

**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**

**Bruna de Paula Lopes**

**Gestão do conhecimento no processo de capacitação dos atendentes do Suporte  
Técnico da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação**

**Juiz de Fora  
2020**

**Bruna de Paula Lopes**

**Gestão do conhecimento no processo de capacitação dos atendentes do Suporte Técnico da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação**

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, e obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Liamara Scortegagna

**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)

Lopes, Bruna de Paula .

Gestão do conhecimento no processo de capacitação dos atendentes do Suporte Técnico da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação / Bruna de Paula Lopes. -- 2020. 90 f.

Orientadora: Liamara Scortegagna

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

1. Capacitação.. 2. Atendentes.. 3. Suporte técnico da Fundação CAEd.}. I. Scortegagna , Liamara , orient. II. Título.

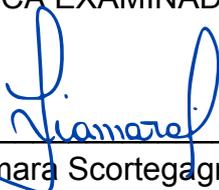
**Bruna de Paula Lopes**

**Gestão do conhecimento no processo de capacitação dos atendentes do  
Suporte Técnico da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da  
Educação**

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 à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

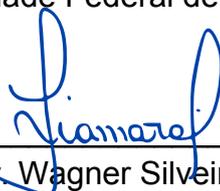
Aprovada em 03 de agosto de 2020

BANCA EXAMINADORA



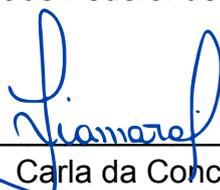
---

Prof. Dra. Liamara Scortegagna - Orientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Prof. Dr. Wagner Silveira Rezende  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

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

Dedico este trabalho à minha amada filha,  
Yasmin, por me inspirar diariamente a buscar o  
meu melhor.

## AGRADECIMENTOS

À minha amada filha, Yasmin, e ao meu companheiro de vida, José Lourenço, que sempre estiveram ao meu lado, compreendendo minhas angústias e me dando o amor e o carinho necessários para que eu continuasse em frente. Agradeço, ainda, por terem compreendido minha ausência nesse tempo.

À minha filha de quatro patas, Moana, que nos últimos meses foi minha maior companhia, não me deixando escrever sozinha um dia sequer.

Aos meus pais, Elaine e Ideraldo, que são meu exemplo e que me apoiaram incondicionalmente em todos os momentos. Eu devo a eles todas as oportunidades que tive na vida e espero um dia poder lhes retribuir.

A minha irmã, Jéssica, e a meus familiares amados, Claudionei, Júlia, Caio, Sidney, Solange, Felipe e Phillipe que, ao longo desta etapa, me encorajaram, entenderam meus atrasos e minhas faltas e me fizeram esquecer, por várias vezes, o quão pesada estava sendo essa caminhada. Em especial, à Roselei, que me enxergou quando eu mais precisava; o que possibilitou essa conquista, caso contrário, acho que não teria conseguido.

Aos meus companheiros de mestrado que, no decorrer desses dois anos, se tornaram meus amigos: Rachel, Ana Paula, Flávia, Danielle, Luciana, Lethycia e Thiago por todos os momentos maravilhosos que compartilhamos no decorrer do curso. Com certeza vocês tornaram essa caminhada mais leve.

Às minhas amigas e companheiras de trabalho e de mestrado, Verônica e Elisabete, por terem me feito acreditar que este sonho seria possível, por todo carinho e preocupação comigo e por toda palavra de apoio e toda ajuda que compartilhamos.

Ao meu ASA, Vitor, um verdadeiro anjo, por toda clareza e paciência, sempre disponível a compartilhar seu conhecimento.

À orientadora, Profa. Dra. Liamara Scortegagna, que conduziu e elaboração desse trabalho com muita paciência e dedicação.

E, por fim, a Deus, que me concedeu força para seguir adiante todas as vezes em que pensei em desistir em vista dos problemas que enfrentei durante esses dois anos.

## RESUMO

A presente dissertação é fruto de uma pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP), da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd). O caso de gestão estudado discutiu a capacitação dos atendentes do Suporte Técnico do CAEd. A pergunta cerne da pesquisa, definida para este estudo, foi: *como o processo de capacitação dos atendentes da equipe de suporte pode ser estruturado de modo a melhor atender os usuários dos sistemas e projetos desenvolvidos pela Fundação CAEd?* Assim, o objetivo geral definido foi a análise do processo de capacitação dos atendentes da equipe do Suporte Técnico do CAEd com foco na Gestão do Conhecimento. Já os objetivos específicos definidos foram: i) descrever o processo de capacitação dos atendentes do Suporte Técnico do CAEd; ii) analisar as inadequações identificadas no processo de capacitação dos colaboradores do Suporte Técnico da Fundação CAEd e de que forma estas inadequações interferem no serviço a ser desenvolvido; e iii) propor um plano de ação que vise preencher as inadequações do processo de capacitação. Assumimos como hipótese a existência de situações - relatadas pelos usuários do atendimento - em que os colaboradores não conseguem auxiliar o usuário na resolução do problema apresentado por ele devido a uma falha no processo de capacitação. Para analisar o problema em questão, utilizamos como metodologia o estudo de caso com abordagem qualitativa e a gestão do conhecimento como embasamento teórico. Foi utilizado, como instrumento de pesquisa, questionário aplicado aos atendentes de suporte. Além disso, foi efetuada análise dos atendimentos realizados pelo suporte no ano de 2018. Concluímos que os treinamentos ofertados pelo Suporte Técnico do CAEd aos atendentes, além de sem constância, não estavam vinculados ao desenvolvimento de pessoas, permanecendo baseados em uma abordagem tradicional, sem o planejamento sugerido pelos autores estudados durante a realização desta pesquisa. Portanto, confirmamos nossa hipótese inicial. A fim de buscar promover uma melhora significativa nos treinamentos ofertados pelo suporte técnico do CAEd aos atendentes I e II, o Plano de Ação Educacional (PAE) elaborado apresenta o desenho de um programa de treinamento com base no proposto por Chiavenato (2010), que envolve desde identificação das necessidades de realização do treinamento até a avaliação dos seus resultados, passando pela definição da estratégia que será utilizada para execução do treinamento, bem como pela forma como ele será conduzido e/ou implementado.

**Palavras-Chave:** Capacitação. Atendentes. Suporte técnico da Fundação CAEd.

## ABSTRACT

This dissertation is the result of research developed within the scope of the Professional Master's in Management and Evaluation of Education, from the Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd). The management case studied discussed the training of CAEd's technical support staff. A question related to the research, defined for this study, was: how can the training process of the support team participants be structured in the best way to serve the users of the systems and projects developed by the CAEd? Thus, the general objective defined was to analyze the training process of the participants of the CAEd technical support team with a focus on knowledge management. The specified objectives were: i) to describe the training process for candidates for technical support from CAEd; ii) to analyze how inadequate identified in the qualification process of the employees of the technical support of the CAEd and that these inadequacies interfere in the service to be developed; and iii) propose an action plan that aims to fill as inadequacies in the training process. We assume as a hypothesis of occurrence of situations - related to service users - in which employees do not use the assistant or the user to solve problems that were caused by a failure in the training process. To analyze the problem in question, use it as a method or case study with a qualitative approach and how to manage knowledge as a theoretical basis. A questionnaire applied to the support staff was used as a research instrument. In addition, an analysis was made of the assistance provided by support in 2018. We concluded that the training offered by CAEd technical support to the attendants, in addition to being inconsistent, was not linked to the development of people, remaining based on a traditional approach, without the planning suggested by the authors studied during this research. Therefore, we confirm our initial hypothesis. In order to seek to promote a significant improvement in the training offered by CAEd technical support to attendants I and II, The Educational Action Plan (PAE) elaborated presents the design of a training program based on the one proposed by Chiavenato (2010), which it involves identifying the needs to carry out the training until the evaluation of its results, including the definition of the strategy that will be used to carry out the training, as well as the way it will be conducted and / or implemented. .

**Keywords:** Training. Attendants. Technical support from the CAEd Foundation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Unidades da Fundação CAEd até 2017.....	20
Quadro 2 - Coordenações das unidades da Fundação CAEd .....	20
Quadro 3 - Macroprocessos da Fund. CAEd: Características e Atividades Desenvolvidas .....	21
Quadro 4 - Cargos e Funções dos colaboradores do Suporte Técnico da Fundação CAEd.....	26
Quadro 5 - Conteúdos ministrados nos dois últimos treinamentos do Suporte.....	36
Quadro 6 - Diferenças entre Dados, Informação e Conhecimento.....	45
Quadro 7 - Relação entre tempo de trabalho dos atendedores no Suporte e quantidade de treinamentos que participaram.....	52
Quadro 8 - Diagnóstico das Necessidades de treinamento.....	71
Quadro 9 - Desenho do treinamento.....	73
Quadro 10 - Implementação do treinamento.....	73
Quadro 11 - Avaliação dos resultados.....	77
Figura 1 - Estrutura inicial do CAEd (1997-2003) .....	18
Figura 2 - Estrutura do CAEd (2003-2017) .....	18
Figura 3 - Divisão de áreas do setor de Suporte do CAEd.....	18
Figura 4 - Quantitativo de atendimentos do Suporte Técnico dividido por projetos (2018) .....	30
Figura 5 - Página principal da Wiki de Sistemas de Gestão Escolar.....	31
Figura 6 - Procedimento existente na Wiki de Sistemas de Gestão Escolar.....	32
Figura 7 - Mudanças de comportamento decorrentes do treinamento .....	40
Figura 8 - Programa de Treinamento.....	41
Figura 9 - Planejamento do treinamento.....	72
Figura 10 - Plataforma de Conteúdo de Treinamentos.....	75
Gráfico 1 - Tempo de trabalho dos atendedores que responderam ao questionário no Suporte Técnico do CAEd.....	51
Gráfico 2 -Atendedores que participaram de treinamentos nos últimos seis meses.....	52
Gráfico 3 - Melhor formato para o treinamento na opinião dos atendedores .....	55
Gráfico 4 - Gráfico 4: Percepções dos atendedores sobre o treinamento inicial.....	57
Gráfico 5 - Gráfico 5: Percepções dos atendedores sobre os treinamentos revisionais .....	58
Gráfico 6 - Impacto dos treinamentos no atendimento prestado.....	59

Gráfico 7 - Percepção dos atendentes sobre a qualidade dos treinamentos oferecidos pela equipe de formadores.....	64
Gráfico 8 - Percepção dos atendentes sobre a atuação dos analistas no treinamento .....	65
Gráfico 9 - Sugestões dos atendentes de melhorias nos treinamentos.....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	Business Intelligence
CAEd	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
COA	Coordenação de Aplicação
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
CRM	Customer Relationship Management
CSI	Coordenação de Suporte e Implantação
CSU	Coordenação de Suporte
EM	Ensino Médio
ENCCEJA	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GC	Gestão do Conhecimento
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
PAE	Plano de Ação Educacional
PAES	Pacto de Aprendizagem do Espírito Santo
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Alunos
PROAV	Programa de Apoio à Avaliação Educacional
RH	Recursos Humanos
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SAEPE	Sistema de Avaliação da Educação Básica de Pernambuco

SAGEAL	Sistema de Administração e Gestão Escolar de Alagoas
SEDU	Secretaria de Estado da Educação
SEE	Secretaria Estadual de Educação
SEGES	Sistema Estadual de Gestão Escolar do Espírito Santo
SGE	Sistemas de Gestão Escolar
SIMAED	Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação Educacional do Acre
SisLAME	Sistema para Administração e Controle Escolar
SisPAES	Sistema Municipal de Gestão Escolar do Espírito Santo
SME	Secretaria Municipal de Educação
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
TI	Tecnologia da Informação
UAD	Unidade de Administração
UAV	Unidade de Avaliação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFO	Unidade de Formação
UPE	Unidade de Pesquisa
USG	Unidade de Sistemas de Gestão

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DE SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAED) .....</b>	<b>17</b>
2.1	A FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAED) E SUA ORGANIZAÇÃO.....	17
2.2	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA COORDENAÇÃO DE SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAED)....	22
2.3	O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS ATENDENTES DE SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO ATENDIMENTO .....	29
2.4	SISTEMATIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS DO CASO DE GESTÃO.....	34
2.4.1	<i>Frequência da capacitação.....</i>	<i>34</i>
2.4.2	<i>Conteúdo da capacitação.....</i>	<i>36</i>
2.4.2.1	<i>Carga horária da capacitação.....</i>	<i>38</i>
<b>3</b>	<b>ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES DO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CAED.....</b>	<b>39</b>
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO .....	39
3.2	METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	46
3.3	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA .....	48
3.3.1	<i>Perfil dos participantes.....</i>	<i>49</i>
3.4	APONTAMENTOS REFERENTES AOS ASPECTOS DOS TREINAMENTOS (FREQUÊNCIA, DURAÇÃO, CONTEÚDO E FORMATO).....	51
3.4.1	<i>Frequência dos treinamentos.....</i>	<i>51</i>
3.4.2	<i>Duração, conteúdo e formato dos treinamentos.....</i>	<i>54</i>
3.4.4	<i>Qualidade dos treinamentos ofertados.....</i>	<i>63</i>
3.4.5	<i>Sistematização das conclusões .....</i>	<i>66</i>
<b>4.</b>	<b>PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE) .....</b>	<b>69</b>
4.1	CONSIDERAÇÕES ACERCA DA PROPOSTA DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL .....	69
4.2	DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO.....	70
4.3	DESENHO DO TREINAMENTO.....	72
4.5	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	76

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ATENDENTES I E</b>	
<b>ATENDENTES II.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>89</b>

## INTRODUÇÃO

A informação é necessária a qualquer atividade humana e assume, cada vez mais, uma importância crescente na sociedade contemporânea. Braga (2000) coaduna com essa ideia quando aponta que, a nível empresarial, a informação é fundamental, tanto no contexto interno quanto no relacionamento com o contexto externo à instituição. As organizações enfrentam novas situações, que se constituem como ameaças ou oportunidades para as empresas e, para que possam tomar decisões, é imprescindível que qualquer gestor esteja bem informado. Quanto mais fidedigna e pertinente for a informação, mais coesa será a empresa e maior será o seu potencial de resposta às solicitações. Para a autora (BRAGA, 2000, p.8): “[...] alcançar este objetivo depende, em grande parte, do reconhecimento da importância da informação e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia para orientarem os problemas enraizados da informação”. No âmbito das instituições que possuem um setor de atendimento aos clientes, como o *call center*, a gestão da informação é de suma importância, visto que informação assume, cada dia mais, uma maior importância, sendo fundamental para a criação de vantagens competitivas para a empresa. Além disso, é imprescindível que essas instituições invistam na criação de uma cultura organizacional que utilize a Gestão do Conhecimento já que ela vem, cada vez mais, ganhando força e destaque em virtude da extrema concorrência gerada pelo processo de globalização, que exige das organizações diferenciais competitivos e qualitativos de negócios, de produtos e serviços, demandando maior conhecimento dentro de suas áreas de atuação. Lima e Cabral (2011) definem a Gestão do Conhecimento como uma forma de organização e administração das principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos visando uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa, além de benefícios para os seus colaboradores.

O *call center*, de acordo com Abreu *et. al* (2006), é uma organização que trabalha com um grande volume de informações e exige muitos conhecimentos e habilidades dos colaboradores. Dessa forma, Silva, Borini e Trevisan (2017) definem como “Momento da verdade” o contato entre o fornecedor do serviço e seu cliente, destacando que essa é a ocasião em que o cliente tem a possibilidade de perceber o padrão de qualidade da prestação de serviços, já que as situações de interação podem ser prejudicadas por vários motivos, dentre eles o tempo de espera em uma ligação e transferências de ligações entre departamentos.

O caso de gestão ora analisado acontece no setor Suporte Técnico da Fundação Fundação CAEd, da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que presta auxílio aos parceiros da instituição no desenvolvimento de sistemas e projetos direcionados ao campo educacional brasileiro. Atualmente, a Fundação CAEd é parceira de 15 estados e 89 municípios, o que significa que há um elevado número de pessoas atendidas pela instituição. Tendo em vista esse cenário, o Suporte Técnico (uma das equipes que compõem a estrutura da Fundação CAEd), envolve atividades que vão da capacitação para utilização dos sistemas de gestão e da plataforma moodle à orientações para a aplicação de avaliações, além de fornecer informações sobre pagamento dos serviços prestados por colaboradores externos à instituição. O Suporte Técnico do CAEd pode ser considerado um setor de *call center* devido às características que apresenta, já que esse setor oferece suporte via *chat*, *e-mail* e atendimento telefônico aos seus parceiros, ou seja, aos usuários dos sistemas e serviços oferecidos pela instituição.

É importante conhecermos a definição de *call center* e *telemarketing*, bem como os processos organizacionais existentes nessa área. Para tanto, é imprescindível apresentar contribuições de estudiosos da área, como Mocelin e Silva (2008), que definem o *telemarketing* como a atividade desempenhada pelos empregados em *call centers*, e de Silva, Borini e Trevisan (2017, p.1) que, em complementação a essa ideia, definem *call center* como: “[...] centros integrados de contato entre empresas e consumidores, em que os contatos são estabelecidos de forma remota e/ou virtual, por meio do uso da tecnologia: telefone, fax e internet (e-mail)”. Segundo eles, os *call centers* têm como função básica responder às perguntas dos clientes a partir do contato desses com o operador de atendimento. Em apoio a essa definição, temos a apresentada por Abreu et al (2016, p.2), que define *call center* como: “[...] a associação dos meios de telecomunicações com os bancos de dados de uma empresa ou organização, de modo a permitir que seus clientes possam dispor de um Centro de Atendimento rápido, eficiente e completo”.

Partindo desse pressuposto e com base na análise dos dados coletados durante essa pesquisa, é possível identificar que, no Suporte Técnico da Fundação CAEd, existem situações em que os atendentes não conseguem auxiliar o usuário a resolver a dificuldade apresentada, o que configura um problema. Assim, parte-se da hipótese de que um dos principais motivos para o problema é a forma como é realizado o processo de capacitação, visto que este apresenta, aos novos atendentes, o passo a passo para realização de determinadas funções no sistema, sem focar nas reais necessidades apresentadas pelos usuários. No plano ideal, o processo de capacitação deveria focar nas necessidades apresentadas pelos usuários, já que, na maioria das

vezes, os usuários não entram em contato solicitando auxílio para realizar determinada ação operacional no sistema e sim para resolver algo que não saiu como esperado durante a realização de um determinado procedimento.

