes recebem a nota da avaliação, foi perguntado aos participantes se eles recebem com frequência a nota gerada na avaliação do seu atendimento

Figura 14 – Percepção dos Atendentes sobre frequência do recebimento da nota gerada na avaliação dos seus atendimentos



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme podemos observar na Figura 14, a maior parte, 93,3% dos participantes responderam que não recebem ou nunca receberam a nota com frequência.

Ainda sobre questão da nota do atendimento, ressalta-se que um dos respondentes escreveu: “[...] houve uma época que analistas ouviam (a gravação do atendimento realizado) para dar uma nota, acredito não ser assim mais”. Essa situação, cremos, deixa clara a falta de informação por parte dos atendentes sobre o processo de avaliação de seus atendimentos.

A pesquisa também buscou verificar qual a satisfação dos atendentes sobre a quantidade de *feedbacks* das avaliações dos atendimentos que realizam no setor, perguntando qual o ponto

de vista como Atendente de suporte I, da quantidade de *feedbacks* que a supervisão realiza no setor, referente à avaliação de seus atendimentos, disponibilizando as opções de resposta: Satisfatória; Muito satisfatória; Pouco satisfatória; Insatisfatória. E, dos 15 participantes, 3 responderam ser satisfatória, 8 responderam ser pouco satisfatória e 4 responderam ser insatisfatória.

Dentre os destaques a essa pergunta, elencamos as respostas: “dar *feedback* não é foco do suporte”; “os *feedbacks* não devem ter muita importância, pois não são realizados com frequência”. Tais respostas indicam que a baixa frequência do *feedback* no setor pode levar o atendente a interpretar de forma errada o processo, e não entender a real importância de receber as devolutivas sobre seu trabalho, pois os atendentes do Suporte I não demonstram perceberem a retroalimentação como necessária para a autoavaliação sobre seu desempenho.

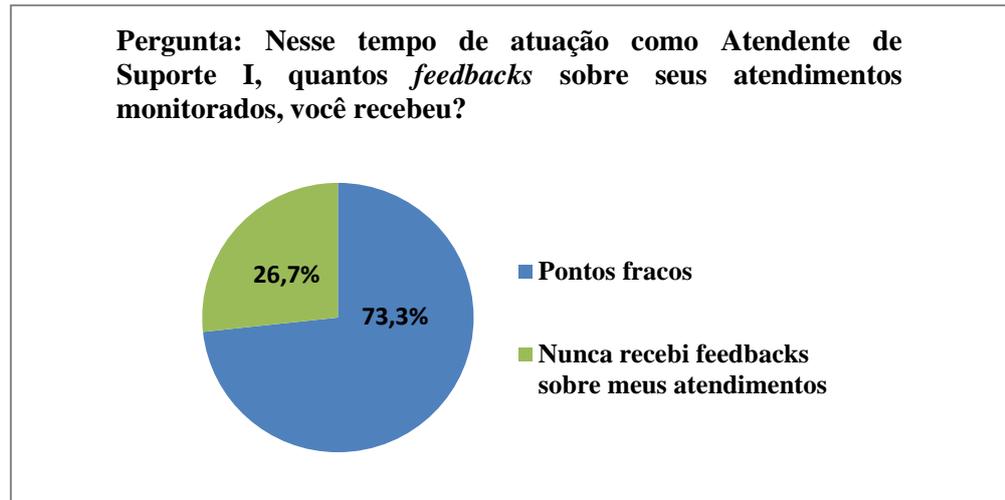
A pesquisa revelou respostas de atendentes que dizem nunca terem recebido *feedback* ou de que “faz muito tempo”, indicando assim, que a falta de *feedback* é percebida pelos participantes, que chegam a sugerir periodicidade para realização do *feedback*, como podemos destacar na fala de um participante que disse: “tal prática não precisa ser diária como os monitoramentos, mas podem ser quinzenalmente, por exemplo”. Também perguntamos aos participantes se eles gostariam de ter recebido mais *feedbacks*, e todos os 15 disseram que sim. Sobre esta questão, destacamos a resposta do atendente que respondeu: “gostaria de ter recebido mais *feedbacks* para saber no que é necessário melhorar, seja na parte de comunicação ou sistêmica”.

Ao analisar as respostas dos participantes, foi possível perceber que os respondentes demonstraram que realmente se preocupam com a falta de devolutivas, e também demonstraram que gostariam que os *feedbacks* fossem realizados com mais frequência, ficando perceptível que há interesse deles em usar as devolutivas para melhorar seu desempenho.

Chama atenção na pesquisa a preocupação que os atendentes apresentam sobre a baixa frequência de *feedbacks*. Essa preocupação fica evidente quando eles sugerem ideias para regularizar a periodicidade das práticas de *feedbacks* no setor, demonstrando que há interesse na organização do processo.

Visando conhecer a percepção dos participantes sobre o papel da Supervisão em relação ao desenvolvimento profissional dos atendentes, foi perguntado aos atendentes quais foram os pontos mais destacados pela supervisão nos *feedbacks* que receberam. A percepção dos atendentes está ilustrada na figura 15.

Figura 15 – Percepção dos Atendentes sobre os pontos destacados nos *feedbacks*



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A figura 15 mostra que dentre os 15 participantes, a maioria percebe mais pontos fracos, seguidos dos que responderam nunca receberam *feedback*. Em relação à essa questão, vale ressaltar que um atendente respondeu: “o *feedback* é uma prática comum e muito utilizada nas organizações [...] e que “o *feedback* nem sempre precisa ser negativo, pode ser positivo também.”

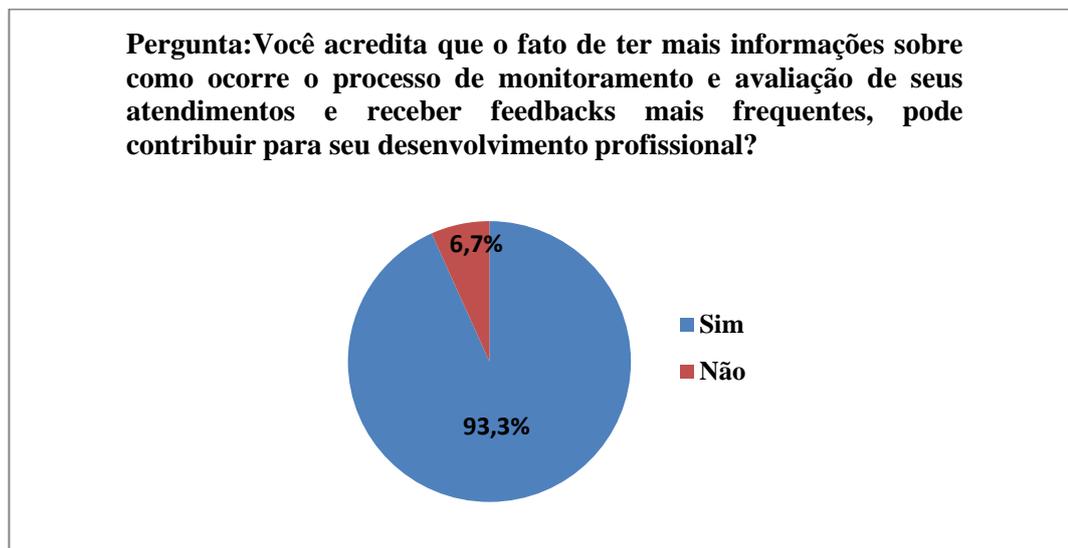
Nesse mesmo viés, chama a atenção a seguinte resposta: “faz tempo que não recebo, o último deve ter anos. Sei que é realizado oralmente, geralmente para informar algum ponto que não foi legal, minha percepção é de que são válidos, necessários e poderiam ser realizados com mais frequência para melhorar nossa qualidade.”