Em minha trajetória enquanto colaboradora do Suporte Técnico do CAEd, trabalhei durante aproximadamente um ano (2012-2013) como Atendente I, cargo cuja responsabilidade é realizar atendimentos telefônicos. Posteriormente, exerci, por dois anos (2013-2015) uma função atualmente extinta, em uma equipe denominada de Equipe Adobe, cuja função era realizar conexão remota, a fim de visualizar a tela dos computadores dos usuários que não conseguiam ou que possuíam dificuldade para realizar os procedimentos orientados pelos Atendentes I. Em seguida, exerci por pouco mais de três anos a função de Atendente II (2015-2018), posto cuja responsabilidade é realizar atendimentos via *chat* e *e-mail*; e, por nove meses, exerci a função de Analista de Suporte I, cargo em que atuei de forma direta com os processos de capacitação, com o objetivo de desenvolver formação para o atendimento aos sistemas de gestão e para a sua utilização, tanto dos municípios que o utilizam, quanto para os atendentes contratados para dar suporte a esses municípios. Desde o mês de julho de 2018, exerço a função de Analista de Suporte II, conhecida dentro do setor como Analista de Planejamento. Atuando neste cargo, não estou diretamente envolvida com os processos de capacitação, mas, ainda assim, comprometida com os mesmos, visto que essa função é a principal responsável por pensar a melhor forma de divulgação dos procedimentos de atendimento do suporte, o que afeta o trabalho a ser desenvolvido pelos Analistas de Suporte I, que formam a equipe responsável pela oferta de treinamentos. A escolha desse caso se justifica pelo fato de que, ao identificar essas inadequações, será possível propor melhorias nos processos de trabalho do setor, para que seja possível prestar um melhor atendimento aos usuários.

Mediante o problema apresentado, a pergunta norteadora deste caso de gestão foi: *como o processo de capacitação dos atendentes da equipe de suporte pode ser estruturado de modo a melhor atender os usuários dos sistemas e projetos desenvolvidos pela Fundação CAEd?* Para tanto, o objetivo geral definido para este estudo foi: analisar o processo de capacitação dos atendentes da equipe do Suporte Técnico do CAEd com foco na Gestão do Conhecimento. Já os objetivos específicos foram: i) descrever o processo de capacitação dos atendentes do Suporte Técnico do CAEd; ii) analisar quais são as inadequações do processo de capacitação dos colaboradores do Suporte Técnico da Fundação CAEd e de que forma estas inadequações interferem no serviço a ser desenvolvido; e iii) propor um plano de ação que vise corrigir as inadequações do processo de capacitação.

A questão norteadora desse trabalho, bem como os objetivos definidos, se baseia na hipótese de que existem situações<sup>1</sup> - relatadas pelos usuários do atendimento - em que os colaboradores não conseguem auxiliar o usuário na resolução do problema apresentado devido a uma falha no processo de capacitação. A fim de confirmar ou refutar essa hipótese, utilizamos, como metodologia, o estudo de caso com base em uma abordagem qualitativa. Dessa forma, foi empregado, como instrumento de pesquisa, questionário aplicado aos atendentes de suporte. Além disso, foram utilizados dados dos atendimentos realizados pelo suporte no ano de 2018 fornecidos pela coordenação do Suporte Técnico.

Como o Suporte Técnico do CAEd apresenta características de setores de atendimento de empresas que trabalham com *call center* e *telemarketing*, a fim de apresentar a definição e a caracterização desse tipo de setor, bem como a importância da capacitação para esses colaboradores para a prestação de atendimento de qualidade, o referencial teórico deste estudo teve como base os estudos de Abreu et al (2006) e Marchi, Souza e Carvalho (2013). Também foram apresentadas as ideias de Chiavenato (2010) que, com base em estudos relacionados à Gestão de Pessoas, apresenta a definição de treinamento que serviu como base para esse estudo. Além disso, foram utilizadas as contribuições de estudiosos como Magnani e Heberlê (2010) e Lima e Cabral (2011), cuja base de estudo é a Gestão do Conhecimento (GC); e de Rosseti e Morales (2017), que destacam em seus estudos a distinção entre Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação (TI). Esses três últimos autores foram de suma importância para que pudéssemos analisar se o conhecimento é devidamente gerenciado, por meio de ferramentas apropriadas no setor Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Esta dissertação está organizada em três capítulos. No primeiro capítulo foi realizada uma descrição do processo de capacitação dos atendentes do Suporte Técnico da Fundação CAEd. No segundo capítulo foi apresentada uma análise sobre as inadequações observadas no processo de capacitação dos atendentes de suporte. No terceiro capítulo foi apresentada a proposta de um Plano de Ação Educacional (PAE) que vise corrigir as inadequações identificadas.

---

<sup>1</sup> Por exemplo: O usuário relata que, ao tentar salvar uma informação inserida no Sistema de Gestão Escolar, é apresentada uma mensagem de erro.

## **2 O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DE SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAED)**

O objetivo deste capítulo é descrever o processo de capacitação dos atendentes do Suporte Técnico da Fundação CAEd. Para tal, o capítulo está dividido em três seções. Na primeira seção apresentamos uma descrição da Fundação e de como ela se constitui, além de ser feita uma apresentação dos setores, coordenações e macroprocessos que a estruturavam anteriormente e que a compõem na atualidade. Além disso, são trazidos seus objetivos enquanto instituição. Na segunda seção apresentamos uma descrição das atividades desenvolvidas pela antiga Coordenação de Suporte (CSU), atual Construção de instrumentos e produção de dados, mais especificamente pelo setor Suporte Técnico da Fundação CAEd, bem como uma apresentação dos cargos que o compõem e quais as funções desempenhadas por cada um deles. Na terceira seção realizamos a descrição do processo de capacitação dos atendentes do setor Suporte Técnico do CAEd, além de serem apresentados os problemas identificados nesse processo.

### **2.1 A FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAED) E SUA ORGANIZAÇÃO**

O Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), a partir de 2019 denominado Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd), é uma instituição de apoio à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e se constitui como uma entidade privada, sem fins lucrativos, que se destina a apoiar, de forma especializada, a execução de projetos e serviços relacionados à avaliação educacional em larga escala e ao desenvolvimento de tecnologias de avaliação e gestão da educação pública (FUNDAÇÃO CAEd, 2018). Dessa forma, seu principal objetivo, segundo informações contidas no endereço eletrônico da instituição<sup>2</sup>, é ajudar a UFJF a conquistar seus objetivos vinculados à promoção da pesquisa científica e tecnológica no âmbito da gestão e avaliação educacional, bem como no desenvolvimento profissional e institucional nas áreas de gestão, planejamento, políticas públicas e avaliação da educação.

---

<sup>2</sup> [www.caed.ufjf.br](http://www.caed.ufjf.br)

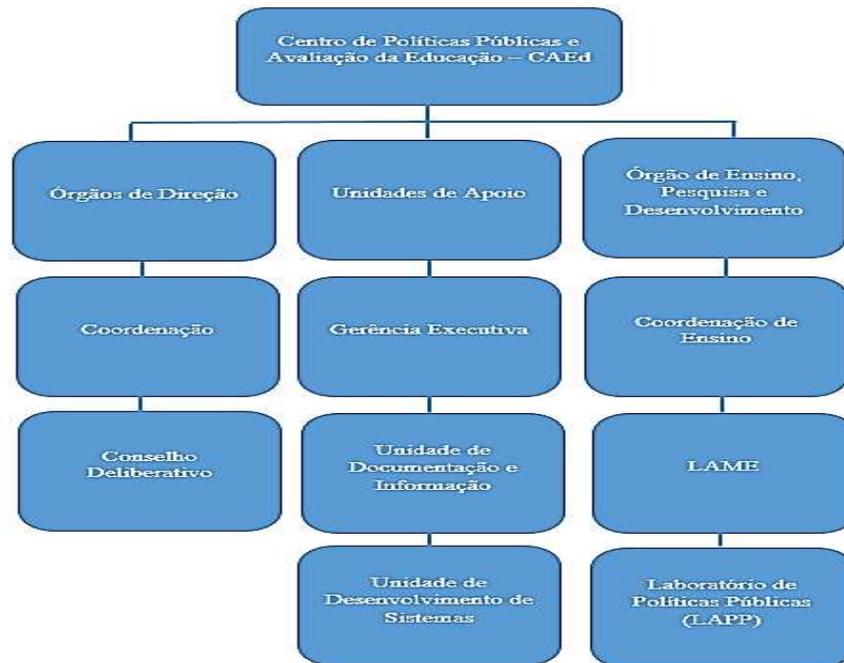
Segundo Tocantins (2018), no ano de 2018 o CAEd já atuava em quase todos os estados da federação, sendo responsável pela aplicação de testes de diferentes áreas do conhecimento e etapas de escolarização e promovendo uma atuação voltada para a gestão, deixando clara a importância do uso dos resultados pelas equipes gestoras, tanto escolares quanto das secretarias de educação (municipais, estaduais e federais) visando mudanças educacionais que busquem ofertar um ensino de qualidade, que garanta o direito a aprendizagem e contribua para uma sociedade mais justa.

A fim de trazer um melhor entendimento do *locus* da pesquisa realizada, é interessante destacar, como se deu a criação do CAEd. A instituição iniciou suas atividades no ano de 1997, quando o Ministério da Educação (MEC) 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), hoje Fundação CAEd. 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. Em 2009, ocorreu a construção da primeira unidade física do CAEd fora da Faculdade de Educação: a unidade do Dom Orione. Esta unidade era destinada às ações formativas da instituição, que deram início ao curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, visando 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 entidade, de se formarem e ampliarem suas visões em relação à gestão e à avaliação da educação pública.

Além de contribuir com o desenvolvimento de políticas relacionadas à qualidade da educação no Brasil e em outros países, o desenvolvimento e a ampliação da atuação da Fundação CAEd influenciou sua abrangência territorial, fazendo com que unidades surgissem em diversos municípios, tais como: Rio de Janeiro (RJ), Belo Horizonte (MG), São Paulo (SP), Vitória (ES), Recife (PE), Fortaleza (CE) e Brasília (DF).

Em relação à estruturação, quando surgiu, o CAEd se organizava com base em uma divisão pautada em órgãos e unidades, os quais se subdividiam em coordenações, conselhos, gerências e laboratórios, como pode ser verificado na Figura 1.

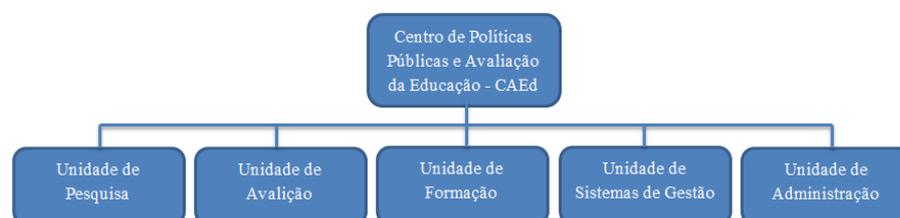
**Figura 1: Estrutura inicial do CAEd (1997-2003)**



Fonte: Elaborado pela autora com base em Tocantins (2018).

Segundo Tocantins (2018), em 2003, o 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. Desde então, até meados de 2017, conforme Oliveira (2018), o CAEd se dividia em cinco unidades, apresentadas no organograma presente na Figura 2.

**Figura 2: Estrutura do CAED (2003-2017)**



Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira (2018) e Tocantins (2018)

Conforme pode ser verificado nas informações contidas no endereço eletrônico do CAEd, apesar de todas as unidades citadas na Figura 2 compactuarem do mesmo objetivo, que é a criação de estratégias que visem elevar a qualidade da educação pública, é possível definir atribuições distintas para cada uma delas, conforme pode ser observado no Quadro 1.

**Quadro 1: Unidades da Fundação CAEd até 2017**

<b>Unidade</b>	<b>Atribuições</b>
Unidade de Pesquisa (UPE)	Se baseia em quatro programas de pesquisa autônomos e articulados entre si, que cobrem os principais objetivos e processos relacionados à atividade fim da Fundação CAEd: Avaliação, Currículo e Desenvolvimento Profissional de Gestores e Professores da Educação Básica; Equidade, Políticas e Financiamento da Educação Pública; Modelos, Instrumentos e Medidas Educacionais; Gestão, Avaliação e Reforma da Educação Pública.
Unidade de Avaliação (UAV)	Responsável por desenvolver tecnologias e implementar programas de avaliação de unidades e programas educacionais.
Unidade de Formação (UFO)	Responsável por desenvolver cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado), <i>lato sensu</i> (especialização) e cursos de aperfeiçoamento (carga-horária mínima de 180h) para secretários, professores, gestores, especialistas e dirigentes.
Unidade de Sistemas de Gestão (USG)	Responsável por desenvolver e implantar sistemas de gestão de unidades e redes de ensino, a fim de modernizar o gerenciamento e proporcionar condições para formular, realizar e monitorar programas de ensino ajustados às necessidades dos alunos e das escolas.
Unidade de Administração (UAD)	Responsável pela parte de pessoal, serviços gerais, suprimentos e transportes, além do setor financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações contidas no endereço eletrônico da Fundação CAEd.

A fim de poder cumprir de forma efetiva suas atribuições, cada uma das unidades citadas no Quadro 1 se dividiam, ainda, em coordenações, como podemos verificar no Quadro 2.

**Quadro 2: Coordenações das unidades do CAEd**

<b>Unidade</b>	<b>Coordenações</b>
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: Elaborado pela autora com base em Pinto (2019).

Já a partir de 2017, o CAEd passou a se estruturar em cinco grandes macroprocessos de pesquisa, são eles: 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. Cada macroprocesso é responsável por desempenhar diferentes funções e as características de cada um deles podem ser observadas no Quadro 3. A fim de complementar a caracterização dos macroprocessos da Fundação CAEd, podemos tomar como base as considerações de Tocantis (2018), que apresenta uma definição mais pontual das atividades realizadas em cada um dos macroprocessos e que também estão expostas no Quadro 3.

**Quadro 3: Macroprocessos do CAEd: Características e Atividades Desenvolvidas**

<b>Macroprocesso</b>	<b>Características</b>	<b>Atividades Desenvolvidas</b>
Planejamento e gestão da pesquisa de avaliação	Apoio à especificação dos programas, planejamento e monitoramento das atividades da pesquisa de avaliação; apoio à seleção de colaboradores e à especificação de bens e serviços para a pesquisa de avaliação; acompanhamento da execução dos programas de avaliação e monitoramento e controle de estoques, manutenção predial, serviços de limpeza e segurança.	- Apoio à especificação dos programas, planejamento e monitoramento das atividades da pesquisa de avaliação; - Apoio à seleção de colaboradores e à especificação de bens e serviços para a pesquisa de avaliação; - Acompanhamento da execução dos programas de avaliação e monitoramento - Controle de estoques, manutenção predial, 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 e programação, monitoramento e controle de qualidade e cadastro dos sujeitos da pesquisa.	- Construção de Instrumentos e Validação de Resultados, no qual está inserida a equipe de Construção de Instrumento, da qual faço parte; - 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 dos resultados da pesquisa; produção de recursos educacionais; suporte ao desenvolvimento profissional e documentação de protocolos de gestão e suporte acadêmico e integração da pós-graduação.	- Produção de Medidas Educacionais; - Entrega dos 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	Especificação e documentação de sistemas, serviços e repositórios de	- Aprimoramento das tecnologias em uso na pesquisa aplicada em avaliação.

aplicada e desenvolvimento de tecnologia de avaliação e Gestão da educação pública	dados; desenvolvimento de sistemas e aplicativos para a aplicação de instrumentos e a publicação de resultados da pesquisa; desenvolvimento de sistemas e aplicativos para a gestão escolar e a produção de indicadores administrativos; administração e desenvolvimento dos repositórios de dados da pesquisa de avaliação; planejamento e execução de testes de sistemas e configuração e monitoramento da infraestrutura de tecnologia da informação.	
Pesquisa aplicada, manutenção e desenvolvimento do banco de itens	Permeia dois campos: a pesquisa aplicada ao desenvolvimento de instrumentos de avaliação e medidas educacionais e a manutenção do Banco de Itens e documentação de padrões técnicos.	- 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) e Tocantis (2018).

É importante considerar que, devido ao amplo público que atende, bem como devido a sua grande área de atuação, a Fundação CAEd demanda uma estrutura bastante robusta.

Após a apresentação de um panorama geral a respeito da divisão estrutural da Fundação CAEd, desde seu surgimento até a atualidade, vale reforçar que o caso de gestão apresentado acontece 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.

## **2.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA COORDENAÇÃO DE SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (FUNDAÇÃO CAED)**

A fim de prestar um atendimento de qualidade aos parceiros do CAEd, são definidas como atribuições da Área de Construção de Instrumentos e Produção de Dados – Suporte aos usuários de Sistemas de Gestão Educacional e Projetos de Avaliação: i) atender às solicitações dos usuários, por *e-mail* ou telefone, registrando e solucionando conforme procedimentos técnicos; ii) acessar os sistemas e configurá-los remotamente enquanto realiza o atendimento ao usuário; iii) prover suporte técnico garantindo alta disponibilidade e performance das plataformas dos usuários; iv) criar e manter atualizados os procedimentos técnicos; v) participar de reuniões e treinamentos sobre as rotinas e procedimentos do setor; vi) acompanhar a revisão

e atualização dos procedimentos operacionais (documentos), pesquisando novas soluções, analisando criticamente os processos e propondo melhorias; vii) tratar as solicitações de serviço de forma rápida e eficiente, garantindo a satisfação dos usuários; viii) acompanhar a resolução e tratativa das solicitações realizadas pelos usuários.

A área descrita oferece suporte técnico aos usuários dos sistemas de gestão escolar; aos usuários de projetos de avaliação e monitoramento; a colaboradores que atuam em aplicações de avaliações em larga escala; e a cursistas que participam de cursos realizados na plataforma moodle desenvolvida pela Fundação CAEd. Em suma, o auxílio oferecido pela equipe de suporte aos parceiros da Fundação CAEd envolve desde a capacitação para utilização dos sistemas de gestão e da plataforma moodle até a orientações para a aplicação de avaliações e informações sobre pagamento dos serviços prestados a nossa fundação por colaboradores externos.