Questionamos aos respondentes se, no período de atuação como Atendente de Suporte I eles receberam algum *feedback* da coordenação/supervisão elogiando o seu trabalho. Das respostas obtidas, 5 responderam que sim e 10 responderam que não. Um dos respondentes ressaltou que os *feedbacks* não deveriam ser realizados somente para apontar falhas, e escreveu: “Somos uma equipe, temos procedimentos a serem seguidos, caso não haja monitoramento, não teríamos como confirmar se estamos passando o que está registrado, além disso, podemos identificar dificuldades e aprimorá-las”. Outro respondente mencionou que gostaria de ter recebido mais *feedback* porque “minha ideia de *feedback* é uma ajuda para melhorar algum ponto que não estou indo bem. Ou até mesmo, podendo ser positivo, elogio, o que é fator motivador.” Outro ressaltou que “Apesar de escutar só o que eu deveria melhorar, foram bem vindos [...] são bem executados quando não há só críticas, e sim, elogios, apoio e incentivos constantes”.

Analisando as respostas dos atendentes, percebemos que os atendentes de Suporte I demonstram insatisfação em relação à quantidade de *feedbacks* realizados no setor, além de

perceberem mais pontos fracos que fortes nos *feedbacks* recebidos pelos seus atendimentos. Eles destacam que seria importante o apontamento de pontos fortes para motivá-los no trabalho. Nesse sentido, vamos ao encontro do que assevera Santos (2010), que aponta que os supervisores precisam participar da avaliação de seus operadores, e que é dever do gestor desenvolver seus colaboradores profissionalmente, a partir dos seus pontos fortes, e buscar a redução dos pontos fracos. Ressaltam também que o acompanhamento dos indicadores e controle da qualidade servem para filtrar alguma dificuldade na realização das ações. Diante disso, a supervisão pode definir os papéis e responsabilidades de cada membro, o que favorece a tomada de decisão quanto a ações estratégicas mais eficazes.

Figura 16 – Percepção dos Atendentes em relação à influência dos *feedbacks* em seu desenvolvimento profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2010).

Perguntamos aos respondentes se eles acreditam que o fato de ter mais informações sobre como ocorre o processo de monitoramento e avaliação de seus atendimentos e receber *feedbacks* mais frequentes poderia contribuir para o seu desenvolvimento profissional. Como vemos na Figura 16, a maioria, 93,3% respondeu que sim e apenas um respondeu que não. Entretanto, ao serem questionados se consideravam importante a prática de *feedback*, todos os 15 participantes responderam que sim. Como justificativa das respostas, os atendentes apontaram diversas razões, dentre elas: para poder corrigir possíveis falhas; para colaborar com seu crescimento profissional; para melhorar o trabalho em equipe, e para alcançarem excelência nos seus atendimentos. Cabe destacar que a pesquisa também revelou um dado interessante

sobre a reflexão dos próprios Atendentes de Suporte I em relação à falta da periodicidade das práticas de *feedback*. Os atendentes sugerem ações como, por exemplo: “tal prática não precisa ser diária como os monitoramentos, mas que podem ser quinzenalmente, por exemplo”.

Perguntamos aos Atendentes de Suporte I, de acordo com a visão deles, o que poderia melhorar em relação aos monitoramentos realizados no setor. Sintetizando as respostas, os atendentes apontaram que acham importante que seja informado com mais clareza o motivo do monitoramento, e para que são utilizados, sendo que, sobre essa questão, podemos destacar as respostas de atendentes que escreveram: “poderia ser mais claro como é feita a avaliação do atendimento depois de gravado” e “poderia deixar claro o que será cobrado, e o que será pontuado na avaliação desses monitoramentos”. Também responderam que deveriam ser utilizados para dar mais *feedbacks* positivo e negativo, além de mais devolutivas sobre os atendimentos avaliados. Um respondente ainda sugeriu que “deveriam ser constantemente gravados e arquivados para possíveis consultas posteriores”.

3.3.3 - Sistematização das conclusões das análises

Analisando as respostas dos participantes, percebemos que os atendentes sugerem ações, tais como: como regularidade e periodicidade das devolutivas, existência de orientações por parte da supervisão após avaliar as ligações, dentre outras práticas que consideram interessantes para melhorar o processo de avaliação de desempenho dos atendentes. Nesse viés, lembramos dos apontamentos Chiavenato (2010), que destaca:

as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões [...] Se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. [...] Trata-se de uma solução que requer uma negociação, participação e sinergia de esforços (CHIAVENATO, 2010, p.5; 7).

Desta forma, podemos considerar que, mediante o exposto, mesmo que não possa ser apontada como única questão significativa para um baixo aproveitamento nos atendimentos realizados pelos atendentes, a falta ou a baixa frequência de *feedbacks* comprova a hipótese inicial, podendo ser apontada como uma falha importante no processo de avaliação de desempenho desses atendentes e influenciando os atendimentos prestados por eles quanto aos desdobramentos desnecessários na demanda do setor. Como por exemplo destacamos o aumento de ligações consideradas chamadas e encaminhamentos improcedentes que

poderiam ser resolvidos no primeiro atendimento, o que acaba atingindo outras equipes do setor, gerando insatisfação, além de gerar insegurança e descontentamento desses atendentes em relação ao desenvolvimento do seu trabalho.

Sobre isso, podemos verificar a importância do processo de avaliação de desempenho e práticas frequentes de *feedback*. Nas palavras de Chiavenato (2010, p.241), que aponta ser “a avaliação do desempenho um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e seus relacionamentos [...], é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de integração das pessoas à organização [...]”(CHIAVENATO, 2010, p. 241).

Nesse sentido, pode-se considerar que a prática de *feedbacks* frequentes favorece as possibilidades para que os problemas indicados sejam minimizados e, conseqüentemente, acabará refletindo não só no ambiente interno do setor, mas poderá agir externamente, refletindo na satisfação dos colaboradores e usuários atendidos pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Consideramos que, sem *feedbacks* regulares, os atendentes não estão sendo devidamente advertidos e orientados de maneira pontual, podendo cometer erros que geram problemas nos atendimentos realizados, além de não estarem sendo motivados a potencializar os pontos positivos encontrados nos seus atendimentos. Nesse sentido, Chiavenato (2010, p.260) destaca que “a avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro, para poder alcançar todo o potencial humano da organização”. Chiavenato (2010, p.242) ainda aponta que “o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado”.

Sendo assim, podemos considerar que a prática do *feedback* é essencial e pode gerar efeito na realização desses atendimentos, na satisfação do atendente e na satisfação dos usuários atendidos pelo Suporte, além de ser pertinente observar que 100% dos participantes da pesquisa responderam achar importante receberem *feedback*. Segundo Chiavenato (2010, p. 248), a qualidade dos serviços depende dos colaboradores e a satisfação deles, assim como a dos clientes, pode ser uma das práticas comuns de administração de serviços de excelência em algumas empresas, que acreditam que suas relações com os colaboradores refletem diretamente nas relações com os clientes.

Conforme os dados da pesquisa, foi possível verificar que o processo de avaliação dos atendimentos realizados pelos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd é praticado no setor em três etapas: a primeira etapa é a realização do monitoramento das ligações por um Atendente de Suporte II, que grava os atendimentos realizados pelos Atendentes de Suporte I. A segunda etapa é a avaliação que a supervisão do setor faz desses

atendimentos gravados. A terceira etapa é a prática dos *feedbacks* realizados pela supervisão aos atendentes sobre seus atendimentos.

Percebemos que o processo tem uma organização e em parte funciona regularmente. Entretanto, conforme é praticado atualmente, ele atende à demanda da supervisão, que consegue controlar e acompanhar o desempenho dos Atendentes de Suporte I.

Para os Atendentes, entretanto, foi possível perceber que faltam informações compreensão do processo, além de *feedbacks* praticados com frequência. Ou seja, não acontece devidamente a retroalimentação necessária para atender às demandas dos atendentes avaliados, tanto no que diz respeito às informações sobre o processo como para melhorar seu desempenho individual.