O Sistema de Gestão Escolar (SGE) é um sistema de informações estruturado em rede, desenvolvido para facilitar o trabalho de gestão escolar. Sua função é disponibilizar aos atores escolares (secretários de educação, gestores, supervisores, secretários escolares e professores) um conjunto preciso de dados sobre o sistema educacional que possibilite a elaboração de práticas e projetos capazes de elevar a qualidade da educação ofertada. A Fundação CAEd desenvolve e presta suporte técnico a clientes que, apesar de terem fechado contrato com o Sistema para Administração e Controle Escolar (SisLAME), possuem uma variante do Sistema, com alterações de *layout*. Essa variante possui geralmente um sistema de perfil de acesso específico, um nome e endereço próprios e algumas especificidades quanto à regra de negócio<sup>3</sup>, devido à autonomia que cada cliente tem para definir as regras pedagógicas de seu ensino. Atualmente, a Fundação CAEd trabalha com as seguintes variantes: i) Sistema para Administração e Controle Escolar (SisLAME): geralmente implantado nos municípios. Possui como órgão superior a SME (Secretaria Municipal de Educação), que controla as escolas do município e região, onde o SisLAME é utilizado. Atualmente, atende aos municípios dos estados de Minas Gerais, Alagoas, Espírito Santo, Maranhão e Pernambuco; ii) Sistema de Gestão do Estado de Alagoas (SAGEAL): o SisLAME implantado em Alagoas. Atende a todas as escolas estaduais do estado. Possui como órgão superior a SEE (Secretaria Estadual de Educação), que controla as CRE's (Coordenadorias Regionais de Educação), responsáveis pelas escolas de cada região; iii) Sistema Estadual de Gestão Escolar do Espírito Santo

---

<sup>3</sup> **Regra de negócio** é o que define a forma de fazer o negócio, ou seja, é um conjunto de instruções que os usuários já seguem e que o sistema a ser desenvolvido deve contemplar. A regra de negócio determina o comportamento de uma ou mais funcionalidades do sistema.

(SEGES): o SisLAME implantado no Espírito Santo. Atende a todas as escolas estaduais do Espírito Santo. Possui como órgão superior a SEDU (Secretaria de Estado da Educação), que controla as escolas do Estado; iv) Sistema do Pacto de Aprendizagem do Espírito Santo (SisPAES): O SisLAME implantado no Espírito Santo. Atende a todas as escolas dos municípios do Espírito Santo que aderiram ao projeto estadual Pacto de Aprendizagem do Espírito Santo (PAES). Apesar de ser um sistema que atende escolas dos municípios do Espírito Santo, possui como órgão superior a SEDU (Secretaria de Estado da Educação) que administra o projeto; v) Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação Educacional do Acre (SIMAED): O SisLAME implantado no Acre. Atende a todas as escolas estaduais do Acre. Possui como órgão superior a SEE (Secretaria Estadual de Educação), que controla as escolas do Estado.

Além desses sistemas de gestão relacionados ao Sistema de Gestão Escolar, existem outros dois sistemas: i) Portal SisLAME: um site para configuração das regras quanto à aprovação do aluno. Este Portal é o mesmo (mesmo endereço eletrônico) para todas as variantes do Sistema. Através dele, os órgãos superiores definem as regras que serão aplicadas na parte de avaliação e frequência do aluno e no cálculo do resultado final como, por exemplo, o percentual mínimo para aprovação do aluno, se a forma de avaliação será por conceito ou nota, se em determinada etapa será aceita a progressão parcial, entre outras; ii) *Business Intelligence* (BI): É um site onde os órgãos superiores têm acesso a vários relatórios gerenciais (alunos por faixa etária, número de alunos por turma, etc.), com vários tipos de filtros e exportação em Excel. O BI serve para que os órgãos superiores tenham um controle macro de todas as informações geradas pelas escolas.

Como exemplos de projetos de avaliação e monitoramento, podemos citar: i) Mais Alfabetização: Programa instituído pelo Ministério da Educação (MEC), que tem como objetivo fortalecer e apoiar técnica e financeiramente as unidades escolares no processo de alfabetização de estudantes regularmente matriculados nos dois primeiros anos do Ensino Fundamental; ii) Novo Mais Educação: Programa criado pela Portaria MEC nº 1.144/2016 e regido pela Resolução FNDE nº 5/2016 e implementado nas escolas públicas de Ensino Fundamental com o objetivo de melhorar a aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática por meio da ampliação da jornada escolar de crianças e adolescentes. Em ambos, o suporte da Fundação CAEd é responsável pelo sistema de monitoramento dos programas, que permite o seu acompanhamento em cada escola e rede de ensino em tempo real.

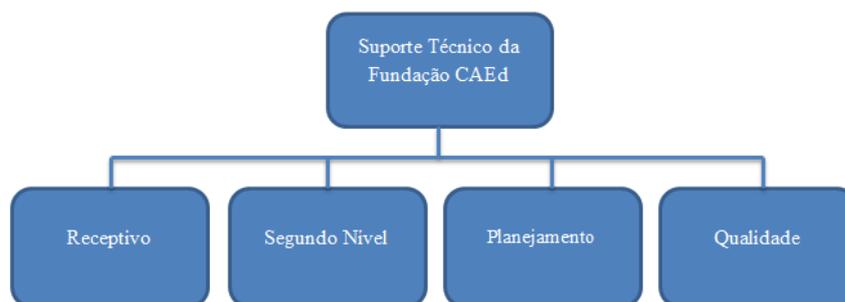
Para ilustrar o que chamamos de aplicações de avaliações em larga escala, podemos citar o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA),

que é uma avaliação voluntária e gratuita, ofertada às pessoas que não tiveram a oportunidade de concluir os estudos em idade apropriada, com o objetivo de aferir competências, habilidades e saberes adquiridos tanto no processo escolar quanto no extraescolar. O Suporte Técnico da Fundação CAEd é responsável pela logística da aplicação da prova, prestando auxílio sobre temas relacionados à ela como: datas, cadastros, alocação<sup>4</sup>, pagamentos e manuais de aplicação.

Já como exemplos de cursos realizados na plataforma moodle desenvolvida pela Fundação CAEd, podemos citar: i) Itinerários Avaliativos de Minas Gerais: Promovem a análise de dados e debates para a construção coletiva da avaliação interna e a definição de um plano de ação nas escolas para melhorar e consolidar o processo de aprendizagem de seus estudantes; ii) Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública: oferece o curso de mestrado profissional, na modalidade semipresencial, destinado a diretores de escolas públicas e a técnicos dos órgãos de gestão da educação básica pública em exercício. Em ambos, o Suporte Técnico da Fundação CAEd é responsável por informações pertinentes ao acesso à plataforma moodle, tais como dificuldade no acesso, material indisponível e erro no ambiente virtual.

De acordo com informações contidas no *site* da Fundação CAEd, o Suporte Técnico recebe a maior parte das interações dos usuários de diversos sistemas e projetos da organização e sua principal missão é transformar interações em oportunidades de melhorias nas entregas dos projetos. Visando o cumprimento dessa missão, o setor de Suporte é subdividido em quatro áreas, conforme pode ser observado na Figura 3.

**Figura 3: Divisão de áreas do setor Suporte da Fundação CAEd**



Fonte: Elaborado pela autora com base em informações retiradas do endereço eletrônico da Fundação CAEd.

Conforme definido no endereço eletrônico da Fundação CAEd<sup>5</sup>, as subáreas supracitadas funcionam da seguinte forma: i) Receptivo é a área responsável por absorver a

<sup>4</sup> Realizar a alocação se refere a determinar qual cargo ou posição será assumida por uma determinada pessoa.

<sup>5</sup> [www.caed.ufjf.br](http://www.caed.ufjf.br)

maior parte das demandas, com o intuito de solucioná-las prioritariamente no primeiro contato, por meio de procedimentos definidos e divulgados na fonte de informação interna (Wiki); ii) Segundo nível é a área formada por analistas que recebem as demandas provenientes do primeiro nível, quando não foi possível o tratamento ou a resolução imediata da situação por parte do atendente que não conseguiu identificar o procedimento a ser utilizado para orientar o usuário, por não existir procedimento para ser seguido, por dificuldades apresentadas pelo usuário para entender a orientação passada ou, até mesmo, por alguma instabilidade apresentada no sistema no momento do atendimento; iii) Planejamento é a área formada por analistas de planejamento, responsáveis por pensar o suporte e subsidiar a operação com informações e processos necessários ao atendimento do primeiro e segundo níveis, além da implantação dos diversos projetos da organização por meio da interação com as diversas áreas de negócio, clientes e o próprio suporte; e iv) Qualidade é a área responsável por retroalimentar a operação com as diversas oportunidades qualitativas<sup>6</sup> apontadas nas monitorias, a partir de *feedbacks* e ações específicas, com foco na melhoria da qualidade da operação. Além disso, não especificadas no site pesquisado, podemos citar duas outras áreas: Supervisão e Coordenação. A Supervisão é responsável por supervisionar o trabalho desempenhado pelas áreas Receptivo, Segundo nível e Qualidade. A Coordenação é responsável por supervisionar o trabalho desempenhado pela Supervisão e pela área de Planejamento.

Divididos entre as quatro áreas descritas, é importante destacar que a equipe de Suporte Técnico é composta por 51 colaboradores divididos em sete cargos e que, de acordo com o cargo que ocupam, são responsáveis por desempenhar diferentes funções, conforme pode ser verificado no Quadro 4. Além disso, atualmente, não há uma equipe de Qualidade, sendo os papéis de monitorar as ligações e atribuir notas aos atendimentos realizados por outras equipes – atendente II e supervisão, respectivamente.

**Quadro 4: Cargos e Funções dos colaboradores do Suporte técnico do CAEd**

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Função</b>
Atendentes I	26	Presta suporte técnico através de atendimento telefônico, a fim de auxiliar os usuários a realizar determinados procedimentos sistêmicos e a sanar possíveis dúvidas que possam vir a ser apresentadas.
Atendentes II <sup>7</sup>	10	Presta suporte técnico, através de atendimentos via e-mail e chat, a fim de auxiliar os usuários a realizar determinados procedimentos sistêmicos e sanar possíveis dúvidas que possam vir a ser apresentadas

<sup>6</sup> Oportunidades de melhorar a qualidade das ações apontadas.

<sup>7</sup> Para a pesquisa realizada, foi considerada apenas a atuação como atendente dos colaboradores que ocupam o cargo Atendente II.

		pelos mesmos. Além disso, realizam a gravação das ligações para um posterior controle de qualidade de atendimento.
Analista de Suporte I	07	Analisa os atendimentos que, por algum motivo, não puderam ser resolvidos pelos atendentes de primeiro e segundo nível e encaminham esses atendimentos a setores externos ao Suporte quando é identificado que a questão não pode ser resolvida pelos atendentes devido a alguma instabilidade do sistema. Além disso, são responsáveis por ministrar treinamentos, tanto para os colaboradores do suporte quanto para os parceiros que fazem a adesão aos sistemas de gestão.
Analista de Suporte II	04	Solicita informações e/ou orientações a setores externos ao Suporte, a fim de saber qual procedimento deve ser seguido para tratar demandas recebidas pelo Suporte que ainda não foram mapeadas. Divulgam e atualizam os procedimentos que devem ser seguidos pelos profissionais que exercem as outras funções, citadas anteriormente, e tiram dúvidas referentes a procedimentos já divulgados.
Equipe de relatórios	01	Gera relatórios que retratam o dia a dia do Suporte no que diz respeito à quantidade de atendimentos, demandas de implantação de sistemas de gestão em novos municípios, andamento dos projetos de avaliação em larga escala em vigência, etc.
Supervisão	02	Supervisiona todas as atividades desenvolvidas pelo Suporte, principalmente pelos atendentes I e II.
Coordenação	01	Coordena todas as atividades desenvolvidas pelo Suporte, principalmente pelas equipes de analistas e relatórios.

Fonte: Elaborado pela autora com base na organização da equipe em 2020.

Dentre os pré-requisitos para participar do processo seletivo para Atendente de Suporte, seja do nível I ou II, está apenas a conclusão do Ensino Médio, além de ser maior de 18 anos e ter um bom conhecimento do pacote *Office*, principalmente do *Excel* e do *PowerPoint*. A promoção à Analista de Suporte I se dá por meio de um processo seletivo interno, que possui como uma das etapas a apresentação em *Power Point* de uma das funcionalidades de um dos sistemas de gestão escolar atendidos pelo Suporte. Essa apresentação deve simular uma capacitação. Já para o preenchimento dos demais cargos, não há processo de seleção, os cargos são ocupados por um convite realizado pelo Coordenador do setor.

Na Figura 4 são apresentados todos os projetos atendidos pelo setor de Suporte técnico do CAEd no ano de 2018 e a quantidade de atendimentos registrados pelos atendentes. São eles: Sistemas de Gestão Escolar (SAGEAL, SEGES, SIMAED, SisLAME, SisLAME + ALFA e SisPAES); Projetos de avaliação (Avaliação, ENCCEJA, Escola do Adolescente, Mais Alfabetização, Novo Mais Educação, PISA, SAEPE e SOMA); Pagamento (Colaboradores); Cursos (Alinhamento Olimpíadas EM, Alinhamento SAEB, Alinhamento SPAECE, Cursos, Formação ENCCEJA e Itinerários Avaliativos); e atendimentos encaminhados ao setor de Planejamento, contendo dúvidas e questionamentos sobre a Wiki de atendimento, bem como solicitação de inclusão e alteração de procedimentos (CSI).

Além da quantidade de atendimentos realizados, é apresentado, ainda na Figura 4 o quantitativo total de atendimentos, que contém os atendimentos não resolvidos pelo atendente de primeiro nível, sendo encaminhados ao segundo nível ou à equipe de Planejamento (quantidade de encaminhamentos). Ademais, a Figura 4 traz o quantitativo, dentre esses atendimentos, considerados por essas equipes procedentes ou improcedentes. A figura mencionada conta também com o valor referente à quantidade de rechamadas<sup>8</sup>.

**Figura 4: Quantitativo de atendimentos do Suporte Técnico dividido por projetos (2018)**

PROJETO	QUANTIDADE DE ATENDIMENTOS	QUANTIDADE DE ENCAMINHAMENTOS	QUANTIDADE DE ENCAMINHAMENTOS PROCEDENTES	QUANTIDADE DE ENCAMINHAMENTOS IMPROCEDENTES	QUANTIDADE DE RECHAMADAS
Alinhamento Olimpíadas EM	18	1	1	0	0
Alinhamento SAEB	289	17	15	2	1
Alinhamento SPAECE	802	34	29	5	7
AVALIAÇÃO	23239	2253	2025	228	548
COLABORADORES	15097	509	473	36	74
CSI	4131	3409	3119	290	5
CURSOS	29065	714	648	66	514
ENCCEJA	10035	469	424	45	220
ESCOLA DO ADOLESCENTE	265	18	14	4	5
FORMAÇÃO ENCCEJA	26355	48	46	2	21
ITINERARIOS AVALIATIVOS	13	1	1	0	1
MAIS ALFABETIZAÇÃO	126626	7307	6531	776	3615
NOVO MAIS EDUCAÇÃO	21366	1054	919	135	500
PISA	1071	126	122	4	29
SAEPE	738	36	31	5	9
SAGEAL	4974	1022	924	98	136
SEGES	8946	638	580	58	401
SIMAED	169	36	31	5	4
SisLAME	11962	2102	1978	124	290
SisLAME + ALFA	3232	457	454	3	22
SISPAES	12335	987	911	76	176
SOMA	122	12	12	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>300850</b>	<b>21250</b>	<b>19288</b>	<b>1962</b>	<b>6581</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações fornecidas pela Equipe de relatórios do Suporte Técnico.

Ao observar o total de atendimentos prestados, podemos ressaltar que a quantidade de atendimentos, por si só, já se configura um problema. É possível identificar, ainda, que 21.250 dos 300.850 atendimentos realizados precisaram ser encaminhados ao segundo e terceiro níveis de atendimento. Desses, 1.962 (mais de 9% - o que representa um grande volume de atendimentos) foram considerados improcedentes pelo setor responsável. Além disso, do total de atendimentos prestados, mais de seis mil foram considerados rechamada, ou seja, aquelas em que a situação apresentada pelo usuário não foi resolvida no primeiro atendimento, sendo

<sup>8</sup> Rechamada é quando a situação apresentada pelo usuário não foi resolvida no primeiro atendimento, sendo necessário novo contato com o Suporte pelo mesmo motivo.

necessário novo contato com o Suporte pelo mesmo motivo. Dessa forma, acredita-se que uma capacitação adequada impactaria de forma direta na quantidade de encaminhamentos.

Com base nas evidências apresentadas, é possível verificar que existem situações relatadas pelos usuários do atendimento em que os Atendentes I e II não conseguem auxiliar na resolução do problema apresentado. Isso configura um problema, pois faz com que, de forma desnecessária, esse atendimento seja encaminhado pelo atendente à equipe de Analistas de Suporte I que, ao identificar que a situação poderia ter sido tratada pelo Atendente, faz a devolução do encaminhamento informando a solução a ser apresentada, sendo necessário que esse realize um novo contato com o usuário para repassar as devidas orientações. Todo esse processo gera insatisfação por parte de todos os envolvidos: do analista, que recebe uma demanda desnecessária e que, por vezes, perde muito tempo analisando-a até identificar que o encaminhamento foi indevido; do atendente, já que ao devolver o atendimento a ele, o analista o registra como um atendimento improcedente, ou seja, que foi encaminhado sem necessidade, o que é computado em seus registros, sendo uma forma da supervisão pressioná-lo; e do usuário, que poderia ter tido seu problema resolvido de forma imediata, mas teve que esperar, às vezes por vários dias, para receber o retorno referente à situação reclamada. Dessa forma, parte-se da hipótese de que um dos principais motivos para o problema apresentado é uma falha no processo de capacitação dos atendentes para o serviço que será desenvolvido por eles, já que, sem a capacitação adequada, não estarão preparados para prestar um atendimento eficiente. A ineficiência do atendimento se revela quando, por não saberem como resolver o problema do usuário durante o contato, encaminham esse atendimento para os Analistas de Suporte I sem necessidade.

Na próxima seção, realizamos a descrição do processo de capacitação dos atendentes de Suporte Técnico da Fundação CAEd a fim de identificar quais os impactos desse processo no atendimento prestado pelos atendentes.

### **2.3 O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS ATENDENTES DE SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO ATENDIMENTO**

Quando contratados, os atendentes passam por um processo de capacitação. Não há definição, pela coordenação, de uma quantidade exata de dias para oferta do treinamento, sendo a sua duração relativa e variável de acordo com o tempo em que todo o conteúdo necessário é repassado aos atendentes, o que pode apresentar variação dependendo do analista responsável

pelo curso. Porém, a duração aproximada do treinamento é de três dias, com seis horas diárias para Atendentes I, totalizando 18 horas; e oito horas diárias para Atendentes II, totalizando 24 horas.

Durante a capacitação ministrada para novos atendentes, em aproximadamente dois dias eles participam de um treinamento voltado para os Sistemas de Gestão Escolar e, no terceiro dia, têm uma capacitação voltada para as questões referentes às avaliações e cursos (aplicações, inscrições, pagamento). Além disso, ainda no último dia, são apresentados aos sistemas que serão utilizados por eles durante os atendimentos que realizarão posteriormente e que podem auxiliar a gestão do conhecimento, sendo valiosos recursos estratégicos para a organização.

Um desses é o sistema interno de registro de atendimento, chamado *Customer Relationship Management* (CRM), que permite gravar os dados de contatos recebidos e registrar todo o conteúdo do atendimento, como a solicitação realizada ou dúvida apresentada pelo usuário e a resolução dada pelo atendente. O CRM é uma ferramenta que permite que o atendente registre todas as dúvidas, reclamações e/ou informações recebidas por ele durante os atendimentos prestados, bem como permite que ele verifique e analise todo o histórico de atendimento prestado anteriormente aos usuários a fim de otimizar o tempo do atendimento prestado. Além disso, o CRM é a ferramenta que permite o encaminhamento do atendimento aos Analistas de Suporte I e II (quando não pode ser resolvido pelo próprio atendente em um primeiro momento) ou a áreas externas, para análise, quando necessário. Além disso, é através dessa ferramenta que os Atendentes I registram suas pausas de atendimento (alimentação, descanso e água/banheiro) e é com base nela que a equipe de relatórios gera os controles enviados à Supervisão, tais como: relatórios de quantidade de atendimentos prestados, relatórios de tempo de atendimento, relatórios de encaminhamento e de percentual de procedência de encaminhamentos, além de relatórios de tempo de pausa dos atendentes.

Outro sistema apresentado, ainda na capacitação, de suma importância para o serviço que será desenvolvido, é o sistema de divulgação e consulta de informações: a Wiki. A Wiki funciona como uma plataforma procedimental, onde são disponibilizados os caminhos a serem seguidos para a realização de todos os procedimentos de todas funcionalidade e de todos os sistemas para os quais a Fundação CAEd presta suporte, servindo como base de apoio ao atendimento. A página principal da Wiki é dividida por projetos (Atendimento, Sistemas de Gestão, Avaliação e Cursos) e dentro da página de cada projeto são encontradas orientações que visam atender a solicitações simples de informações, a outros tipos de solicitações e até reclamações dos usuários. Para tanto, devem ser realizados os filtros necessários, conforme a demanda recebida. Além disso, são disponibilizados nessa ferramenta notificações de novas

informações inseridas ou novos procedimentos criados, *links* de acesso, bem como tutoriais, telefones e endereços de *e-mail* para contato com o Suporte, como pode ser verificado na Figura 5. No entanto, vale ponderar que a Wiki nem sempre está atualizada. Em algumas vezes, não contém os procedimentos ou as informações necessárias para que o Suporte preste um atendimento rápido e de qualidade, ou seja, um atendimento em que o problema do usuário seja totalmente resolvido ou seu questionamento seja satisfatoriamente contemplado. Em outras, o procedimento ou a informação existentes não estão claras o suficiente, não sendo compreendidas por todos.

**Figura 5: Página principal da Wiki de Sistemas de Gestão Escolar**



Fonte: Sistema utilizado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Na Figura 6, retirada também da Wiki do Suporte Técnico da Fundação CAEd, é possível observar um dos procedimentos criados para ser seguido pelos atendentes quando atenderem a demandas que se refiram a Solicitação de Reagendamento de Treinamento.

Todos os procedimentos criados e divulgados na Wiki trazem informações como: o objetivo do procedimento; o motivo e a razão do contato realizado; as palavras-chave para pesquisa do procedimento de forma direta, ou seja, por meio do ícone de pesquisa, sem que seja necessária a seleção dos filtros; o responsável por realizar tal procedimento; e a solução, ou seja, 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.

**Figura 6: Procedimento existente na Wiki de Sistemas de Gestão Escolar**



• [Solicitação](#)  
[Home](#)

### Solicitação - Treinamento - Reagendar

---

**Objetivo do Procedimento:** Explicar ao usuário como proceder para reagendar Treinamento.

**Motivo:** Usuário solicita reagendar o treinamento do Sistema para seu município.

**Palavra-chave:** Reagendar Treinamento.

**Razão:** Usuário não teve treinamento ou possui muitas dificuldades de manusear o sistema.

**Responsável:**Usuário

**Solução:**

**1º Nível**

- 1. Consultar o histórico de chamadas a fim de identificar o protocolo inicial da solicitação de treinamento.
- 2. Relacionar ao atendimento o protocolo inicial da solicitação de treinamento.
- 3. Solicitar que usuário aguarde novo contato para definição da nova data.
- 4. Encaminhar um e-mail à supervisão informando sobre a solicitação de alteração de data.
- 5. Encerrar o atendimento.

**Supervisão**

- 3.1. Reagendar o Treinamento e comunicar o analista que responsável treinamento.

Fonte: Sistema utilizado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd

Devido ao curto tempo disponibilizado para a capacitação, as duas ferramentas acima descritas (CRM e Wiki) são apresentadas aos atendentes de forma superficial, ou seja, elas são abertas pelo analista, que apenas mostra seu *layout* e explica para que servem. No entanto, são ferramentas que podem otimizar o atendimento e que, portanto, mereciam um destaque durante o treinamento. Ensinar um atendente a realizar uma pesquisa de histórico de atendimento no CRM, por exemplo, pode ajudá-lo a melhorar o seu tempo de atendimento. Além disso, ensiná-lo a entender os processos de pesquisa e divulgação de procedimentos da Wiki faz com que ele não realize encaminhamentos ao 2º nível de forma desnecessária, às vezes por não ter encontrado procedimentos já existentes que o auxiliariam na resolução do problema durante o atendimento.

O treinamento ministrado para os novos colaboradores (Atendentes I e Atendentes II) é realizado através de uma apresentação de slides e por meio da utilização de sistemas de testes, em que é ensinado aos atendentes, pelo Analista de Suporte I, o passo a passo para concluir os procedimentos de auxílio aos usuários. Neste processo, não é levado em consideração que, na maioria das vezes, os usuários não entram em contato solicitando auxílio para realizar

determinada ação operacional no sistema. Grande parte dos usuários dá início à realização do procedimento desejado sem o auxílio do Suporte e, durante a realização da operação, quando identificam que algo deu errado, entram em contato para que possamos identificar o problema e explicar sobre como proceder para correção. Por exemplo, nos sistemas de gestão, os usuários precisam realizar o cadastro das turmas existentes na escola. Grande parte dos usuários sabe realizar o passo a passo para a criação de uma turma, porém, se durante o procedimento realizado por eles for feita alguma configuração incorreta, posteriormente o sistema irá apresentar uma mensagem de erro ou uma mensagem impeditiva para procedimentos posteriores ao realizado e, nesse momento, os usuários, por não saberem o que fazer para sanar o problema, procuram o Suporte. Por esse motivo, é possível identificar que o treinamento ministrado a esses atendentes é “superficial” em relação ao que os espera durante os atendimentos que eles irão realizar.

Tal constatação pode ser verificada pelos dados dispostos na Figura 4 desse estudo de caso. Os dados mostram que, no ano de 2018, mais de 8.000 atendimentos poderiam ter sido resolvidos pelos atendentes caso esses tivessem um treinamento voltado para a realidade dos atendimentos recebidos. Tais atendimentos foram encaminhados ao segundo e terceiro níveis (Analistas de Suporte I e II) sem necessidade (encaminhamentos impropriedades) ou foram finalizados pelo primeiro nível (Atendentes I e II) sem uma resolução adequada, fazendo com que o usuário retornasse a partir de novo contato com o Suporte pelo mesmo motivo (Rechamada).

Ministrar um treinamento apresentando apenas o passo a passo para realização de determinadas funções no sistema não é eficiente. O ideal seria focar nas necessidades apresentadas pelos usuários já que, na maioria das vezes, os usuários não entram em contato solicitando auxílio para realizar determinada ação operacional no sistema e sim para que possamos auxiliá-los a resolver algo que não saiu como esperado durante a realização de um determinado procedimento.

A fim de auxiliarmos a realizar ações passo a passo no sistema, como citado anteriormente, temos um sistema de consulta de informações (Wiki) em que é possível ter acesso ao caminho que deve ser seguido para a realização de todos os procedimentos do sistema e que pode e deve ser consultada pelos atendentes a qualquer momento, inclusive durante o atendimento.

Outro ponto importante é que não há avaliação do serviço prestado pelo suporte por parte dos usuários, pois, atualmente, não temos um setor de Reclamações ou Ouvidoria do Suporte. Os registros das reclamações dos usuários são realizados pelos próprios atendentes,

quando as recebem, no mesmo protocolo de atendimento do auxílio prestado. Em contrapartida, é possível identificar o número de vezes em que os atendentes não conseguiram resolver a solicitação recebida no atendimento inicial.

A próxima seção foi subdividida em duas seções e em cada uma delas será apresentada uma deficiência observada no processo de capacitação ministrada aos atendentes do Suporte técnico do CAEd para o serviço desenvolvido. São elas: Frequência da capacitação e Conteúdo da capacitação.

## **2.4 SISTEMATIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS DO CASO DE GESTÃO**

Parte-se da hipótese de que as inadequações apresentadas na capacitação ministrada aos atendentes do Suporte técnico do CAEd para o serviço desenvolvido, conforme sugerido nesse estudo de caso, estão vinculadas a deficiências observadas em dois aspectos principais: A frequência e o conteúdo da capacitação, que abrange, ainda, em uma subseção, a carga horária da capacitação.

### **2.4.1 Frequência da capacitação**

Conforme anteriormente relatado, quando contratados, os atendentes passam por um processo de capacitação inicial a fim de conhecer e aprender a utilizar os sistemas com os quais irão trabalhar, bem como os sistemas para os quais irão prestar atendimento aos usuários. Após essa capacitação inicial, apenas ocorrem novas capacitações caso a Supervisão e Coordenação julguem necessário, ou seja, não há uma periodicidade de capacitações para os atendentes.

O treinamento periódico, ainda que revisional, é necessário para o Suporte Técnico, uma vez que os sistemas para os quais os atendentes prestam apoio estão em constante mudança e que o Suporte trabalha com picos de atendimento de determinados projetos ou de determinadas demandas. Apesar desses picos serem mapeados e previstos com antecedência pela coordenação, os atendentes não possuem uma capacitação periódica ou revisional que vise tais situações e que possibilite a prestação do serviço de forma confortável e com eficácia. É interessante destacar que, conforme citado anteriormente, os Atendentes I trabalham em regime de contratação de 36 horas semanais. Entretanto, devido à baixa demanda de atendimento aos sábados, são dispensados do trabalho nesse dia. Assim, o treinamento do ENCCEJA ocorre aos sábados e é exigido que toda a equipe de Atendentes I, II e Analistas de Suporte I participem. Os Atendentes II e Analistas de Suporte I trabalham aos sábados em regime de hora extra.

Como exceção, podemos citar o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA), que ocorre uma vez ao ano e cuja logística de aplicação é de responsabilidade do CAEd. Para esse projeto, os atendentes recebem uma capacitação que é ofertada por setor externo ao Suporte, a Coordenação de Aplicação (COA). Nesta capacitação é apresentado aos atendentes todo o processo de aplicação da avaliação, bem como todas as possíveis ocorrências que fogem ao padrão da aplicação, mas que eles possam vir a atender no dia da aplicação. O resultado dessa capacitação é bastante satisfatório, pois faz com que os atendentes estejam melhor preparados para auxiliar o usuário durante o atendimento. Isso se confirma ao analisarmos, com base na Figura 4, o fato de que em apenas pouco mais de 4% dos atendimentos prestados aos usuários desse projeto foi necessário o encaminhamento da situação para o segundo nível de atendimento (Analistas de Suporte I) e, dentre os atendimentos encaminhados, apenas pouco mais de 10% foi considerado improcedente, o que significa que os atendentes estavam adequadamente capacitados para prestar o atendimento, já que quase 90% dos atendimentos encaminhados ao segundo nível, de fato, precisavam ter sido.

No polo oposto ao ENCCEJA, como pode ser verificado na Figura 4, com uma grande quantidade de atendimentos improcedentes, destacamos o Sistema de Gestão do Estado de Alagoas (SAGEAL), que pode ser considerado um dos Sistemas mais importantes dentre os atendidos pelo Suporte, pois é implantado em todas as escolas estaduais do estado de Alagoas. Apesar de ser uma das variantes do SisLAME, possui características bem diferentes e é um dos sistemas para os quais não há treinamento periódico. Uma quantidade bastante significativa, mais de 20% dos atendimentos prestados para o SAGEAL foram encaminhados para o segundo nível de atendimento (Analistas de Suporte I) e, dentre esses, 10% foram considerados improcedentes. Além disso, mais de 26% dos atendimentos prestados para esse projeto tiveram rechamada, ou seja, não foram resolvidos no primeiro atendimento, demandando novo contato, pelo mesmo motivo, por parte do usuário.

Não existe, no Suporte, o registro das capacitações realizadas com os atendentes. Em conversa com os colaboradores, Atendentes de Suporte I e II e Analistas de Suporte I e II, pôde-se averiguar que, no ano de 2018, ocorreram aproximadamente cinco capacitações. Três dessas contaram com a participação de todos os atendentes: uma delas foi para apresentação de novas funcionalidades dos Sistemas de Gestão Escolar; outra foi revisional e abordou todas as funcionalidades desses Sistemas; a terceira foi referente ao projeto ENCCEJA, que é o único projeto que conta com uma capacitação periódica. Duas dessas capacitações foram ministradas para novos atendentes: a primeira delas contou com dez participantes e a outra, com apenas um.

## 2.4.2 Conteúdo da capacitação

Atualmente, a Equipe de Suporte possui um grupo de cinco Analistas de Suporte I e não dispõe de um roteiro comum e obrigatório a ser seguido ao ministrar os treinamentos, o que permite que cada Analista ministre o treinamento à sua maneira, com foco naquilo que, de forma subjetiva, acredite que seja mais importante ou necessário a ser ensinado.

Para ilustrar a situação relatada, são apresentadas como exemplo as duas últimas capacitações realizadas no Suporte, referentes aos Sistemas de Gestão Escolar e realizadas com o intuito de capacitar os novos Atendentes, admitidos na época, para a função a ser desenvolvida. Ambas ocorreram, respectivamente, em junho e julho de 2018. A primeira, será chamada de Treinamento 1 e a segunda de Treinamento 2. As capacitações foram ministradas por dois analistas diferentes que, como pode ser verificado na Quadro 5, seguiram roteiros distintos, ensinando em comum apenas os conteúdos que, no quadro, estão sinalizados em cinza. Para os campos do quadro que estão em branco, o conteúdo ensinado em um dos treinamentos não foi ministrado no outro.

**Quadro 5: Conteúdos ministrados nos dois últimos treinamentos do Suporte**

Treinamento 1	Treinamento 2
Alterar meus dados	Alterar meus dados
Gerência de usuários	Gerência de usuários
Cadastro de Escola	Cadastro de Escola
Espaços	
Associar Etapas	Associar Etapas
Período letivo	Período letivo
Associar pacote à etapa	Associar pacote à etapa
Tipos de avaliação	
Grupos de conceitos	
Cadastro de programa pedagógico	Cadastro de programa pedagógico
Cadastro de turmas	Cadastro de turmas
Dados adicionais	
Cadastro de aluno	Cadastro de aluno
Matrícula de aluno	Matrícula de aluno
Consulta de aluno	Consulta de aluno
Enturmação	Enturmação
Consulta de transferência	
<i>Templates</i> de projeto pedagógico	<i>Templates</i> de projeto pedagógico

Projeto de ensino	Projeto de ensino
Cadastro de turmas AEE e AC	Cadastro de turmas AEE e AC
Enturmação AEE e AC	Enturmação AEE e AC
Consulta de enturmações AEE e AC	
Cadastro de servidores	Cadastro de servidores
Associar professor	Associar professor
Pendências de trabalho	
Conceitos	
Habilidades e competências	Habilidades e competências
Bloqueio de funcionalidades	
Parecer Descritivo	Parecer Descritivo
Avaliação Descritiva	Avaliação Descritiva
Avaliação e Frequência	Avaliação e Frequência
Diário Online	Diário Online
Pendências de avaliação	
Frequência Diária	
Cálculo e encerramento	Cálculo e encerramento
Relatórios	Relatórios
Cabeçalho de relatórios	
Cadastro de Histórico	Cadastro de Histórico
Censo	Censo
Portal	Portal
BI	
	Configurar matrícula suplementar
	Calendário Escolar

Fonte: Elaborado pela autora com base em questionamentos realizados à equipe de analistas de Suporte.

Como é possível verificar no Quadro 5, cada analista ministra o treinamento à sua maneira e, por mais que as informações dispostas no quadro não pareçam tão díspares, é possível que, dependendo da funcionalidade não apresentada por algum analista, essa ausência represente impacto negativo no atendimento prestado, já que a realização de alguns procedimentos são pré-requisitos para realização de outros, bem como para a configuração de outras funcionalidades.

No caso apresentado no Quadro 5, por exemplo, as funcionalidades “Tipos de Avaliação” e “Conceitos” não foram apresentadas no Treinamento 2 e a não configuração dessas funcionalidades pode impactar, de forma direta, outras funcionalidades, como: Cadastro de Programa Pedagógico e Avaliação e Frequência.

### 2.4.2.1 Carga horária da capacitação

Conforme relatado anteriormente, quando contratados, os atendentes passam por um processo de capacitação que possui duração de aproximadamente três dias. Esse processo possui duração de seis horas por dia para Atendentes I, totalizando 18 horas, e oito horas por dia para Atendentes II, totalizando 24 horas. Durante aproximadamente dois dias, os atendentes participam de um treinamento voltado para os Sistemas de Gestão Escolar e, no terceiro dia, têm uma capacitação voltada para as questões referentes às avaliações e cursos (aplicações, inscrições, pagamento). Além disso, ainda no último dia, são apresentados aos sistemas que serão utilizados por eles durante os atendimentos que realizarão, posteriormente: o *Customer Relationship Management (CRM)* e a Wiki.

Devido à grande quantidade de funcionalidades disponíveis nos Sistemas de Gestão Escolar, além da grande quantidade de cursos e avaliações atendidos pelo Suporte, bem como da importância de se aprender a utilizar as ferramentas de registro e pesquisa com propriedade, é necessário salientar que a carga horária disponibilizada para a capacitação dos atendentes é insuficiente. Além disso, vale destacar que a divergência entre a carga horária da capacitação dos atendentes I e atendentes II, que é de 6 horas, pode ser prejudicial ao atendimento que será realizado por eles na medida em que ambos irão prestar atendimento para os mesmos usuários, podendo atender às mesma demandas.

Dessa forma, pode-se concluir que a atual carga horária destinada à capacitação pode ter um grande impacto no conteúdo ensinado, podendo ser uma das causas da divergência apresentada nos conteúdos ministrados, já que, devido ao curto tempo disponibilizado, o analista tem que escolher o que acredita ser mais importante a ser ensinado e acaba dando ênfase a determinadas funcionalidades em detrimento de outras.