Podemos considerar que foi possível identificar as demandas dos atendentes em relação ao processo de avaliação de seu desempenho, sendo elas: (i) mais informações sobre o processo de avaliação de seu desempenho, no que diz respeito aos procedimentos e indicadores cobrados na Matriz de Referência utilizada para avaliação de desempenho; (ii) realização de *feedbacks* mais frequentes sobre seus atendimentos avaliados.

Destacamos os apontamentos de Santos (2010, p.36) que ressalta a prática do *feedback* como fator que favorece o aperfeiçoamento do atendente e a confiabilidade no monitoramento. De acordo com o autor, aplicar o *feedback* para o operador motiva e contribui para o seu desenvolvimento profissional, bem como assegura a transparência e credibilidade do processo de avaliação”.

Chiavenato (2010) coaduna com Santos (2010) e destaca que a etapa mais importante de uma avaliação de desempenho não está na definição das competências. A oportunidade rica para a instituição e para o profissional é por meio do *feedback*, comparando a percepção que o colaborador tem de si mesmo com a percepção que dele têm as pessoas que estão ao redor, e em particular os seus gestores. É por esse caminho que se consegue avançar na compreensão do autoconhecimento. Chiavenato (2010) ainda aponta que “o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem” (CHIAVENATO, 2010, p. 10).

Após as análises, comprovamos a existência de falhas no processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I realizado pelo setor. Mediante o exposto, com o intuito de responder à pergunta da pesquisa: *Como o processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do setor Suporte Técnico da Fundação CAEd pode ser aprimorado, de modo a melhor atender as demandas desses atendentes?*, No capítulo 3, será apresentado um Plano de Ação Educacional (PAE) com sugestões de ações que busquem o

aprimoramento do processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd.

4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

Neste capítulo apresentamos um PAE, o qual foi elaborado visando o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd. Consideramos importante esse aprimoramento porque, de acordo com a análise das pesquisas documental, teórica e de campo realizadas, foi possível verificar que o processo é importante e está devidamente documentado e organizado em etapas que ocorrem regularmente no setor.

A pesquisa também aponta que esse tipo de processo avaliativo pode ser considerado uma prática comum e característica dos ambientes que trabalham com teleatendimento. Entretanto, a pesquisa mostrou que o processo atualmente realizado não contempla as demandas dos Atendentes de Suporte I, tais como: (i) informações sobre o processo de avaliação de desempenho ao qual são submetidos, com informações precisas sobre quais os procedimentos e indicadores cobrados na Matriz de Referência (Quadro 5) utilizada na avaliação de seu trabalho e (ii) a necessidade de práticas de *feedbacks* frequentes sobre os atendimentos avaliados.

Sendo assim, considerando a importância da troca de saberes entre as equipes do setor de Suporte Técnico do CAEd, no intuito de colaborar efetivamente para o aprimoramento do processo de avaliação dos atendimentos realizados pela Equipe de Atendentes de Suporte I do setor e minimizar os problemas identificados, elaboramos este PAE, que apresenta quatro proposições exequíveis e sem ônus para a instituição.

A Proposição 1 visa aprimorar o acesso à informação, sugerindo que seja divulgado na Wiki as informações básicas sobre o processo de monitoramento e avaliação do trabalho da Equipe de Atendentes do Suporte. A Proposição 2 sugere, como forma de devolutiva, a inclusão de informações do resultado da avaliação dos atendimentos no Relatório de Aproveitamento dos Atendentes de Suporte I, que já é enviado por *e-mail* aos Atendentes de Suporte I. A Proposição 3 apresenta ações visando regularizar a frequência das práticas de *feedbacks* aos atendentes e, por fim, a Proposição 4 apresenta como sugestão a realização de uma reunião com os Atendentes de Suporte I para informá-los sobre as novas ações que forem desenvolvidas e implementadas no setor.

Para organizar a apresentação das ações, será utilizado o quadro 5W2H¹¹, que é uma ferramenta de gestão empregada no planejamento estratégico de empresas. Ela parte de uma meta para organizar as ações e determinar o que será feito para alcançá-la. Basicamente, ela parte de um problema e realiza a análise sobre o seu enfrentamento a partir de sete perguntas – que é o que dá nome à metodologia. Os cinco “Ws” representam (em inglês): o que (what), por quê (why), onde (where), quando (when) e quem (who). Já os dois “Hs” indicam: como (how) e quanto custa (how much). Para um melhor entendimento, este capítulo está organizado em quatro seções, sendo que em cada seção será apresentada uma proposição e um quadro modelo 5W2H para o detalhamento das ações apresentadas.

4.1 – PROPOSIÇÃO 1: DIVULGAR NA WIKI AS INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DE ATENDENTES DE SUPORTE I DO SUPORTE TÉCNICO I DA FUNDAÇÃO O CAED.

De acordo com a pesquisa e análise das respostas dos questionários aplicados aos Atendentes de Suporte I, foi possível constatar que uma das demandas dos atendentes diz respeito ao fato deles não possuírem informações precisas sobre o processo de avaliação de desempenho ao qual são submetidos. Diante dessa questão, primeiramente propomos que esses atendentes sejam devidamente informados para compreenderem melhor o processo. Para isso, sugerimos que, na Wiki (Figura 5), ferramenta já utilizada pelo setor, seja reativada o uso da seção denominada “Wiki de Atendentes”.

Após essa reativação para uso da seção, deverão ser incluídas as informações básicas sobre o processo de monitoramento e avaliação do trabalho desenvolvido pela Equipe de Atendentes do Suporte Técnico I. Tais informações deverão ser referentes às etapas do processo de avaliação dos atendimentos, devendo esclarecer os conceitos e finalidades de cada etapa da Avaliação de Desempenho: Monitoramento, Avaliação e *Feedback*.

Essas informações deverão estar em forma de texto e trazer para o Atendente de Suporte I esclarecimentos sobre como ocorre cada etapa do processo de avaliação do desempenho, deixando o mais claro possível quais são as habilidades, competências e indicadores cobrados na avaliação.

A Supervisão também poderá incluir, nesta seção da Wiki, outras informações pertinentes ao processo, que possam ser importantes e que não tenham sido mapeadas nesta pesquisa.

¹¹ Para outras informações sobre 5W2H, consultar em: <https://clickpages.com.br/blog/5w2h-o-que-significa>.

O Quadro 6 apresenta a proposição desse processo de inclusão das informações na Wiki.

Quadro 6 – Plano de ação para a inclusão de informações na Wiki

What – O que será feito?	Reativar, na Wiki já utilizada pelo setor, a seção “Wiki de Atendentes”. Após essa reativação, deverão ser disponibilizadas as informações essenciais referentes ao processo de avaliação dos atendimentos realizados pelos Atendentes I, incluindo os conceitos e finalidades das etapas: Avaliação de Desempenho, Monitoramento e <i>Feedback</i> . Tais informações devem deixar claro para o Atendente de Suporte I quais são as habilidades, competências e indicadores cobrados na avaliação de seus atendimentos.
Why – Por que será feito?	Para superar as dificuldades interpretativas de compreensão e favorecer a transparência do processo, bem como para, na prática, disponibilizar aos atendentes um local específico para se inteirarem a qualquer tempo sobre o assunto. Estando essas informações disponíveis aos atendentes que já atuam no setor, também os novatos deverão ser orientados pela Supervisão sobre o documento. Dessa forma, além dos atendentes que já trabalham no setor, os novatos também estarão devidamente informados. Além disso, como a Wiki é um documento com acesso para todas as equipes do Suporte, todos os funcionários que tenham alguma dúvida sobre o processo de avaliação de desempenho dos atendentes poderão se informar.
Where – Onde será feito?	No próprio setor Suporte Técnico da Fundação CAEd, na Unidade Dom Orione.
When – Quando será feito?	Após a Supervisão rever quais são as orientações do processo avaliativo, que deverão ser disponibilizadas aos atendentes.
Who – Por quem será feito?	Supervisão e Equipe de Analistas II – (Planejamento)
How – Como será feito?	Após a supervisão do setor definir as informações que serão disponibilizadas, a equipe de Analistas II (Planejamento) deverá atualizar a Wiki de Atendentes, inserindo as informações.
How much – Quanto custará fazer?	Sem custos para a Fundação CAEd, já que a atividade pode ser realizada pela própria Equipe do Suporte da instituição durante o horário de expediente.

Espera-se que, com o acesso à essas informações, os Atendentes de Suporte I compreendam melhor o processo e sintam mais autonomia para administrar seu trabalho, compreendendo cada etapa e sendo capaz de fazer uma autoavaliação constante, com o objetivo de corrigir distorções e aprimorar seu desempenho, visando uma melhora crescente na evolução de seu aproveitamento. Para que esse acompanhamento seja possível, na proposição 2 apresentaremos uma ação para que o próprio atendente acompanhe essa evolução e esteja preparado para a troca de informações quando ocorrer o momento do *feedback* com a Supervisão.

4.2 - PROPOSIÇÃO 2 - INCLUSÃO DE INFORMAÇÕES NO RELATÓRIO DE APROVEITAMENTO DOS ATENDENTES DE SUPORTE I DO CAED

Conforme a análise dos dados, ficou constatado que a frequência de *feedbacks* é baixa no setor e que os atendentes consideram o *feedback* uma importante ferramenta para acompanhar a avaliação de seu desempenho. A pesquisa mostrou que uma das formas da Supervisão do Suporte do CAEd informar o aproveitamento do Atendente de Suporte I é o Relatório de Aproveitamento individual (Figura 10), que é encaminhado aos Atendentes via e-mail, com algumas informações sobre a avaliação de seu desempenho. Esse relatório contempla informações referentes a alguns indicadores presentes na Matriz de Referência (Quadro 5). A Matriz possui 20 procedimentos e 12 indicadores utilizados para avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I. Entretanto, foi possível verificar, no relatório, não constam algumas informações consideradas de suma importância para o atendente, como, por exemplo, o valor da nota atribuída ao seu atendimento e quais foram os pontos negativos e positivos verificados nas avaliações realizadas no período.

Analisando a questão, a sugestão é usar esse mesmo relatório para incluir alguns itens que já constam no cabeçalho da própria Matriz de Referência (Figura 9), e que podem servir como um parâmetro ao atendente para acompanhar como está a evolução de seu desempenho. As alterações no relatório não têm como finalidade usá-lo para substituir o *feedback* presencial, entende-se que ele apenas servirá como um acompanhamento parcial, enquanto ele não recebe o *feedback* presencial referente a esses atendimentos avaliados. O Quadro 7 apresenta detalhadamente as ações da proposição 2.

Quadro 7 – Plano de ação para a inclusão de informações no Relatório de Atendimento

What – O que será feito?	No Relatório de Atendimento (Figura 10), incluir um campo denominado Avaliação de Desempenho, no qual deverão ser incluídos os itens: data, o número do protocolo, o nome do projeto e qual a nota atribuída para as avaliações realizadas no período. Também incluir um campo denominado <i>Feedback</i> , com um local específico para ser registrado um breve histórico dos pontos importantes verificados na avaliação dos atendimentos e os apontamentos da Supervisão e do atendente em relação à esses <i>feedbacks</i> , além de campos destinados para posterior assinatura de ambos, documentando a realização do <i>feedback</i> presencial. (mais detalhes na proposição 3)
Why – Por que será feito?	Como o Atendente já recebe esse relatório frequentemente via e-mail, será uma maneira da Supervisão disponibilizar alguns dados possíveis, para que o atendente consiga acompanhar o rendimento de seu desempenho, até que o <i>feedback</i> presencial com a Supervisão ocorra.

Where – Onde será feito?	No próprio setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd, na Unidade Dom Orione.
When – Quando será feito?	Quando a Supervisão decidir.
Who – Por quem será feito?	Supervisão e Equipe de Relatórios
How – Como será feito?	Após a supervisão do setor definir como serão incluídos os dados (nome, disposição no relatório, o quê e como será informado, etc.) e quais informações serão incluídas (definir quais as informações que podem e devem ser repassadas ao atendente), a equipe de Relatórios deverá atualizar o relatório, inserindo os novos campos.
How much – Quanto custará fazer?	Sem custos, já que a atividade pode ser realizada pela própria Equipe do Suporte da instituição, durante o horário de expediente.

Para exemplificar como ficariam as inclusões sugeridas, apresentamos abaixo, na Figura 17, o item 6 - **Avaliação de Desempenho:** (Avaliações de Atendimentos realizadas no período).

Figura 17 – Novo Relatório de Aproveitamento do Atendente de Suporte I

<p>From: Relatórios Callcenter <relatorios_callcenter@caed.ufjf.br> Date: sex, DD de MM de AAAA às XX:XX hs Subject: Indicadores do Mês To: <e-mail do atendente> Boa tarde, Sr(a) NOME DO ATENDENTE Período avaliado: De DD/MM/AAAA a DD/MM/AAAA. Segue abaixo o seu aproveitamento parcial deste mês, nos indicadores abaixo:</p>		
1 – TMA: (Tempo Médio de Atendimento)		
Projeto:	Parâmetro:	O seu resultado:
SisLAME	00:10:57	0:09:15
SAGEAL	00:10:37	Não Atendeu
SEGES	00:13:22	Não Atendeu
SISPAES	00:10:57	Não Atendeu
SISLAME_MAIIS_ALFA	00:10:57	Não Atendeu
CURSOS	00:06:45	Não Atendeu
AVALIAÇÃO	00:05:31	0:07:11
COLABORADORES	00:10:57	Não Atendeu
ALINHAMENTO_SAEB	00:10:57	Não Atendeu
ALINHAMENTO_SPAECE	00:10:57	Não Atendeu
ALINHAMENTO_OLIMPIADAS_EM	00:10:57	Não Atendeu
PISA	00:10:57	Não Atendeu
MAIS_ALFABETIZACAO	00:10:57	Não Atendeu
NOVO_MAIIS_EDUCACAO	00:10:57	Não Atendeu
FORMACAO_ENCCEJA	00:10:57	Não Atendeu
ENCCEJA	00:10:57	Não Atendeu
ITINERARIOS_AVALIATIVOS	00:10:57	Não Atendeu
SAEPE	00:10:57	Não Atendeu
2 – TMP: (Tempo Médio de Pausa)		

Parâmetro:	O seu resultado:		
0:45:00	0:45:00		
OBS: As pausas consideradas aqui foram: Água/Banheiro / Pausa descanso / Pausa Alimentação			
3 – TML: (Tempo Médio de Logon)			
Parâmetro:	O seu resultado:		
6:00:00	5:55:06		
OBS: É necessário sempre clique no menu SAIR do CRM , ao término do expediente.			
4 – Percentual de Procedência: (Percentual de encaminhamentos procedentes ao 2º nível)			
Parâmetro:	O seu resultado:		
95%	Não Encaminhou		
5 – Percentual de FirstCall: (Percentual de casos resolvidos logo no primeiro atendimento)			
Parâmetro:	O seu resultado:		
89%	100%		
6 - Avaliação de Desempenho: (Avaliações de atendimentos realizadas no período)			
Data	Protocolo	Projeto	Nota
7 - Feedback: (<i>Feedback</i> presencial realizado - referente às avaliações do período)			
Histórico		Assinatura Supervisão	Assinatura Atendente
Em caso de dúvidas procure a supervisora imediata. Atenciosamente, Equipe de relatórios Call Center – CAEd/UFJF			

Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório disponibilizado pela Supervisão.

Esta alteração sugerida no relatório de aproveitamento levou em conta respeitar o padrão já utilizado pelo setor e teve como finalidade aprimorar, de forma prática e simples, o acesso de informação dos Atendentes sobre as avaliações dos seus atendimentos realizadas no período para que possam acompanhar seu rendimento até a realização do *feedback* presencial.