### **3 ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES DO SUPORTE TÉCNICO DA FUNDAÇÃO CAED**

O objetivo desse capítulo é analisar as inadequações identificadas no processo de capacitação dos colaboradores do Suporte Técnico da Fundação CAEd e de que forma estas inadequações interferem no serviço a ser desenvolvido. Para tal, serão apresentadas, na primeira seção, as considerações dos autores estudados que se referem ao trabalho realizado em empresas de *call center*, bem como o modo de ocorrência e qual a importância dos processos de treinamento e capacitação em instituições desse porte. Na segunda seção, serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados nas pesquisas do presente estudo. Na terceira seção, serão apresentados os dados coletados, bem como a análise realizada a partir deles.

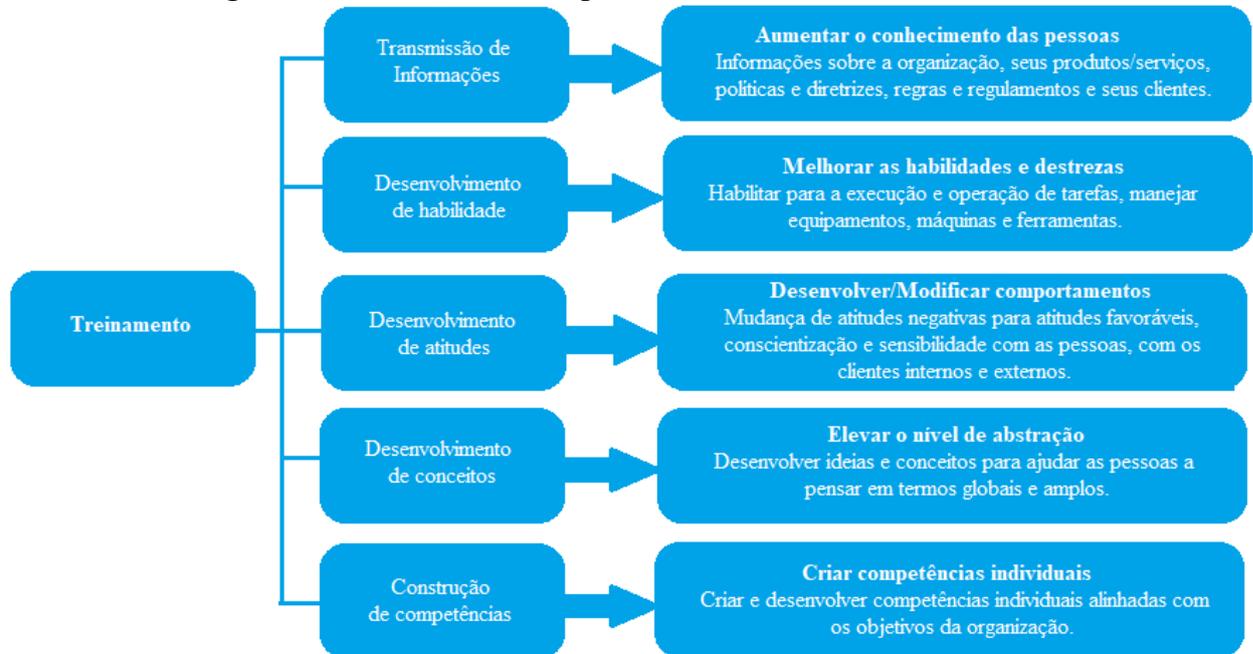
#### **3.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

O Suporte Técnico do CAEd, por se tratar de um setor de atendimento aos clientes, apresenta características que se assemelham à organização de *call center*. Com a mudança qualitativa das exigências dos consumidores, bem como pelo fato do *call center* ser uma organização nova e complexa que trabalha com um grande volume de informações, exige-se das empresas serviços de melhor qualidade, o que faz com que essas passem a ter que investir na qualificação dos seus colaboradores. Segundo Magnani e Heberlê (2010, p. 29), “[...] o valor não está na informação armazenada, mas na criação do conhecimento de que ela pode fazer parte, e que, para tanto, há necessidade de investimento pesado”. Uma forma de investir na criação de conhecimento é a oferta de treinamento. Assim, Abreu et al (2006) destacam que o treinamento reflete uma clara mudança de comportamento do funcionário, proporcionando a ele crescimento pessoal e profissional.

Chiavenato (2014) defende a ideia de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que seria o treinamento vinculado ao desenvolvimento de pessoas e ressalta que, apesar de ambos terem como método processos de aprendizagem, as perspectivas no tempo são diferentes. Para ele, o treinamento se baseia no presente e tem foco no cargo atual, buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato. Já o desenvolvimento tem como foco os cargos a serem ocupados futuramente na organização, bem como as novas habilidades e capacidades que ainda serão requeridas. Para o autor, pelo T&D, cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos

diferentes, desenvolver conceitos abstratos e construir competências individuais. A Figura 7 mostra as mudanças de comportamento decorrentes do treinamento.

**Figura 7: Mudanças de comportamento decorrentes do treinamento**



Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2014)

Chiavenato (2010) afirma que os processos de desenvolvimento podem receber uma abordagem tradicional ou moderna e que as organizações estão migrando rapidamente da abordagem tradicional para a moderna.

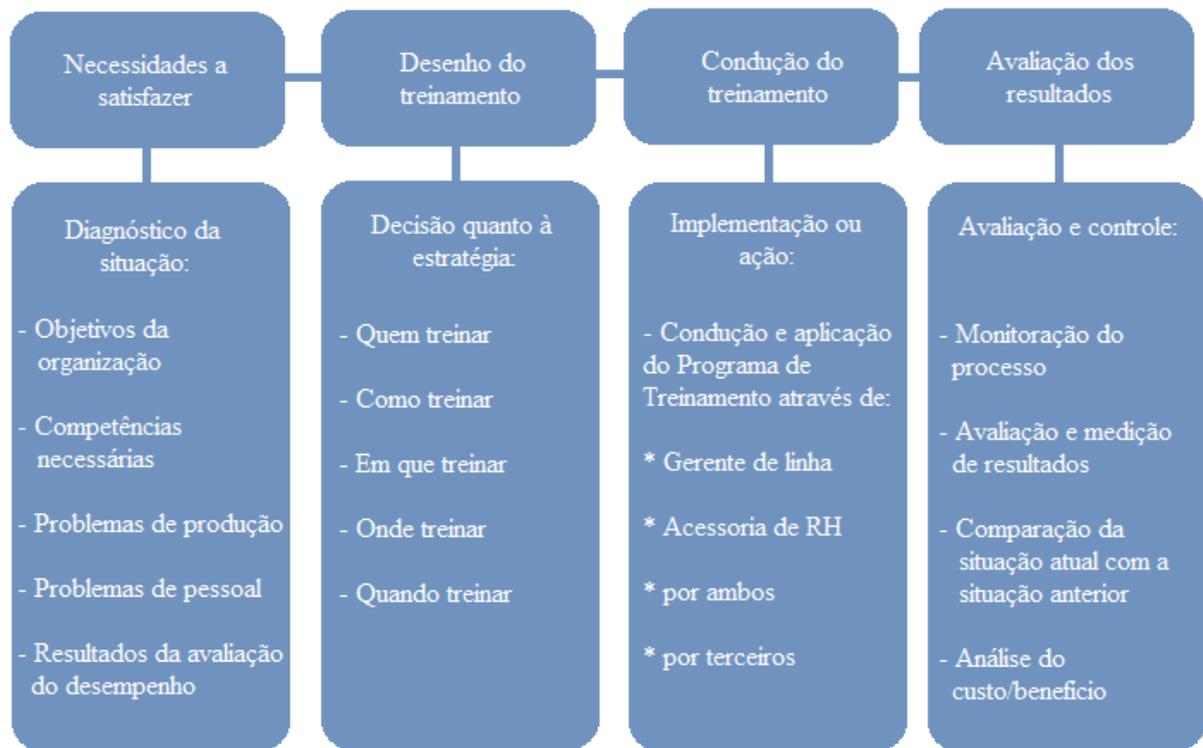
No modelo tradicional: Os indivíduos são treinados apenas quando surge uma necessidade ou uma oportunidade; é utilizado um esquema randômico, ou seja, as pessoas são escolhidas para participar do treinamento de forma aleatória; possui um esquema reativo, ou seja, apenas quando existe algum problema ou necessidade; possui uma visão de curto prazo, visando atender apenas ao problema imediato; se baseia na imposição, ou seja, as pessoas não são consultadas; propõe uma condição de estabilidade e de conservação, onde nada deve mudar; e, por fim, visa ao permanente e definitivo.

No modelo moderno: treinar e desenvolver pessoas faz parte da cultura organizacional; é utilizado um esquema intencional, ou seja, todas as pessoas são treinadas de maneira planejada); possui um esquema proativo, antecipando-se às necessidades e criando talentos promissores; possui uma visão de longo prazo, visando o futuro; se baseia no consenso, ou seja, as pessoas são consultadas e decidem de maneira participativa; propõe uma condição de

instabilidade e mudança e de inovação e criatividade, onde tudo deve mudar para melhor e sempre visando construir uma organização melhor; e, por fim, visa o provisório e mutável.

Para Chiavenato (2010), o treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Essas etapas definem o que o autor chama de Programa de Treinamento e suas características podem ser verificadas na Figura 8.

**Figura 8: Programa de Treinamento**



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

Conforme podemos observar na Figura 8, as quatro etapas que compõem o Programa de Treinamento envolvem desde identificação das necessidades de realização do treinamento até a avaliação dos seus resultados, passando pela definição da estratégia que será utilizada para execução do treinamento, bem como pela forma como ele será conduzido e/ou implementado.

O diagnóstico se refere ao levantamento das necessidades de treinamento que a organização possui, ou seja, as carências de preparo profissional das pessoas, a diferença entre o que se deveria saber e fazer e aquilo que realmente se sabe ou se faz. Essas necessidades podem ser diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas. Segundo o autor, um treinamento apenas é considerado produtivo e benéfico para todos os envolvidos na medida em que elimina essas necessidades e carências. Dentre os métodos existentes para determinar as

habilidades e competências que irão estabelecer a estratégia de treinamento, temos a avaliação do processo produtivo, localizando fatores críticos como, por exemplo, pontos fracos relacionados ao desempenho de pessoas e custos elevados, e aquilo que as pessoas acreditam ser necessidades de treinamento, onde elas verbalizam de forma clara e objetiva que tipos de informação, habilidades e competências elas necessitam para executar melhor as suas atividades.

O desenho do treinamento consiste no planejamento das ações de treinamento e deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Para planejar o treinamento deve-se definir sete elementos básicos: (i) quem deve ser treinado (treinandos); (ii) como treinar (métodos de treinamento ou recursos instrucionais); (iii) em que treinar (assunto ou conteúdo do treinamento); (iv) por quem (instrutor); (v) onde treinar (local do treinamento); (vi) quando treinar (época ou horário de treinamentos); e (vii) para que treinar (Objetivos do treinamento).

A implementação do treinamento refere-se à execução e condução do programa e envolve várias tecnologias de treinamento e técnicas para transmitir as informações necessárias ao desenvolvimento das habilidades requeridas no programa de treinamento. O treinamento pode ocorrer de várias maneiras. Quanto ao local onde ocorre, o treinamento pode ser dividido em treinamento no cargo ou técnicas de classe. O treinamento no cargo é uma técnica de transmissão de informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo onde sua condução representa uma reflexão crítica sobre como a pessoa está desempenhando o seu cargo. Já as técnicas de classe utilizam a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades técnicas ou interpessoais, bem como conhecimentos e experiências relacionados ao cargo.

Além disso, existem várias técnicas de treinamento: técnica de leituras, é a mais utilizada, onde um instrutor apresenta verbalmente a informação e os treinandos participam de forma passiva, apenas como ouvintes; técnica de instrução programada, que é uma técnica de instrução que não necessita da presença de um instrutor humano, onde as informações são apresentadas de forma individual aos treinandos e esses devem respondê-las a fim de saber se a compreenderam; técnica de treinamento em classe, onde o treinamento ocorre fora do local do trabalho, os aprendizes são assistidos por um instrutor, que transmite o conteúdo do treinamento; *computer-based training* (CBT), onde o treinamento ocorre com a ajuda da tecnologia da informação (TI), podendo ser realizado através de CDs ou DVDs e com ajuda de multimídias, como animações, filmes, áudios e vídeo, por exemplo; e *e-learning, web-based training* (WBT) ou *online training*, que se refere ao uso de tecnologias da internet para aprendizagem, permitindo uma rede (network) onde se é capaz de atualizar, armazenar, distribuir e compartilhar instantaneamente conteúdo de informação, podendo ser entregue ao

usuário final via computador com acesso à internet, indo além dos paradigmas tradicionais do treinamento.

Por fim, a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. A fim de identificar se ele atingiu seu objetivo. As principais medidas para avaliar o treinamento são: o custo, ou seja, o valor investido no programa de treinamento; a qualidade, ou seja, se e como o programa atendeu às expectativas; o serviço, ou seja, se atendeu às necessidades dos treinandos; a rapidez, ou seja, como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos; e os resultados. Caso o retorno a essas medidas tenha sido positivo, pode-se afirmar que o programa de treinamento foi bem-sucedido. Caso contrário, ele não atingiu seus objetivos.

Segundo o autor, ainda que as pessoas apresentem um bom desempenho, a melhoria das habilidades e competências sempre deve ser incentivada, ou seja, o treinamento deve ser uma atividade constante. Ele ainda destaca o treinamento como um investimento, visto que as pessoas são o principal patrimônio de uma organização:

Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 366)

Marchi, Souza e Carvalho (2013) complementam essa ideia quando apontam que o treinamento deve ser constante pois, na medida em que a ferramenta da organização é a mão de obra, esta deve estar sempre motivada e em condições de mostrar a qualidade dos seus serviços em virtude do conhecimento que possui.

Dessa forma, para que a empresa mantenha a qualidade como vantagem competitiva, seu quadro de capital humano deve estar sempre treinado e “reciclado”. Nesse ínterim, as autoras destacam que, para que a organização tenha profissionais bem treinados e qualificados ao mercado, a fim de que a empresa esteja apta a suprir as necessidades dos seus clientes, o processo de treinamento deve ser realizado de modo correto, seguindo minuciosamente cada uma de suas etapas.

Lima e Cabral (2011) ressaltam que é comum surgirem, em setores de suporte técnico, problemas que os usuários não conseguem explicar e que, portanto, o atendente tem que fazer uma melhor sondagem, ou seja, um levantamento de dados e informações relevantes,

juntamente com o usuário, para que a solução possa ser encontrada e o problema seja resolvido de maneira rápida. Assim:

[...] tentar saber o máximo possível sobre o problema é a porta de entrada para a solução. Deixar as informações armazenadas acresce qualidade ao atendimento e também possibilita posteriormente uma possível busca sobre como o problema foi resolvido. Todos precisam andar juntos, os usuários sempre tentando suprir as perguntas dos técnicos e os técnicos sempre se colocando no lugar dos usuários. Nesse sentido a GC<sup>9</sup> vem a ser uma grande parceira das organizações, colocando seus colaboradores para a atuação em suas áreas de conhecimento e aumentando suas habilidades para o gerenciamento do seu capital intelectual. (LIMA; CABRAL, 2011, P.7)

Magnani e Heberlê (2010, p.27) citam que o conhecimento é “[...] resultado da experiência humana e de suas reflexões, baseadas em crenças e experiências que são ao mesmo tempo, individuais e coletivas. Nesse sentido é que as atividades cognitivas humanas presentes no contexto organizacional podem transformar o volume de informação em conhecimento”. Ou seja, o valor não está na informação armazenada, mas na criação do conhecimento de que ela pode fazer parte. Para eles, isso ocorre porque as pessoas não recebem um novo conhecimento de forma passiva, elas o interpretam e o adaptam às suas próprias situações e perspectivas. Ainda segundo os autores, a informação serve apenas de conexão entre dados e conhecimento e, por isso, a conceituação destes termos é importante para o estabelecimento dos limites das ações e das expectativas de resultados de uma empresa – a diferença entre dados, informação e conhecimento pode ser observada no Quadro 8. Assim, Magnani e Heberlê ressaltam que:

[...] é necessário que os gestores das empresas compreendam que a ampliação da base do conhecimento não é a mesma coisa que a ampliação da base de informação. Na gestão do conhecimento, a perspectiva humana é muito mais relevante, enquanto o foco da gestão da informação é a manipulação de dados e informações apoiados pela tecnologia da computação e informação. (2010, p.35)

Com base nas características apresentadas no Quadro 6, Magnani e Heberlê (2010, p.19) definem gestão do conhecimento como “o reconhecimento de que a informação e o conhecimento são ativos corporativos valiosos, que precisam ser devidamente compreendidos e gerenciados por meio de ferramentas apropriadas”.

---

<sup>9</sup> A GC consiste em administrar a organização de um jeito que ela possa coletar, armazenar e distribuir o conhecimento aos seus colaboradores e funcionários de maneira a socializar o conhecimento entre as equipes de trabalho.

**Quadro 6: Diferenças entre Dados, Informação e Conhecimento**

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Simples informação sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	Difícil estruturação
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	De difícil captura em máquina
Facilmente transferível		De difícil transferência
		Frequentemente tácito

Fonte: Magnani e Heberlê (2010).

Em complementação a essa ideia, Lima e Cabral (2011) destacam que, para um bom desenvolvimento de um processo de GC, o ideal é apostar na socialização do conhecimento, ou seja, fazer com que as pessoas que detêm o conhecimento tenham uma maior interação com o restante dos colaboradores, e que estejam sempre dispostas a compartilhar o conhecimento adquirido. Para esses autores:

O maior desafio para que a GC seja implementada em uma organização, não diz respeito a uma ferramenta propriamente dita e nem ao desafio tecnológico e sim criar uma cultura organizacional. Para que isso ocorra é necessário que fatores característicos da empresa sejam estudados, tais como: cultura organizacional, perfil dos usuários, tipo de conhecimento gerado, base tecnológica, e etc. (2019, p.19)

Rosseti e Morales (2017) coadunam com essa ideia ao apontar que existe uma incessante busca pela tecnologia como instrumento de extração do conhecimento humano. Porém, destacam que, embora a tecnologia seja um recurso valioso de suporte à GC, ela por si só não é suficiente, já que a GC vai além da simples utilização de ferramentas de TI, ocupando-se de outros fatores intrinsecamente ligados a características humanas. Portanto, para os autores (2017, p.132), a GC não se trata apenas de tecnologia, “[...] envolve, além disso, gestão de pessoas, com perspectivas e motivações individuais, aspectos psicológicos, emocionais e valores intrínsecos de personalidade e caráter”. Dessa forma, as organizações que valorizam seus empregados pelo que eles sabem, recompensando-os por compartilhar seus conhecimentos, criam um clima mais favorável à GC.

Com relação à TI, Rosseti e Morales (2017) destacam que ela tem como papel dar suporte à Gestão do Conhecimento, ampliando o alcance e acelerando a velocidade de transferência do conhecimento através da implantação de tecnologias e sistemas de informação que sirvam de apoio à comunicação e à troca de ideias e experiências dentro da empresa.