Conforme podemos perceber, na Figura 17, além do item 6, também foi incluído o item **7 - Feedback:** (*Feedback* presencial realizado - referente às avaliações do período), que será preenchido apenas no momento do *feedback* será o momento oportuno para a troca de informações entre o atendente avaliado e a Supervisão sobre as avaliações dos atendimentos realizadas no período. Mediante essa ideia, pensando em como seria possível tornar a prática de *feedbacks* presenciais mais frequentes e regulares no setor, e favorecer a prática de devolutivas mais pontuais que possam promover uma integração entre os Atendentes e a Supervisão do Suporte Técnico do CAEd, na proposição 3 apresentamos uma sugestão visando amenizar essa demanda da falta de frequência nos *feedbacks* presenciais.

4.3- PROPOSIÇÃO 3: REGULARIZAR A FREQUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE FEEDBACKS

Após as análises dos relatórios disponibilizados pelo setor e dos questionários aplicados aos Atendentes de Suporte I, ficou constatado que a prática de *feedbacks* é uma etapa do processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I que não está ocorrendo de maneira compatível com a quantidade de monitoramentos realizados nos atendimentos dessa equipe, que demonstra insatisfação em não ter as devolutivas necessárias para o acompanhamento da evolução de seu desempenho.

Nesse sentido, o estudo do referencial teórico apontou que o *feedback* é elemento essencial no trabalho de teleatendentes, o que ficou constatado nas respostas dos questionários aplicados. Sendo assim, é necessário regularizar as práticas de *feedbacks* no setor, tornando-os mais frequentes, determinando a periodicidade, buscando alinhar as quantidades de *feedbacks* com a quantidade de avaliações realizadas nos atendimentos. Para tal, a proposição 3 apresenta ações buscando regularizar a frequência da prática de *feedbacks* no setor. O Quadro 8 apresenta detalhadamente o Plano de Ação para regularizar a frequência da prática de *feedbacks* no Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Quadro 8 – Plano de Ação para regularizar a frequência da prática de feedbacks no setor

What – O que será feito?	Regularizar a frequência da prática de <i>feedbacks</i> no setor, realizando, ao final de cada mês, 1 <i>feedback</i> presencial da Supervisão a cada atendente, no qual serão utilizados todos os Relatórios de Atendimentos enviados naquele mês, além dos procedimentos regulares do <i>feedback</i> , com escuta da ligação avaliada, caso necessário.
Why – Por que será feito?	As pesquisas apontaram que os <i>feedbacks</i> presenciais não estão ocorrendo com frequência, e é importante que aconteçam, pois é nesse momento de interação entre a Supervisão e o Atendente que ocorre o diálogo e a troca de informações essenciais para que a Supervisão faça correções e ajustes devidos, forneça esclarecimentos importantes e motive o desempenho do funcionário. Este será o momento que o Atendente terá a oportunidade de esclarecer e ponderar, junto à Supervisão, questões sobre suas avaliações informadas ao longo do mês nos Relatórios de Aproveitamento.
Where – Onde será feito?	No próprio setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd, na Unidade Dom Orione.
When – Quando será feito?	Esses encontros deverão acontecer 1 vez ao mês.
Who – Por quem será feito?	Supervisão do setor.
How – Como será feito?	A Supervisão deverá reservar com antecedência uma sala, que seja externa ao ambiente do suporte. No momento da realização do <i>feedback</i> , chamar 1 atendente por vez para realizar o <i>feedback</i> de forma individual. A intenção desse espaço ser

	<p>preferencialmente externo ao setor é para que o momento do <i>feedback</i> não seja interrompido, visando um melhor rendimento e também otimizar ao máximo o tempo dos sujeitos envolvidos.</p> <p>A Supervisão, no momento do <i>feedback</i>, além dos relatórios de atendimentos enviados naquele mês ao atendente, deverá deixar disponível as gravações dos atendimentos avaliados para serem ouvidas, caso seja necessário algum tipo de esclarecimento mais pontual.</p> <p>Neste momento, é importante que o Supervisor aponte ao avaliado as observações que considerou importante na avaliação do atendimento realizado, mostrando os pontos fracos e fortes do atendente, e saiba orientar como o atendente poderá realizar as possíveis correções dos pontos fracos, bem como aprimorar os pontos fortes. É necessário que o supervisor utilize esse momento para dialogar com o Atendente e, através dessa escuta, buscar coletar informações que possam ser importantes para nortear ações estratégicas necessárias, como, por exemplo, a participação desse atendente em treinamentos de capacitação, alguma melhoria na Wiki, ou outro dado importante. Além disso, através dessa conversa o supervisor pode motivar o atendente no desempenho de seu trabalho.</p> <p>Ao finalizar o <i>feedback</i>, a supervisão deverá preencher o item 7, que foi incluído no relatório de atendimento, (figura 17), registrando na coluna “Histórico” o resumo das principais observações sobre o <i>feedback</i> realizado, e tanto o atendente quanto a supervisão deverão assinar os relatórios, deixando documentado que ocorreu o <i>feedback</i> presencial. Como a ideia é tornar regular a frequência dessa etapa do processo, a Supervisão pode se programar, verificando as datas que ocorrerão os <i>feedbacks</i> ao longo do ano, e solicitar previamente a reserva da sala para uso do Suporte.</p> <p>OBS: O horário das 2 Supervisoras do setor são diferentes, entretanto, existe um período da jornada de trabalho delas que coincide, ficando nesse período, as 2 Supervisoras disponíveis no setor. Sendo assim, dentro desse período de tempo, uma poderá se ausentar do Suporte para aplicar o <i>feedback</i>, enquanto a outra continuará disponível no setor. Para que isso ocorra, elas devem se organizar e programar como poderá ser realizada essa divisão das tarefas. O ideal seria fazer um rodízio entre elas, para que todos os atendentes tenham contato com ambas, a fim de enriquecer o processo e promover a integração dos atendentes com ambas Supervisoras.</p>
How much – Quanto custará fazer?	Sem custos, já que a atividade pode ser realizada pela própria Equipe do Suporte da instituição, durante o horário de expediente.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A periodicidade sugerida para a prática de *feedbacks* presenciais foi pensada com base nas pesquisas e nas sugestões dos próprios atendentes. Levando em conta que as informações das avaliações já estarão disponibilizadas nos relatórios dos atendentes, a Supervisão terá prazo hábil para preparar as devolutivas, com observações já mapeadas, facilitando o trabalho da supervisão. Essa necessidade fica latente quando observamos a dinâmica do trabalho desenvolvido no setor e os horários de escala dos atendentes, os quais configuram elementos que podemos considerar desafiadores. Sendo assim, o procedimento requer habilidade e estratégias que otimizem as ações no setor.

Após todas essas ações desenvolvidas e ajustadas, finalizando as proposições, apresentamos como próximo passo a realização de uma reunião com os Atendentes de Suporte

I para esclarecer e informar as novas práticas que o setor desenvolveu, buscando aprimorar o processo de avaliação dos atendimentos realizados pelos Atendentes de Suporte I. A seguir, apresentamos a proposição 4, para a realização dessa reunião.

4.4- PROPOSIÇÃO 4: REALIZAR REUNIÃO COM OS ATENDENTES DE SUPORTE I

Assim que as proposições estiverem devidamente organizadas, implementadas e prontas para serem utilizadas, a Supervisão deverá realizar uma reunião com a Equipe de Atendentes de Suporte I, no intuito de informar que serão implementadas algumas novidades no setor, visando a melhoria do trabalho desenvolvido. Essa breve reunião será para que os atendentes possam se inteirar previamente sobre as alterações que serão efetuadas no setor e, caso necessário, tirem suas dúvidas sobre os novos procedimentos. Seria interessante que, de forma dialógica e colaborativa, a Supervisão deixasse aberta a participação dos atendentes. Assim, poderia ocorrer, por parte da Supervisão, a sugestão de participação, caso os atendentes se sintam à vontade por e-mail, com sugestões de ajustes e aprimoramento nos novos procedimentos, dando voz aos atendentes e demais envolvidos, demonstrando a valorização de suas experiências e deixando claro que as sugestões são bem-vindas. O Quadro 9 apresenta detalhadamente o Plano de Ação para Reunião com os Atendentes de Suporte I.

Quadro 9 – Plano de ação para Reunião com os Atendentes de Suporte I

What – O que será feito?	Realizar uma breve reunião para informar as novidades que serão implementadas, esclarecer e sanar possíveis dúvidas dos sujeitos envolvidos.
Why – Por que será feito?	Informar aos Atendentes de Suporte I sobre as novidades que serão implementadas no setor.
Where – Onde será feito?	Na Fundação CAEd – Unidade Dom Orione, numa sala externa ao Suporte Técnico.
When – Quando será feito?	Assim que as proposições estejam devidamente organizadas, implementadas e prontas para serem utilizadas.
Who – Por quem será feito?	Pela Supervisão do setor.
How – Como será feito?	A Supervisão informará aos atendentes de suporte I que serão implementadas algumas novidades no setor, visando atender algumas demandas. Servindo como uma ferramenta motivacional, poderá, caso queira, informar aos atendentes que as novidades implementadas foram pensadas para melhorar o bem estar das equipes e aprimorar de certos processos do setor. Como ferramenta, poderá ser usado um <i>power point</i> para ilustrar as ações que a serem implementadas. Entretanto, apenas um breve diálogo com os atendentes para expor essas informações, sempre

	comentando e esclarecendo o motivo da implementação/inclusão de cada uma delas, já pode ser suficiente.
How much – Quanto custará fazer?	Sem custos, já que a atividade pode ser realizada pela própria Equipe do Suporte da instituição, durante o horário de expediente.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As proposições sugeridas neste trabalho tiveram como objetivo aprimorar e melhorar o serviço dos atendentes do setor de Suporte Técnico do CAEd e colaborar para o aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido pelo setor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como finalidade analisar o processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes I do Suporte Técnico da Fundação CAEd, com o objetivo de responder ao seguinte questionamento: *Como o processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do setor Suporte Técnico da Fundação CAEd pode ser aprimorado, de modo a melhor atender às demandas desses atendentes?*

No intuito de responder a essa questão, no primeiro capítulo foi descrito a Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd) e sua organização ao longo dos tempos. Foi descrito o setor Suporte Técnico, as atividades desenvolvidas pela Equipe de Atendentes de Suporte I e como ocorre o processo de avaliação de desempenho desses atendentes no setor. Ainda nesse capítulo inicial, apresentei minha experiência enquanto Atendente de Suporte I do setor de Suporte Técnico, e os dados coletados através de uma pesquisa documental realizada junto à Supervisão do Suporte, por meio da qual foram observadas possíveis lacunas no processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I.

A pesquisa apontou que o processo de avaliação de desempenho ocorria regularmente, em etapas de monitoramento das ligações, avaliação desses atendimentos e as devolutivas, que consistiam nas práticas de *feedbacks* referentes a esses atendimentos avaliados. Entretanto, constatou-se, com a pesquisa, que o principal problema no processo envolvia a baixa frequência de *feedbacks*, não havendo a retroalimentação de informações necessária para o aprimoramento do trabalho dos atendentes, que precisam dessas devolutivas para ajustar e corrigir possíveis inconsistências em seus atendimentos.

Para aprofundar o estudo sobre o processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I, analisar as inconsistências identificadas, bem como investigar de que forma essas lacunas poderiam gerar algum tipo de efeito no serviço a ser desenvolvido pelo Suporte Técnico, no segundo capítulo foram apresentadas as pesquisas teóricas acerca da avaliação de desempenho de teleatendentes, com foco em monitoramento, avaliação de desempenho, *feedback* e gestão de pessoas nas organizações.

Para tanto, foram estudados os autores da área de teleatendimento e gestão de pessoas, com destaque para Chiavenato (2010), Tavares e Tavares (2017), Santos (2010), Ricci e Rachid (2013). Ainda neste segundo capítulo, a fim de pesquisar qual a percepção dos atores envolvidos em relação ao processo de avaliação de desempenho aos quais são submetidos, como metodologia de pesquisa, foram aplicados questionários aos Atendentes de Suporte I, abordando questões referentes ao monitoramento de ligações, avaliação dos atendimentos,

frequência de *feedbacks*, papel da gestão nas devolutivas, acesso desses atendentes às informações sobre o processo de avaliação de desempenho ao qual são submetidos, e desenvolvimento profissional desses atendentes.

Mediante os resultados obtidos na pesquisa, confirmou-se a hipótese inicial de que existem lacunas no processo de avaliação de desempenho dos Atendentes de Suporte I, sendo que a pesquisa comprovou, além da hipótese inicial, de que ocorre baixa frequência de *feedbacks* sobre seus atendimentos, que os respondentes também demonstraram não terem informações precisas sobre como ocorre o processo de avaliação de desempenho ao qual são submetidos. Os atendentes não têm informações precisas sobre quais são os procedimentos e indicadores, além das habilidades e competências cobradas na avaliação de seu desempenho, evidenciando assim que existem lacunas no processo de avaliação referente a essas demandas. Tais demandas envolvem a melhoria dos atendimentos individuais e podem ter relação com efeitos gerados nos atendimentos realizados pelo setor.

Com base nos problemas identificados durante a pesquisa e com o intuito de buscar o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho praticado no setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd, no quarto capítulo foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) que apresenta quatro proposições de ações estratégicas Proposição 1- Divulgar na Wiki as informações sobre o processo de avaliação de desempenho da Equipe de Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico I da Fundação o CAEd; Proposição 2- Inclusão de informações no Relatório de Aproveitamento dos Atendentes de Suporte I do CAEd; Proposição 3- Regularizar a frequência das práticas de *feedbacks*; Proposição 4- Realizar Reunião com os Atendentes de Suporte I. Tais proposições foram sugeridas a fim de atender às demandas dos Atendentes de Suporte I e de gerar efeitos que possam colaborar para a melhoria do atendimento ofertado aos usuários do Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Esta pesquisa investigou e analisou algumas questões pontuais do serviço desenvolvido pelos Atendentes de Suporte Técnico da Fundação CAEd, e buscou apresentar proposições de ações de aprimoramento que podem ser ajustadas de acordo com as demandas que possam surgir no decorrer do processo. Vale ressaltar que o processo de aprimoramento é dinâmico, contínuo e progressivo, e o sucesso está relacionado com a interação entre as pessoas que integram a equipe, podendo, inclusive, surgirem possibilidades de novas pesquisas e proposições para mais aperfeiçoamentos.

Finalizando, gostaria de ressaltar que apesar de todos os desafios e dificuldades percorridas para a conclusão deste trabalho, todas as etapas foram realizadas com muito carinho e esperamos que este trabalho possa colaborar com os meus colegas Atendentes de Suporte I

da Fundação CAEd, instituição que tive muito prazer e orgulho em fazer parte, e a qual agradeço por todas as oportunidades.

REFERÊNCIAS

CAED/UFJF. CRM. Disponível em:

<http://www.wikicsi.caed.ufjf.br/CRM/cadastraInteracao.php>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

Cardoso, Marco Henrique Pereira. **Aprendizagem e Construção de Competências no Atendimento ao Cliente: o papel do suporte à aprendizagem em um call center.** / Marco Henrique Pereira Cardoso. – Brasília, 2012. 65 f.: il.

Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Disponível em: <http://institucional.caed.ufjf.br> Acesso em 15 ago 2019.

Chiavenato, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão.

Chiavenato, Idalberto **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** I Idalberto Chiavenato. - 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Chiavenato, Idalberto **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações** /Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: _____ (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

Fundação CAEd. Disponível em: <<http://fundacaocaed.org.br/#!/processoseletivos>> Acesso em: 28 ago. 2019.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: _____ (Org). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

Ministério do Trabalho - **MTE. Classificação Brasileira de Ocupações – CBO.** Disponível em: <<http://www.mtecho.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acesso em 24 fev. 2020.