Na próxima seção, será apresentada a metodologia e os instrumentos de pesquisa utilizados na coleta de dados do presente trabalho.

### 3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O presente estudo está caracterizado como estudo de caso, haja vista que, segundo Godoy (1995, p.25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

O estudo de caso apresentado, sugere que existem inadequações na capacitação ministrada aos atendentes do Suporte técnico da Fundação CAEd para o serviço desenvolvido. Tais inadequações podem estar relacionadas a dois principais pontos: (i) a frequência da capacitação e (ii) o conteúdo ensinado.

A fim de analisar esses pontos, o presente trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, a qual, conforme Godoy (1995, p.62), “[...] tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Assim, nesse tipo de pesquisa “valoriza-se o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”. Ou seja, o pesquisador é o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

Para evidenciar os problemas relatados, além do relato da autora desta pesquisa (colaboradora da instituição e atuante no setor de Suporte Técnico), bem como dos dados quantitativos coletados e apresentados nesse estudo, foi realizada a aplicação de questionários semiestruturados, ou seja, questionários que apresentam questões abertas, em que o respondente pode responder livremente e, também, questões fechadas, aquelas que apresentam respostas pré-definidas.

Num primeiro momento, a fim de realizar a aplicação de um pré-teste antes da aplicação do questionário, foram escolhidas seis pessoas que já trabalharam como atendentes do Suporte Técnico do CAEd e que, atualmente, não trabalham mais. Os objetivos do pré-teste foram: identificar o funcionamento do *link* de acesso; identificar se as questões estavam claras o suficiente ou se seria necessária melhoria e/ou modificação; e identificar quanto tempo aproximadamente o respondente levaria para concluir a participação. Neste pré-teste foram apontados pelos participantes erros de pontuação e concordância, já o tempo de participação e a quantidade, bem como o conteúdo das questões foi julgada por eles como ideal, não sendo necessários ajustes. Dessa forma, entende-se que o pré-teste foi fundamental para que a pesquisa

fosse melhor compreendida pelos participantes, aumentando a sua eficiência. Este pré-teste ficou disponível por três dias (de 14 a 17 de abril/2020) e, no segundo dia, todos os selecionados já haviam participado da pesquisa. Após a realização das alterações sugeridas pelos participantes, o questionário foi enviado para os atendentes I e II que atuam no Suporte, os quais, juntos, somam 36 participantes, sendo 26 atendentes I e 10 atendentes II. Foi estipulado um prazo de sete dias para participação (de 15 a 22 de abril/2020) e, dentro deste prazo, mesmo mediante o envio de lembretes destacando a importância da participação no questionário, foram obtidas 23 respostas, não atingindo a totalidade de participantes.

O questionário foi elaborado pela autora e estruturado em um formulário do *Google Forms* (Apêndice A). O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi apresentado no início do questionário, com a opção de concordância, sendo o questionário disponibilizado apenas aos participantes que concordaram com o referido termo. Com o intuito de que a pesquisa parecesse menos formal e que nenhum atendente ficasse com receio de participar, o *link* para acesso ao documento foi enviado para todos os atendentes via *Whatsapp*, deixando claro que não haveria identificação dos respondentes e salientando a importância de sua participação. Visto que há, no Suporte, atendentes com diversos tempos de serviço, a participação de todos os atendentes foi considerada necessária pela pesquisadora já que, dessa forma, seria possível analisar se, ao decorrer dos anos, há algum tipo de modificação na capacitação ofertada. Foi realizada a escolha desse instrumento de pesquisa com o intuito de atingir o maior número de participantes o possível, levando em consideração a facilidade de participação (disponibilidade) e a garantia do anonimato aos atendentes que aceitaram responder à pesquisa.

Partimos da hipótese de que as inadequações apresentadas na capacitação ministrada aos atendentes do Suporte Técnico da Fundação CAEd para o serviço desenvolvido estão vinculadas a deficiências observadas em dois eixos principais: (i) a frequência e (ii) o conteúdo da capacitação, que abrange, ainda, a carga horária da capacitação. Por esse motivo, o questionário elaborado foi dividido em três blocos de questões, que tiveram como base os eixos de estudo escolhidos.

O primeiro bloco, chamado de “perfil”, apresentou perguntas que possibilitaram identificar o perfil dos respondentes. O segundo bloco, denominado “aspectos dos treinamentos”, foi criado com o objetivo de identificar aspectos dos treinamentos, como frequência, duração, conteúdo e formato, com o objetivo de analisar como os respondentes veem o processo de treinamento ofertado atualmente pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd. O terceiro bloco, chamado de “equipe de capacitação”, foi criado com questões que

possibilitaram analisar como os Analistas de Suporte I atuam durante a capacitação ministrada por eles.

Gil (1999) define questionário como uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões cujo objetivo é obter informações sobre um determinado assunto. O autor (p.122) apresenta as seguintes vantagens do questionário sobre as demais técnicas de coleta de dados: a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio; b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores; c) garante o anonimato das respostas; d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Levando em consideração os principais problemas observados no caso de gestão, foi aplicado o questionário que consta no Apêndice A do presente estudo.

O questionário foi enviado aos respondentes via *whatsapp* com um texto de apresentação que ressaltava o quão fundamental seria a participação deles para entendermos como as práticas de treinamento estão se constituindo no Suporte Técnico da Fundação CAEd e como podemos buscar soluções e propor ações em pontos onde forem sinalizadas possíveis necessidades de aprimoramento. Além disso, destacamos que seria mantido o sigilo das respostas de modo a não identificar o respondente. Ainda assim, foram poucos os atendentes que foram totalmente receptivos à participação e que responderam ao questionário logo que solicitado. Foi possível observar que alguns atendentes se sentiram desconfortáveis para participar da pesquisa, pois questionaram se, realmente, não seriam identificados. É interessante citar, ainda, que um deles chegou a questionar se seria necessário solicitar autorização à Supervisão ou à Coordenação do Suporte Técnico da Fundação CAEd para que pudesse participar da pesquisa. Dessa forma, dentro do prazo estipulado para participação, que foi de sete dias, foi necessário o envio de alguns lembretes, novamente destacando a importância da participação, bem como o prazo para participação.

### **3.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA**

Nesta seção é realizada a descrição e a análise dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos atendentes I e II do Suporte Técnico da Fundação CAEd. O objetivo foi identificar as percepções dos atores envolvidos em relação aos processos de treinamento dos

quais participam. Para tal, os dados coletados são apresentados e discutidos em duas subseções. A primeira se refere ao perfil dos participantes e a segunda aos aspectos dos treinamentos.

Para um melhor entendimento, a segunda seção está dividida em cinco subseções. As quatro primeiras se baseiam nos principais problemas do caso de gestão apontados nesse trabalho, que envolvem a frequência, o conteúdo e a carga horária dos treinamentos. A última seção contém a sistematização das conclusões e as sugestões de melhoria do processo de capacitação, realizadas pelos atendentes. Assim, as subseções foram divididas da seguinte forma: Frequência dos treinamentos; Duração, conteúdo e formato dos treinamentos; Impacto dos treinamentos no atendimento prestado; Qualidade dos treinamentos ofertados; e Sistematização das conclusões.

### 3.3.1 Perfil dos participantes

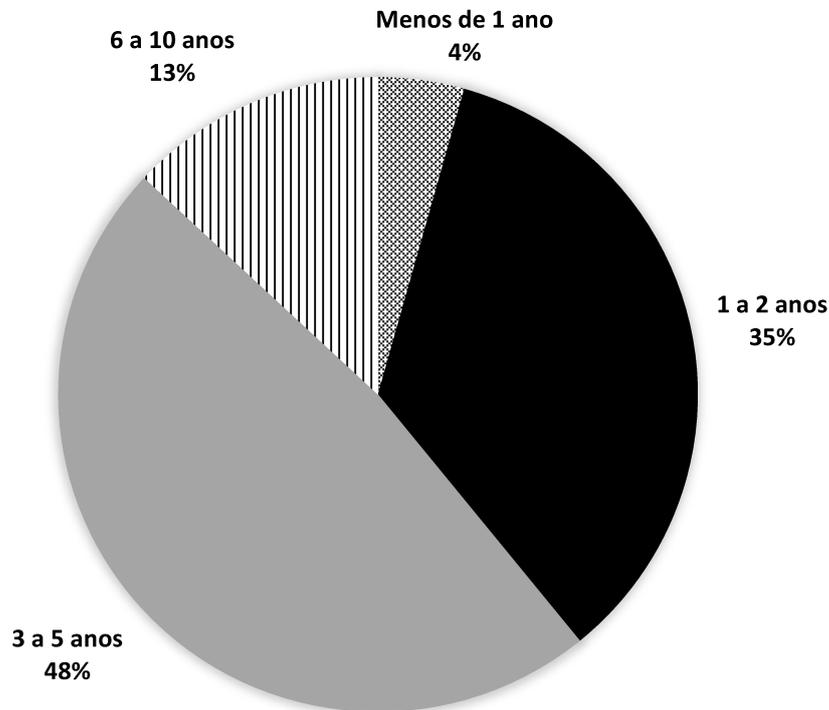
Esta seção tem o objetivo de identificar o perfil dos atendentes de Suporte I e II do Suporte Técnico do CAEd. Para tal, foram realizados questionamentos sobre sexo, idade e cor, sobre as experiências profissionais, dentro e fora do Suporte Técnico, bem como sobre escolarização desses indivíduos.

A partir das respostas obtidas, é possível identificar que o Suporte Técnico possui, em sua maioria, atendentes do sexo feminino, 19 dos 23 participantes da pesquisa são mulheres. Grande parte dos atendentes, 14 deles, estão na faixa etária que compreende dos 30 aos 39 anos, 4 possuem menos de 24 anos, 2 possuem de 25 a 29 anos e outros 3 estão na faixa etária que vai dos 40 a 49 anos. Além disso, dos 23 participantes, 14 se consideram brancos, 6 pretos e 3 pardos. Não há, entre os participantes da pesquisa, pessoas que se consideram amarelas ou indígenas e ninguém se recusou a autodeclarar sua cor ou raça.

Com relação às experiências profissionais, pouco mais da metade dos atendentes participantes da pesquisa, 13 deles, já trabalhou com atendimento telefônico, via *chat* ou *e-mail* antes de trabalhar no Suporte Técnico da Fundação CAEd. Identificamos que esse tempo de trabalho foi bastante diversificado entre eles, variando de 4 meses a 5 anos.

Em relação ao tempo de trabalho no Suporte Técnico do CAEd, também há uma grande variação, que vai de menos de 1 ano, com 1 respondente, até 6 a 10 anos, com 3 respondentes. Além disso, 8 atendentes possuem de 1 a 2 anos de trabalho no Suporte, seguidos pela maioria, cujo total é de 11 atendentes, os quais possuem de 3 a 5 anos. Não há atendentes que trabalham no Suporte há mais de 10 anos. O percentual desses valores pode ser verificado no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Tempo de trabalho dos atendentes que responderam ao questionário no Suporte Técnico da Fundação CAEd**



Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos atendentes que participaram da pesquisa possuem Ensino Superior, 12 deles, e, dentre esses, 3 possuem especialização. Os 11 demais respondentes possuem Ensino Médio. Os cursos de Graduação variam entre: Letras, Direito, Serviço Social, Comunicação Social, Recursos Humanos, Enfermagem, Pedagogia, Educação Física, Fonoaudiologia, Design de Interiores, Biomedicina, Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Logística. Já os cursos de especialização são: Residência em Serviço Social, Direito Processual e Psicopedagogia Clínica e Institucional.

Em suma, o perfil dos atendentes compreende, em sua maioria, mulheres na faixa etária dos 30 aos 39 anos, de cor branca, que possuem Ensino Superior, que já trabalharam com atendimento telefônico, via *chat* ou *e-mail* antes de trabalhar no Suporte, e que atuam na empresa de 3 a 5 anos. Assim, podemos considerar que parte desses atendentes possuía um conhecimento prévio sobre os processos de trabalho de um setor que presta serviços de atendimento antes de ser contratado para trabalhar no Suporte Técnico do CAEd e que, devido ao tempo de experiência no Suporte, vivenciaram treinamentos com aspectos distintos no que diz respeito à duração, ao conteúdo e ao formato, por exemplo. Além disso, participaram de

treinamentos ministrados por formadores diferentes, bem como por outros formadores, que não os atuais. Dessa forma, entende-se que puderam responder às perguntas de pesquisa com propriedade no que se refere ao assunto. Vale salientar que não foram identificadas diferenças significativas no perfil dos atendentes I e II.

Na próxima seção será apresentada a análise das percepções dos atendentes I e II do Suporte Técnico da Fundação CAEd referentes aos aspectos dos treinamentos. Par tal, serão apresentadas as opiniões desses sujeitos no que se refere à frequência, ao conteúdo, à carga horária, ao formato dos treinamentos ofertados e à atuação dos formadores.

### **3.4 APONTAMENTOS REFERENTES AOS ASPECTOS DOS TREINAMENTOS (FREQUÊNCIA, DURAÇÃO, CONTEÚDO E FORMATO)**

Essa seção tem o objetivo de analisar as percepções dos atendentes I e II do Suporte Técnico da Fundação CAEd referentes aos aspectos dos treinamentos, como: frequência, conteúdo e duração. O ponto de vista deles com relação a esses aspectos nos ajudará a confirmar ou refutar as inadequações observadas nesse processo e a identificar de que forma estas inadequações interferem no serviço desenvolvido. Ela está dividida em cinco subseções que abordam as percepções dos atendentes no que se refere à frequência, ao conteúdo e ao formato dos treinamentos ofertados, além de analisar o impacto dos treinamentos nos atendimentos prestados e a qualidade dos treinamentos ofertados. Ao final, sistematizamos as conclusões e sugestões de melhorias do processo de treinamento realizado pelos atendentes.

#### **3.4.1 Frequência dos treinamentos**

O objetivo dessa subseção é identificar com que frequência o Suporte Técnico da Fundação CAEd oferta treinamentos aos atendentes I e II, visto que todos os autores estudados para o presente estudo defendem o treinamento como uma atividade constante e frequente com o objetivo de que os colaboradores estejam sempre informados e atualizados. Assim, os atendentes foram questionados sobre a quantidade de treinamentos que participaram no tempo em que trabalham no Suporte e se participaram de treinamentos nos últimos seis meses.

Ao serem questionados sobre a quantidade de treinamentos que participaram, além do treinamento inicial, ou seja, aquele que é realizado quando eles são contratados, 10 dos 23 atendentes afirmaram ter participado de uma quantidade entre 6 e 10 treinamentos. Apenas 2

dos 23 atendentes afirma ter participado de mais de 11 treinamentos. Além disso, 7 dizem ter participado de 3 a 5 treinamentos e 4 atendentes participaram de apenas 1 a 2.

O Quadro 7 apresenta uma relação entre tempo de trabalho dos atendentes no Suporte e quantidade de treinamentos que participaram.

**Quadro 7: Relação entre tempo de trabalho dos atendentes no Suporte e quantidade de treinamentos que participaram**

<b>Respondente</b>	<b>Tempo de trabalho no Suporte</b>	<b>Quantidade de treinamentos que participou</b>
R1	3 a 5 anos	Entre 3 e 5 treinamentos
R2	3 a 5 anos	Entre 3 e 5 treinamentos
R3	1 a 2 anos	Entre 1 e 2 treinamentos
R4	6 a 10 anos	Entre 6 e 10 treinamentos
R5	1 a 2 anos	Entre 1 e 2 treinamentos
R6	1 a 2 anos	Entre 1 e 2 treinamentos
R7	1 a 2 anos	Entre 3 e 5 treinamentos
R8	1 a 2 anos	Entre 3 e 5 treinamentos
R9	3 a 5 anos	Entre 3 e 5 treinamentos
R10	3 a 5 anos	Entre 3 e 5 treinamentos
R11	3 a 5 anos	Entre 6 e 10 treinamentos
R12	1 a 2 anos	Entre 6 e 10 treinamentos
R13	Menos de um ano	Entre 1 e 2 treinamentos
R14	6 a 10 anos	Mais de 11 treinamentos
R15	1 a 2 anos	Entre 6 e 10 treinamentos
R16	3 a 5 anos	Entre 6 e 10 treinamentos
R17	3 a 5 anos	Entre 6 e 10 treinamentos
R18	6 a 10 anos	Mais de 11 treinamentos
R19	3 a 5 anos	Entre 6 e 10 treinamentos
R20	3 a 5 anos	Entre 3 e 5 treinamentos
R21	3 a 5 anos	Entre 6 e 10 treinamentos
R22	1 a 2 anos	Entre 6 e 10 treinamentos
R23	3 a 5 anos	Entre 6 e 10 treinamentos

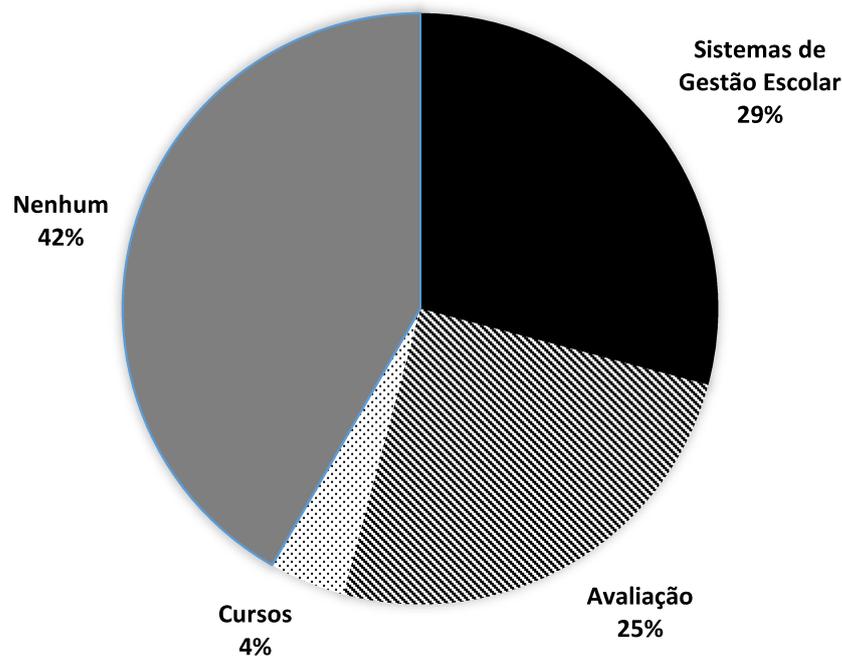
Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o Quadro 7, que apresenta uma relação entre tempo de trabalho dos atendentes no Suporte e quantidade de treinamentos que participaram, é possível concluir que

a quantidade de treinamentos ofertados é baixa se comparado ao tempo em que esses colaboradores atuam no setor de Suporte Técnico. Como pode ser observado, o Suporte Técnico da Fundação CAEd não possui o hábito de ofertar treinamentos frequentemente. De acordo com os dados do Quadro 7, é possível verificar que, nesse setor, vem sendo ministrado, aproximadamente, apenas um treinamento ao ano, haja vista que a quantidade de treinamentos, para a maioria dos respondentes, é a mesma quantidade de anos de trabalho no Suporte. Ainda que anuais, não se pode dizer que sua constância é suficiente, haja vista a necessidade de atualização periódica dos sistemas com os quais trabalham e a sazonalidade das demandas, que apresentam picos condicionados aos calendários dos sistemas avaliativos e de gerenciamento. Dessa forma, é possível concluir que os treinamentos não são suficientemente constantes, como recomendado por diversos autores estudados.

Ainda com o objetivo de identificar a frequência dos treinamentos ofertados e quais projetos possuem maior carga de treinamento, os atendentes foram questionados se participaram de capacitações nos últimos seis meses e, caso a resposta fosse afirmativa, a que projeto (Sistemas de Gestão Escolar, Avaliação e Cursos) se referiam esses treinamentos, sendo possível marcar mais de uma opção caso tivessem participado de treinamentos referentes a mais de um dos projetos apresentados. As respostas podem ser verificadas no Gráfico 2.

**Gráfico 2: Atendentes que participaram de treinamentos nos últimos seis meses**



Fonte: Elaborado pela autora.

A opção “Sistemas de Gestão Escolar” foi marcada por 7 atendentes e a opção “Avaliação” por 6 atendentes. Já a opção “Cursos” foi marcada por apenas 1 atendente. Além disso, 10 dos 23 atendentes que participaram da pesquisa afirmaram não ter participado de nenhum treinamento nos últimos seis meses. Houve grande variação nas respostas dadas pelos atendentes, tanto com relação ao questionamento sobre a quantidade de treinamentos que participaram além do treinamento inicial, quanto com relação ao questionamento sobre a participação de treinamentos nos últimos seis meses. Essa divergência se dá devido ao fato de que, quando os treinamentos ocorrem aos sábados, a participação dos atendentes II deixa de ser obrigatória, visto que seu contrato de trabalho não prevê atividades neste dia da semana, diferentemente dos atendentes I que, apesar de serem dispensados, têm os sábados remunerados, o que torna sua participação obrigatória nos treinamentos ofertados neste dia. Diante disso, muitos atendentes II acabam deixando de participar de alguns treinamentos.

Chiavenato (2010) e Marchi, Souza e Carvalho (2013) destacam a importância das organizações poderem contar com colaboradores espertos, ágeis, empreendedores e dispostos a assumir riscos. Além disso, afirmam que os colaboradores de uma empresa devem estar sempre motivados e em condições de mostrar a qualidade dos seus serviços. Segundo eles, para isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas como atividade constante. Portanto, se observarmos os dados coletados na pesquisa realizada, tanto os números referentes à quantidade de treinamentos quanto à quantidade de atendentes que afirma não ter participado de nenhum nos últimos seis meses, é possível considerar que o Suporte Técnico da Fundação CAEd possui baixa frequência de treinamentos, ou seja, os treinamentos não são tidos como atividade constante. A baixa frequência de treinamentos tem um impacto negativo no atendimento prestado, fazendo com que os usuários, algumas vezes, se deparem com atendentes despreparados e inseguros por não dominarem ou não conhecerem determinado procedimento ou funcionalidade, portanto, impossibilitados de prestar um atendimento rápido e de qualidade.

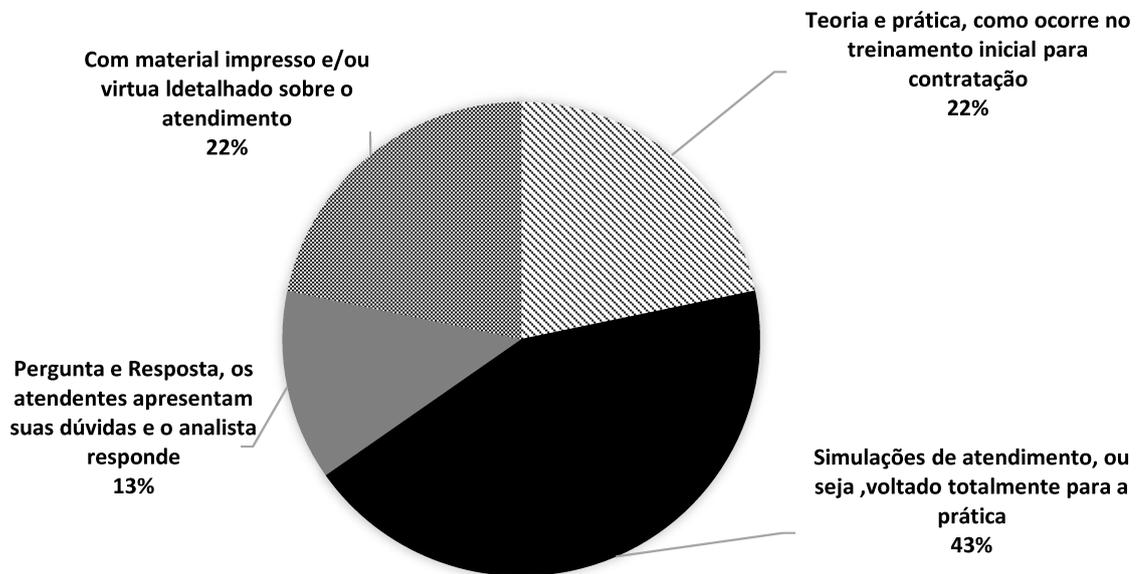
### **3.4.2 Duração, conteúdo e formato dos treinamentos**

Os treinamentos podem ser executados de várias formas, utilizando-se técnicas diversas, bem como diferentes recursos e ferramentas. Assim, essa subseção tem como objetivo identificar a forma como os treinamentos ofertados pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd são ministrados, bem como quais as técnicas e recursos utilizados. São apresentadas, nesta

seção, as percepções dos atendentes referentes a três aspectos das capacitações, quais sejam: duração, conteúdo e formato.

O treinamento ofertado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd aos atendentes é realizado por uma apresentação de slides e da utilização de sistemas de testes. Com o intuito de identificar se o formato desses treinamentos atende às expectativas dos atendentes, eles foram questionados sobre qual seria o melhor formato para os treinamentos. O retorno a essa questão foi bastante variado, como pode ser verificado no Gráfico 3.

**Gráfico 3: Melhor formato para o treinamento na opinião dos atendentes**



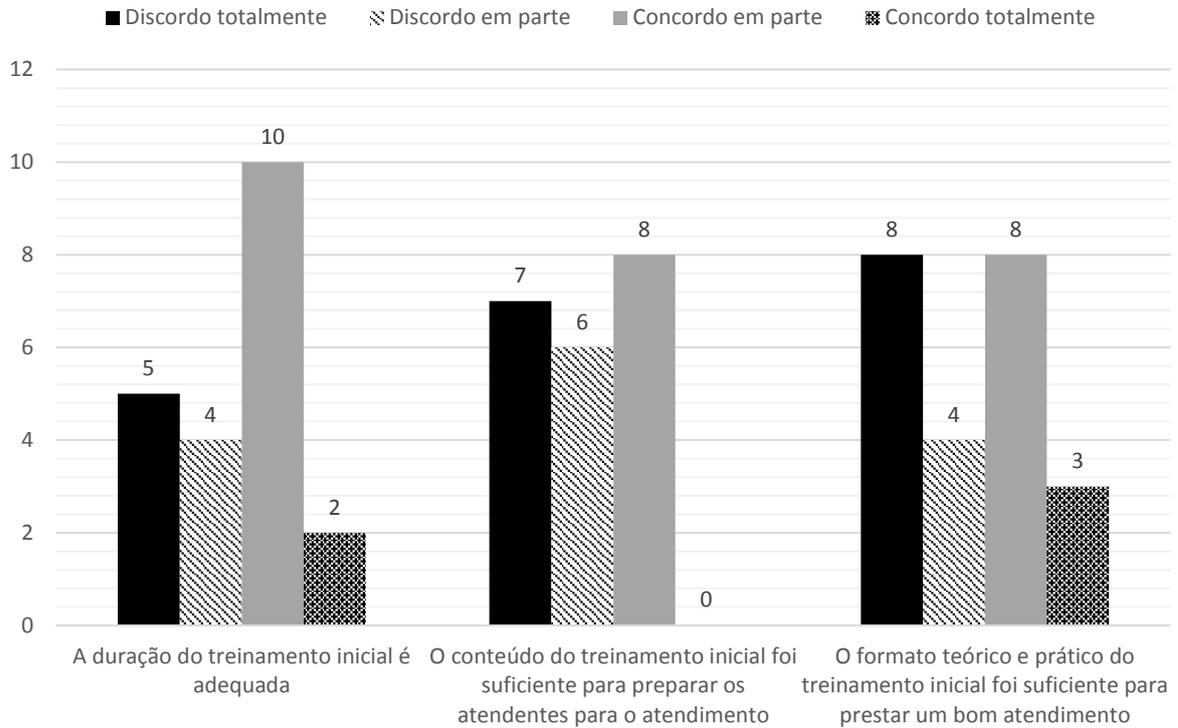
Fonte: Elaborado pela autora.

Das respostas obtidas, 10 dos 23 participantes acreditam que o melhor formato para os treinamentos seria através de simulações de atendimento, ou seja, voltado totalmente para a prática, 5 afirmaram que seria através de teoria e prática, como ocorre no treinamento inicial para contratação, 5 com material impresso e/ou virtual detalhado sobre o atendimento e apenas 3 responderam que seria através de pergunta e resposta, ou seja, os atendentes apresentam suas dúvidas e o analista as responderia. Dessa forma, entende-se que o formato atual de treinamento

não atende às expectativas dos atendentes, pois não são realizadas simulações de questionamentos que possam surgir durante um atendimento prestado, o que, segundo Chiavenato (2010) não é o ideal. Ainda segundo o autor, a prática aumenta o desempenho do treinamento. Portanto, o material ofertado deve ser transferível para o trabalho, ou seja, o treinamento deve ser o mais próximo possível da realidade de trabalho do treinando a fim de que o material aprendido seja aplicável imediatamente, na prática.

Questionados sobre o que os atendentes consideram mais adequado para a sua aprendizagem dentre os recursos já utilizados pelo analista na capacitação, foram apresentadas a eles as opções: (i) apresentação em *Power Point*; (ii) uso de sistema/plataforma; (iii) apenas explicação oral; (iv) apenas texto; ou (v) outra opção, a ser descrita pelo atendente. A maioria, 20 dos 23 participantes, afirmaram que seria o uso do sistema/plataforma e apenas 2 apontaram a apresentação em *Power Point*. As demais opções não foram assinaladas e 1 dos atendentes destacou que nenhuma das opções é suficiente e afirmou acreditar que deveriam ser ensinados na prática, “manuseando juntamente dos sistemas”. Dessa forma, pode-se concluir que o recurso utilizado para a execução dos treinamentos ofertados pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd está de acordo com o que os atendentes consideram como mais adequado para a aprendizagem já que, atualmente, nos treinamentos de Sistemas de Gestão, é feita uma simulação de procedimentos no sistema de testes, que é idêntico ao sistema de produção e, nos demais treinamentos (avaliação e cursos, por exemplo), para os quais não existe sistemas de testes, é apresentado o passo a passo dos procedimentos diretamente no sistema de produção. No entanto, vale destacar os apontamentos de Lima e Cabral (2011), que defendem uma proposta efetiva para Gestão do Conhecimento que considere, além dos aspectos tecnológicos, as questões organizacionais e individuais. Segundo eles, não basta que as organizações adquiram ferramentas e metodologias para serem aplicadas a um alto custo se não produzirem mudanças em sua cultura organizacional e não trabalharem com seus funcionários a mudança de paradigma, que ocorrem em uma empresa que passa a trabalhar focada na geração, gerenciamento e compartilhamento do conhecimento.

Com o intuito de identificar as percepções dos atendentes referentes ao treinamento inicial que lhes é ofertado, foram apresentadas a eles afirmativas a respeito desse treinamento e solicitado que informassem se concordavam ou discordavam. Essas afirmativas também corresponderam à duração, ao conteúdo e ao formato teórico e prático. Como pode ser verificado no Gráfico 4, o retorno recebido foi bastante diversificado.

**Gráfico 4: Percepções dos atendentes sobre o treinamento inicial**

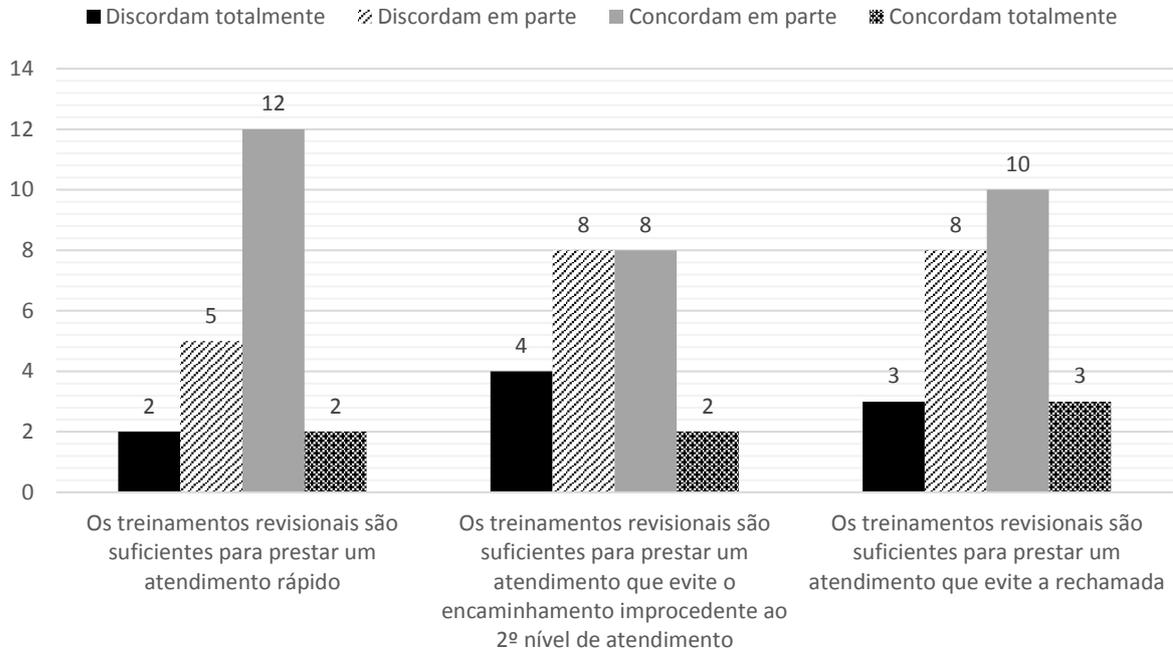
Fonte: Elaborado pela autora.

Ao afirmar que “A duração do treinamento inicial é adequada”, 5 atendentes discordaram totalmente e 4 discordaram em parte. Em contrapartida, 2 atendentes concordaram totalmente com essa afirmação e 10 concordaram em parte. O mesmo acontece com a afirmação de que o conteúdo do treinamento inicial foi suficiente para prepará-los para o atendimento: 7 discordaram totalmente, 6 discordaram em parte e 8 concordaram em parte. Ninguém concordou totalmente com essa afirmação. Além disso, 8 atendentes discordam totalmente da afirmação de que o formato teórico e prático do treinamento inicial foi suficiente para prestar um bom atendimento, 4 discordam em parte, 8 concordam em parte e apenas 1 concordou totalmente. Assim, é possível chegar à conclusão de que a duração dos treinamentos iniciais ofertados pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd é considerada adequada pelos atendentes, mas o conteúdo e o formato teórico e prático não são suficientes à preparação para a função que irão exercer sem que eles se deparem com situações que não conseguirão resolver utilizando apenas o conhecimento adquirido nesses treinamentos.

Com o intuito de identificar as percepções dos atendentes referentes aos treinamentos revisionais que lhes são ofertados, foram apresentadas a eles afirmativas a respeito desses treinamentos no que se referem à duração, ao conteúdo e ao formato, sendo solicitado que

informassem se concordavam ou discordavam das afirmativas. As respostas dadas pelos atendentes foram dispostas no Gráfico 5 deste trabalho.

**Gráfico 5: Percepções dos atendentes sobre os treinamentos revisionais**



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das respostas recebidas, foi possível identificar que 2 atendentes discordam totalmente da afirmação de que os treinamentos revisionais ofertados pelo Suporte são suficientes para prestar um atendimento rápido, 5 discordam em parte, 2 concordam totalmente e a maioria, totalizando 12 atendentes concordam em parte. Diante da afirmação: “Os treinamentos revisionais são suficientes para prestar um atendimento que evite o encaminhamento improcedente ao 2º nível de atendimento”, identificamos que 4 discordam totalmente e, em contrapartida, 2 concordam totalmente, já 8 atendentes discordam em parte e 8 concordam em parte. Além disso, nenhum atendente concorda totalmente com a afirmação de que os treinamentos revisionais são suficientes para prestar um atendimento que evite a rechamada, 3 discordam totalmente, 8 em parte e 10 concordam em parte.