KUHN, Ivo Ney ; BERWIG, Aldemir; PINTO, Raquel Cristiane Feistel. **O Feedback como Potencial de Desempenho na Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136046>. Acesso em: 19 jun. 2019.

OLIVEIRA, Mateus Campos de Paula. **Elaboração e revisão de itens de Geografia no contexto das avaliações em larga escala promovidos pelo CAEd/UFJF: Dificuldades e desafios de superação**. 153f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

PINTO, Thalita Barbosa. **Processos de trabalho realizados pela equipe de campo do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd**. 91f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

RACHID, Alessandra; RICCI, Marlucy Godoy; SALTORATO, Patrícia. **O controle do trabalho em um call center de cobrança: Work control in a debt collection call center**. Política e trabalho: Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, n. 46, p.181-199, jan. 2017. Semestral. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/viewFile/29089/18932>. Acesso em: 15 ago. 2019.

RICCI, Marlucy Godoy; RACHID, Alessandra. **Relações de trabalho no serviço de teleatendimento**. Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 1, p. 192-203, mar. 2013. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100014&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 15 ago. 2019.

SANTOS, Glauce Maria Lopes dos. **Gerando Qualidade Através da Monitoria em Call center**. 2010. 71 f(. Monografia (Especialização - Curso de Especialista em Produção de Projetos, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.4). Disponível em: <https://slidex.tips/download/universidade-candido-mendes-pos-graduacao-lato-sensu-projeto-a-vez-do-mestre-130> Acesso em: 11 jun. 2019.

SOUZA NETO, Rômulo Andrade de; RAMOS, Anatólia Saraiva Martins; DIAS, Gabriela Figueiredo. **Resistência à vigilância eletrônica: a resposta dos gestores de equipes de teleatendimento**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , v. 16, n. 4, p. 716-731, dez. 2018 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000400716&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 maio 2019.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (adaptado). Disponível em: <http://www.ufjf.br/comitedeetica/documentos>

TAVARES, Ariane Serpeloni; TAVARES, FELIPE MATTOS. **Conversando sobre Desempenho: como o *feedback* e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização.** Revista de Administração do Unisal, [S.l.], v. 7, n. 12, dez. 2017. ISSN 1806-5961. Disponível em:

<<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/599>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

TOCANTINS, Andreia Cristina Teixeira. **Avaliações em larga escala em ciências humanas no centro de políticas públicas e avaliação da educação da Universidade Federal de Juiz De Fora (CAEd/UFJF):** A construção de um guia de orientação do trabalho de analistas e auxiliares de instrumentos de avaliação em questão. 184f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

VERGARA Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo** - São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

VILELA, Lailah Vasconcelos de Oliveira; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. **Os mecanismos de controle da atividade No setor de teleatendimento e as queixas De cansaço e esgotamento dos trabalhadores.** 2004. 10 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós Graduação em Saúde Pública, Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004. Disponível em < Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0102-311X2004000400022&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 11 jun. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

5W2H: **o que significa, para que serve, como fazer e exemplos.** Disponível em: <https://klickpages.com.br/blog/5w2h-o-que-significa/>. Acesso em: 29 jun. 2020.

APÊNDICE A – Questionário I estruturado elaborado através do Google Formulários, e enviado por e-mail aos atendentes de suporte I do Suporte Técnico do CAEd

Questionário para os Atendentes de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd

Prezado Atendente de Suporte I do Suporte Técnico da Fundação CAEd, sou aluna do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa que estou desenvolvendo estuda a questão das práticas de monitoramento e avaliação dos atendimentos realizados pelos Atendentes I do Suporte Técnico da Fundação CAEd, bem como, a realização dos *feedback* referentes à essas avaliações pelo setor. Desta forma, sua participação nessa pesquisa é fundamental para entendermos como essas práticas estão se constituindo e como podemos buscar soluções e propor ações em pontos onde forem sinalizadas possíveis necessidades de aprimoramento. Lembrando que o sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o nome do respondente, assim, peço que não hesite em revelar sua opinião sincera, que é muito importante para esta pesquisa. Peço por gentileza, que antes de iniciar o questionário, leia as informações do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Desde já agradeço por ter reservado uma parte do seu tempo para contribuir com essa pesquisa de campo. Muito Obrigada!

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ATENDENTES DE SUPORTE I DO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE PESQUISAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAEd)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ATENDIMENTOS REALIZADOS PELA EQUIPE DE ATENDENTES DE SUPORTE I DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAEd)”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é estudar a questão das práticas de monitoramento e avaliação dos atendimentos realizados pelos Atendentes I do Suporte Técnico da Fundação CAEd. Nesta pesquisa pretendemos entendermos como essas práticas estão sendo realizadas e como podemos buscar soluções e propor ações em pontos onde forem sinalizadas possíveis necessidades de aprimoramento. Caso você concorde em participar, vamos solicitar que você responda a um questionário com questões fechadas pertinentes às suas atividades como Atendente de Suporte I da Fundação CAEd, e ressaltamos que não há a necessidade de identificação do respondente. Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se anexo ao questionário será arquivado pelo pesquisador responsável no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores

tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Você concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos? () Sim ou () Não
Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20 .

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome da Pesquisadora Responsável: Verônica Dutra Gentil
Campus Universitário da UFJF – Juiz de Fora/MG
Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação/Departamento de Educação
CEP: 36036-900 Fone: 21023669. E-mail: veronicagentil.mestrado@caed.ufjf.

1) Após ler o Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido, você concorda em participar da pesquisa, declarando que lhe foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as suas dúvidas, e concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim

() Não

2 – Qual sua idade?

() Entre 18 anos e 25 anos

() Entre 25 e 35 anos

() Entre 35 e 45 anos

() Mais de 45 anos

3 – Qual seu grau de escolaridade?

- Ensino Médio
- Graduação
- Pós-graduação

4 - Há quanto tempo você trabalha como Atendente de Suporte I no CAEd?

- 0 a 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- 1 a 2 anos
- Mais de 2 anos

5 - Nesse tempo de atuação como Atendente de Suporte I, quantos feedbacks sobre seus atendimentos monitorados, você recebeu?

- 1 a 5
- 5 a 10
- Mais de 10
- Nunca recebi feedback

6 - Na sua percepção, o que é realizado com mais frequência pelo setor?

- gravação das ligações/atendimentos
- Feedback aos atendentes sobre os seus atendimentos gravados

7 - Você acha importante e gostaria de ter recebido mais esses tipos de feedbacks?

- Sim
- Não

8 – Nesse tempo de atuação, você recebeu orientações informando como é realizado o processo de monitoramento e avaliação dos atendimentos ?

- Sim
- Não

9 – Você conhece a Matriz de Referência na qual consta a lista dos procedimentos e indicadores que é utilizada pela supervisão na avaliação dos atendimentos realizados pelos Atendentes de Suporte I?

- Sim
- Não

10 – Através da avaliação realizada em seu atendimento, é gerada uma nota para seu desempenho. Você recebe com frequência a informação da sua nota ?

- Sim
- Não
- Nunca recebi

11 – Você gostaria de receber mais informações/orientações sobre o Processo de monitoramento e avaliação dos atendimentos realizados pelos Atendentes de Suporte I?

- Sim
- Não

12 – Do seu ponto de vista como Atendente de suporte I, a quantidade de feedbacks que a supervisão realiza no setor, referente à avaliação de seus atendimentos é:

- Satisfatória
- Muito satisfatória
- Pouco satisfatória
- Insatisfatória

13 – Você, ao receber o feedback referente à avaliação de seus atendimentos, percebeu que foram apontados mais :

- Pontos fracos
- Pontos fortes
- Nunca recebi feedback sobre meus atendimentos

14 – Você já recebeu algum feedback da coordenação/supervisão elogiando o seu trabalho?

- Sim
- Não

15 – Você acredita que o fato de ter mais informações sobre como ocorre o processo de monitoramento e avaliação de seus atendimentos e receber feedbacks mais frequentes, pode contribuir para seu desenvolvimento profissional?

Sim

Não

16 – Em sua opinião, entre as características do trabalho de Atendente de Suporte I, qual torna a atividade mais motivante?

Gostar do tipo de atividade realizada

Poder trabalhar apenas num período do dia, sobrando tempo para outras atividades

Valorização profissional

Outros

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ATENDENTES DE SUPORTE I DO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE PESQUISAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAEd)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ATENDIMENTOS REALIZADOS PELA EQUIPE DE ATENDENTES DE SUPORTE I DO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (CAEd)”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é estudar a questão das práticas de monitoramento e avaliação dos atendimentos realizados pelos Atendentes I do Suporte Técnico do CAEd. Nesta pesquisa pretendemos entendermos como essas práticas estão sendo realizadas e como podemos buscar soluções e propor ações em pontos onde forem sinalizadas possíveis necessidades de aprimoramento. Caso você concorde em participar, vamos solicitar que você responda a um questionário com questões fechadas pertinentes às suas atividades como Atendente de Suporte I do CAEd, e ressaltamos que não há a necessidade de identificação do respondente.. Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Você concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos? ()
 Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20 .

 Assinatura do Participante

 Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome da Pesquisadora Responsável: Verônica Dutra Gentil
 Campus Universitário da UFJF – Juiz de Fora/MG
 Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação/Departamento de Educação
 CEP: 36036-900 Fone: 21023669. E-mail: veronicagentil.mestrado@caed.ufjf.

**APÊNDICE C – Primeiro questionário de pesquisa aplicado aos Atendentes de Suporte I
- Questionário aberto.**



Prezado Atendente de Suporte I do CAEd:

Sou aluna do Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. A pesquisa que estou desenvolvendo estuda as práticas de monitoramento e *feedback* no setor Suporte Técnico do CAEd. Desta forma, sua participação nessa pesquisa é fundamental para entendermos como essas práticas estão se constituindo e como podemos buscar soluções e propor ações em pontos onde forem sinalizadas necessidades de aprimoramento.

O sigilo das respostas será preservado, de modo a não identificar o respondente, assim, peço que não hesite em revelar sua opinião sincera.

Desde já agradeço por ter reservado uma parte de seu tempo para contribuir com essa pesquisa de campo.

Muito Obrigada.

Questionário:

- 1) Quanto tempo você atua ou já atuou no Suporte no cargo de Atendente I ?
- 2) Qual sua idade e formação?
- 3) Você gosta dessa função? Por quê?
- 4) Qual a sua maior dificuldade na função? Por quê?
- 5) Você sabe que são feitos monitoramentos dos atendimentos?
- 6) Como você considera o fluxo dos monitoramentos dos atendimentos prestados pelos Atendentes I ?
- 7) O que você acha sobre esses monitoramentos?
- 8) Você compreende como esses monitoramentos são feitos e como são utilizados?

- 9) Em sua opinião, o que poderia melhorar na questão dos monitoramentos?
- 10) Em seu tempo de atuação no cargo de Atendente I, quantos *feedbacks* referentes aos monitoramentos de seus atendimentos você já recebeu?
- 11) Gostaria de ter recebido mais *feedbacks*? Por quê?
- 12) Caso tenha recebido *feedback* sobre os seus atendimentos monitorados, como foram realizados? Qual sua percepção sobre eles?
- 13) Você considera importante a prática de *feedbacks* referentes aos monitoramentos dos atendimentos? Por quê?

APÊNDICE D – Solicitação de dados enviada por *e-mail* para a Supervisão do Suporte Técnico da Fundação CAEd

O caso de gestão proposto será sobre monitoramento/*feedback* dos atendimentos prestados pelos atendentes do Suporte Técnico da Fundação CAEd. Sendo assim, venho solicitar as seguintes informações, que foram consideradas necessárias:

OBS: Para os dados, favor considerar o ano de 2018.

- 1) Tempo de atuação e a quantidade total de funcionários do suporte
- 2) Quantidade de funcionários por cargo
- 3) Organograma
- 4) Como é feito o monitoramento dos atendimentos dos Atendentes de Suporte I
- 5) Qual o fluxo e periodicidade dos monitoramentos referentes aos atendimentos
- 6) Quais são os itens cobrados e avaliados nesses monitoramentos
- 7) Como é dividida a nota por item e qual a nota total da avaliação do monitoramento
- 8) Qual cargo é responsável por gravar as ligações/atendimentos monitorados
- 9) Qual cargo é responsável pela análise dos atendimentos monitorados
- 10) Por quem devem ser feitas as devolutivas/*feedbacks* da análise dos monitoramentos dos atendimentos a cada atendimento monitorado
- 11) Qual critério da equipe gestora para que essas devolutivas/*feedbacks* sejam efetivadas?
- 12) Existe algum relatório/registro dessas avaliações do monitoramento?
- 13) Existe algum relatório/registro das devolutivas/*feedbacks* efetuados aos atendentes sobre seus atendimentos monitorados?
- 14) Finalidade do monitoramento dos atendimentos
- 15) Solicito o print da tela do monitoramento (tela onde constam os itens avaliados) esse print pode ser em branco, sem preenchimento nem identificação, pois servirá apenas para visualização dos itens que são avaliados no monitoramento)
- 16) Caso haja algum registro/relatório sobre esses monitoramentos e *feedbacks*, se possível disponibilizar sem identificação do atendente.

ANEXO - Print enviado pela Supervisão do Suporte Técnico do CAEd – Imagem da Tela de monitoramento dos atendimentos (Matriz de Referência)

CABEÇALHO

Atendente: [REDACTED] Projeto: [REDACTED]
 Resp. Monitoramento: [REDACTED] Protocolo: [REDACTED]
 Nivel: Equipe Atendentes
 Turno: Manhã Data: [REDACTED]

Soma: 160 Nota: 100 Feedback: Resp. Feedback:

Observação Positiva: [REDACTED] Observação Negativa: [REDACTED]

Adicionar Comentário Positivo: [REDACTED] Adicionar Comentário Negativo: [REDACTED]

Fez a saudação e identificou a si próprio, a empresa e o usuário?
 Atende

Procedimento: Registrou corretamente os dados no CRM durante o atendimento?
 Atende

Informou o número do protocolo de atendimento (inclusive que será enviado por e-mail)?
 Atende

Informou sobre a pesquisa de satisfação (envio e prazo)?
 Atende

Analisou o histórico de atendimento?
 Atende

Procedimento: Teve escuta ativa?
 Atende

Procedimento: Identificou o motivo de contato (sondagem)?
 Atende

Procedimento: Pesquisou na Wiki a informação solicitada?
 Atende

Procedimento: Realizou corretamente o procedimento de espera?
 Atende

Utilizou os recursos disponíveis para a solução da demanda do usuário, como sites e/ou sistemas dos projetos?
 Atende

Procedimento: O atendimento ou a informação transmitida ao usuário foi INCORRETA?
 NÃO

Procedimento: Conduziu o atendimento?
 Atende

Procedimento: Fez o encerramento conforme o script?
 Atende

Procedimento: O encaminhamento, se necessário, foi feito de forma incorreta?
 NÃO

Procedimento: Fez o encerramento com o resumo do atendimento ao encaminhar para o 2º nível?
 Não se Aplica

Procedimento: O atendente foi mal-educado (desligou a ligação, foi rude)?
 NÃO

Procedimento: Foi proativo durante o atendimento?
 Atende

Procedimento: Manteve o tom de voz adequado durante o atendimento (Postura vocal)?
 Atende

Procedimento: Demonstrou firmeza ao repassar a informação?
 Atende

Procedimento: Utilizou linguagem adequada durante o atendimento?
 Atende