A partir das respostas recebidas, é possível concluir que a duração dos treinamentos revisionais ofertados pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd é adequada, mas o conteúdo e o formato teórico e prático não são suficientes para preparar os atendentes para prestar um bom atendimento, ou seja: um atendimento rápido; um atendimento onde a situação do usuário não seja encaminhada para outros setores sem que seja realmente necessário; ou um atendimento em que o usuário tenha sua dúvida sanada por completo, sem que ele não precise entrar em

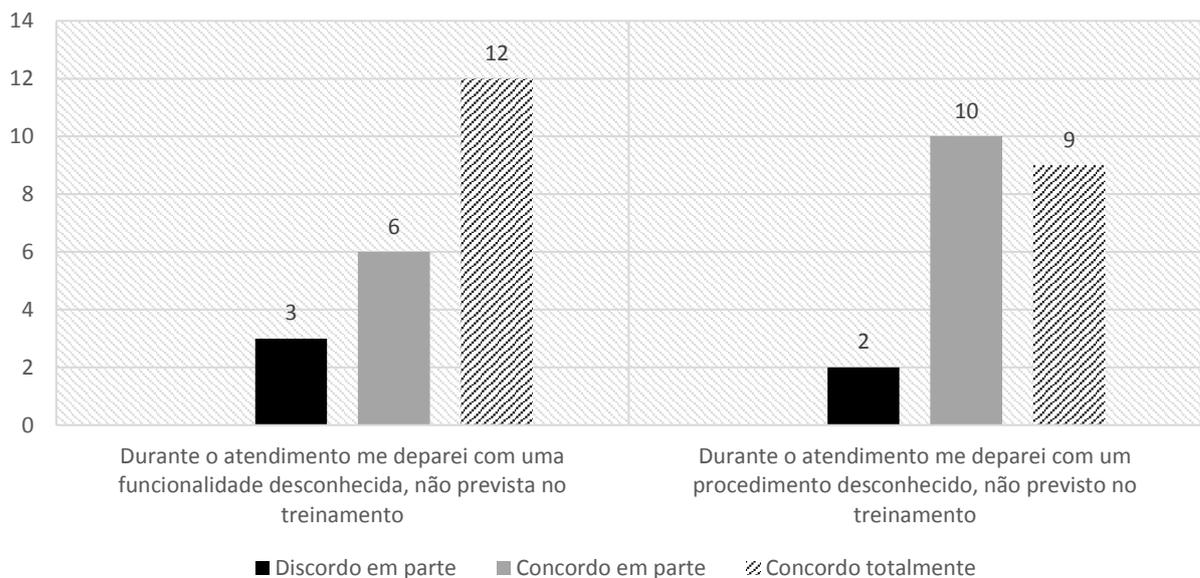
contato novamente com a mesma finalidade. De acordo com Silva e Borini (2007), algumas situações de interação com o cliente podem ser prejudiciais ao atendimento como, por exemplo, quando o tempo de espera em uma ligação é muito longo ou quando as ligações são transferidas entre departamentos por várias vezes sem soluções. É fato que, com a falta de treinamentos revisionais ou com treinamentos revisionais em que o conteúdo seja deficitário, situações como as descritas pelos autores vão ocorrer no atendimento prestado pelo Suporte, o que pode ter um grande impacto negativo na forma como os usuários veem o atendimento recebido.

Na próxima seção, são analisados os impactos que os treinamentos ofertados pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd aos atendentes têm no atendimento prestado a seus usuários.

### 3.4.3 Impactos dos treinamentos no atendimento prestado

Esta subseção tem o objetivo de identificar se há e quais são os impactos dos treinamentos, tanto o inicial quanto os revisionais, no atendimento prestado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd aos seus usuários. Para tal, foram apresentados, aos atendentes, afirmações que se referem ao momento do atendimento com o intuito de que eles informassem se concordavam ou discordavam das afirmativas, como pode ser verificado no Gráfico 6.

**Gráfico 6: Impacto dos treinamentos no atendimento prestado**



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à primeira afirmação “Durante o atendimento me deparei com uma funcionalidade desconhecida, não prevista no treinamento”, 3 atendentes discordaram em parte, 6 concordaram em parte e o restante e também maioria, totalizando 12 atendentes, concordaram totalmente. Nenhum atendente discordou totalmente dessa afirmação. O mesmo acontece com a segunda afirmação “Durante o atendimento, me deparei com um procedimento desconhecido, não previsto no treinamento”, onde não houve nenhuma discordância total por parte dos atendentes. Além disso, 2 discordaram em parte e 10 concordaram em parte. Ainda sobre essa afirmativa, 9 concordaram totalmente. É importante destacar que 21 dos 23 atendentes participantes responderam a essa questão, 2 se abstiveram.

Segundo Marchi, Souza e Carvalho (2013, p.1) a mão de obra, que pode ser considerada a ferramenta da organização, deve “[...] estar sempre em condições de mostrar a qualidade dos seus serviços, em virtude do conhecimento que possui. Portanto, [...] a empresa deve buscar manter o seu quadro de capital humano sempre treinado e constantemente reciclado”. A partir das respostas recebidas, é possível concluir que os atendentes do Suporte Técnico da Fundação CAEd não estão devidamente treinados para o atendimento das demandas recebidas, haja vista que a maioria afirma já ter se deparado, durante o atendimento, com uma funcionalidade ou procedimento desconhecido, não previsto nos treinamentos, o que afeta a qualidade do serviço prestado aos usuários.

Com o objetivo de identificar se há e quais os impactos dos treinamentos revisionais no atendimento prestado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd, os atendentes foram questionados se esse tipo de treinamento, que busca revisar os conteúdos de maior demanda, influenciariam no atendimento do Suporte aos usuários e de que forma se daria essa influência. A maioria, 19 dos 23 participantes da pesquisa, afirmaram que a influência existe e que ela é positiva. Dentre os respondentes, 5 destacam que a revisão de conteúdos influenciaria na qualidade do atendimento prestado, outros 3 apontam que os atendimentos seriam mais rápidos e eficientes, um deles chega a afirmar que, com os treinamentos revisionais, o atendente “sempre estará com o procedimento *fresco* na cabeça”. Além disso, 2 atendentes destacam o aumento na assertividade do atendimento e um deles complementa que isso passaria maior confiança aos usuários, já que ajudaria a resolver a situação no primeiro atendimento. Outro coaduna com essa ideia, complementando que os treinamentos revisionais trariam um alinhamento das informações para os atendentes, pois as demandas dos atendimentos são distintas e, além disso, que as capacitações revisionais impediriam o encaminhamento, muitas vezes desnecessário. Outros 2 atendentes destacaram que os treinamentos revisionais auxiliariam a encontrar os procedimentos mais facilmente e esclareceriam dúvidas que não

constam ou que não estejam claras nos procedimentos. Os demais respondentes apresentaram influências como: i) adequação do atendimento, esclarecendo pontos importantes que possam surgir; ii) saber mais sobre os projetos para ter segurança ao esclarecer as dúvidas dos usuários; iii) veracidade e confiança no repasse das informações; iv) ajudariam a lidar com a situação apresentada no atendimento de forma mais clara.

Ao analisar as afirmações dos atendentes, é possível concluir que a falta de treinamentos revisionais tem impacto no atendimento prestado por eles, demandando tempo maior de atendimento. Impactam também a transmissão de informações, que podem ser divergentes ainda que correspondentes ao mesmo assunto. Geram encaminhamentos desnecessários do atendimento a outros setores, causam falta de segurança ao transmitir informações aos usuários, entre outros. Portanto, fica claro que os atendentes reconhecem a importância dos treinamentos revisionais.

Com o intuito de identificar se há e quais os impactos dos treinamentos periódicos no atendimento prestado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd, os atendentes foram questionados se esse tipo de treinamento, visando apresentar as novas funcionalidades e novos procedimentos, influenciaria no atendimento do Suporte aos usuários. Apenas 1 dos 23 participantes respondeu que não influenciaria, os demais concordam que esses treinamentos teriam influências positivas no atendimento prestado como: i) maior qualidade no atendimento; ii) atendimento mais rápido e eficiente; iii) capacitar o suporte para atender as novas funcionalidades e procedimentos, bem como para fornecer respostas para dúvidas dos usuários; iv) maior segurança para esclarecer as dúvidas dos usuários; v) conhecer possíveis situações a serem encontradas ao prestar atendimento; vi) impedir o encaminhamento do atendimento ao 2º nível, muitas vezes desnecessário, e a abertura de CSI; vii) menor incidência de erros. Além disso, um atendente afirmou que os treinamentos periódicos auxiliariam a “saber realizar passo a passo junto com usuário” e outros dois atendentes complementam essa afirmação afirmando que “[...] muitas das vezes só descobrimos as funcionalidades quando os usuários ligam, isso não é repassado previamente” e que “[...] em diversos atendimentos somos surpreendidos pois somos questionados sobre procedimentos que não conhecemos”. Outro chega a declarar que “É extremamente desconfortável atender situações envolvendo procedimentos e mesmo projetos dos quais não foi passada nenhuma orientação e nada consta na Wiki. Portanto, treinamentos periódicos influenciaram em um atendimento seguro, confiável, ágil e preciso.”

É possível concluir, pelas respostas dos atendentes, que a falta de treinamentos periódicos tem impactos no atendimento prestado por eles. Pelas falas é possível perceber que suas principais funções são fornecer informações, esclarecer dúvidas e ajudar os usuários a

solucionar problemas, os quais por vezes não são solucionados devido à ausência de treinamentos e que, por consequência, gera uma série de impactos negativos: a falta de informações necessárias para prestar o atendimento, o desconforto do atendente e a insatisfação do usuário.

Com o objetivo de identificar se a falta de treinamentos, tanto revisionais, quanto periódicos, teriam impacto no atendimento prestado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd, foi realizado esse questionamento aos atendentes e o retorno foi categórico: 22 dos 23 atendentes responderam que a falta de treinamentos revisionais e periódicos impacta o atendimento prestado aos usuários.

Ao serem questionados de que forma ocorre esse impacto, todos apresentaram pontos negativos, como: i) queda na qualidade do atendimento prestado (atendimento desatualizado, demora no atendimento, não saber esclarecer as dúvidas dos usuários, apresentar dificuldade para encontrar o procedimento correto, insegurança e falta de credibilidade); ii) encaminhamento para o 2º nível e abertura de CSI desnecessários; iii) implementação de novas funcionalidades desconhecidas; iv) não ter conhecimento sobre as atualizações do sistema; v) Esquecimento e acúmulo de procedimentos; vi) atendimento mal prestado (sem poder sanar todas as dúvidas, sem saber exatamente o que fazer).

Um dos atendentes destaca que sem o treinamento não conhecem a demanda, pois é no treinamento que tomam ciência de algumas situações atendidas por outros atendentes. Outro respondente afirma que os atendentes precisam buscar informações muitas vezes desconhecidas, o que torna o atendimento pouco confiável, podendo ocasionar encaminhamentos desnecessários ao segundo nível e, um terceiro coaduna com essa ideia quando destaca que: “[...] a falta de alinhamento faz com que os atendimentos sejam demorados, chegando a causar falta de credibilidade no atendimento prestado pois diversas vezes desconhecemos o projeto para o qual é solicitado o atendimento”. Um dos atendentes conclui que: “A falta de informações para prestar o atendimento pode fazer com que o parceiro tenha uma má impressão da empresa.”

Como podemos observar a partir das respostas coletadas, é comum, durante o atendimento, que os atendentes se deparem com funcionalidades ou procedimentos desconhecidos, não previstos nos treinamentos. Esse é um dos motivos pelo qual Chiavenato (2010) defende o desenvolvimento contínuo das pessoas que trabalham em uma organização e complementa que o treinamento não deve ser visto apenas como um simples curso cujo o objetivo é proporcionar informação, pois vai muito além. Para o autor, gerir o conhecimento é decidir qual conhecimento importa realmente à organização, servindo aos seus propósitos e

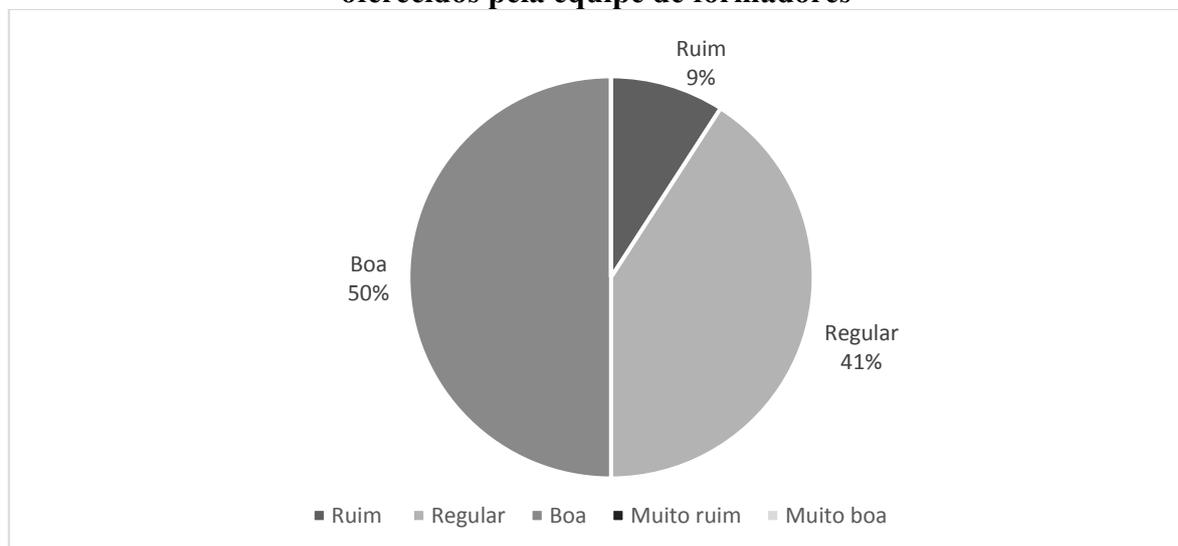
visando proporcionar resultados, ou seja, é definir o que se sabe e o que se deve saber. Assim, pode-se dizer que, atualmente, o Suporte Técnico da Fundação CAEd precisa desenvolver um processo contínuo de formação, como defende o autor, e que os atendentes têm consciência de que a atual frequência dos treinamentos, sejam eles, periódicos ou revisionais, têm impactos negativos no atendimento prestado aos usuários.

#### 3.4.4 Qualidade dos treinamentos ofertados

Segundo Chiavenato (2010), o treinando precisa ter vontade de aprender, pois a motivação influencia o entusiasmo dele para o treinamento, conquista sua atenção para as atividades e reforça aquilo que é aprendido. Se ele percebe que o treinamento não dará em nada ou se faltar motivação da sua parte, pouco se pode esperar de um programa de treinamento.

Portanto, é importante que sejam ofertados treinamentos de qualidade, que tenham um resultado positivo no atendimento, de modo que os atendentes se sintam motivados a participar. Nesse caso, apontamos como características de um treinamento de qualidade aquele em que a equipe de formação (analista) domina os conteúdos e sabe transmitir seus conhecimentos aos treinandos, além de ministrá-lo sem pressa em cumprir a carga horária, promovendo a participação de todos. Assim, essa subseção tem o objetivo de identificar se os atendentes acreditam que o treinamento ofertado a eles pela equipe de formadores (analistas) pode ser considerado um treinamento de qualidade. As respostas podem ser verificadas no Gráfico 7.

**Gráfico 7: Percepção dos atendentes sobre a qualidade dos treinamentos oferecidos pela equipe de formadores**

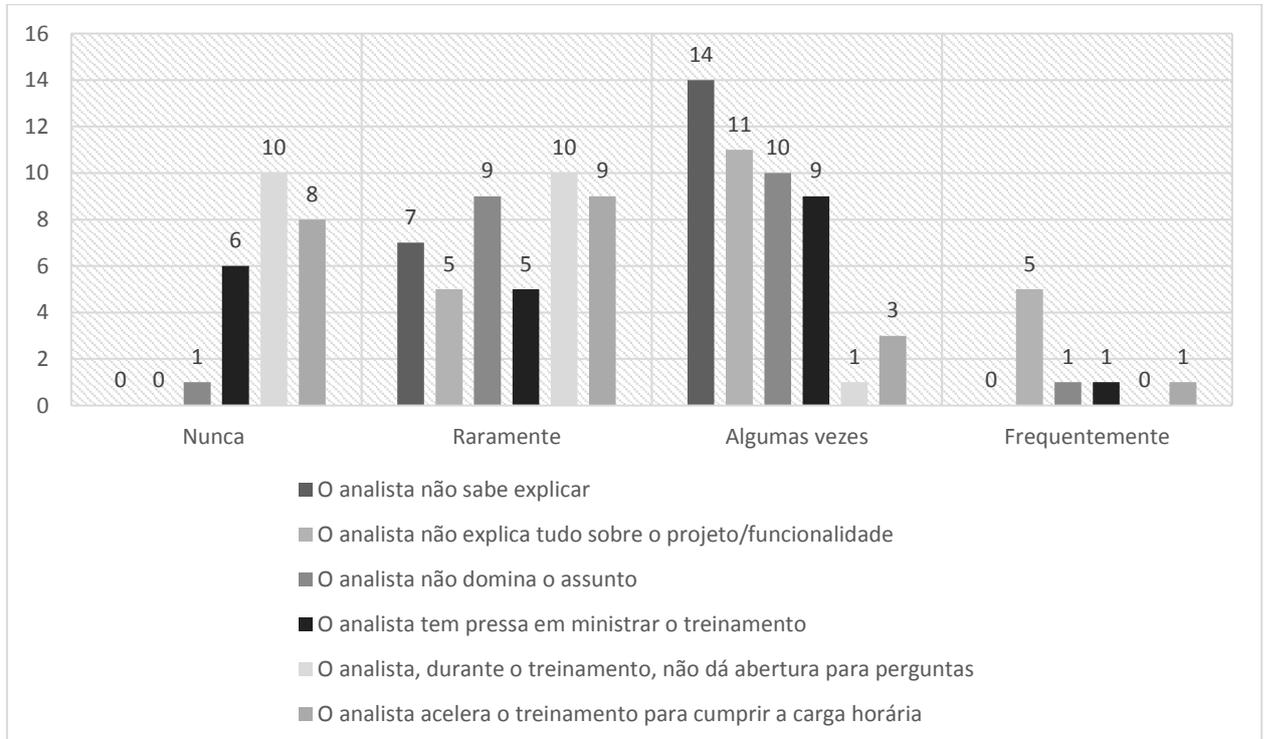


Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as opções de resposta, foram disponibilizadas: “Muito ruim”, “Ruim”, “Regular”, “Boa” e “Muito boa”. Do total de respostas obtidas, 11 atendentes disseram que a qualidade do treinamento é boa, 9 afirmaram ser regular e 2 afirmaram ser ruim. É importante destacar que 1 dos participantes não respondeu a esse questionamento. Pelas respostas, é possível identificar que o processo de formação atende às expectativas de metade dos atendentes que participaram da pesquisa, visto que eles definem o treinamento como bom. Já os outros 50% dos participantes definem o treinamento como sendo regular ou ruim, ou seja, acreditam que há aspectos que podem ser melhorados. Nenhum atendente definiu o treinamento ofertado pelo Suporte como sendo muito bom.

Foram apresentadas, para os atendentes, afirmações que se referem à atuação dos analistas responsáveis pelos treinamentos durante a sua realização com o objetivo de que eles apontassem se as situações relatadas nunca ocorrem, ocorrem raramente, algumas vezes ou frequentemente. Os dados obtidos podem ser verificados no Gráfico 8.

**Gráfico 8: Percepção dos atendentes sobre a atuação dos analistas no treinamento**



Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser observado no Gráfico 8, dos 23 respondentes, 14 afirmaram que algumas vezes o analista não sabe explicar e 7 afirmaram que raramente isso ocorre. Ao afirmar que “O

analista não explica tudo sobre o projeto/funcionalidade”, 5 atendentes concordam afirmando que isso frequentemente acontece, 11 que acontece algumas vezes e 5 que raramente ocorre. Além disso, 1 respondente afirma que frequentemente o analista não domina o assunto e 10 dizem que isso ocorre algumas vezes. Em contrapartida, 9 afirmam que raramente isso ocorre e 1 chega a afirmar que nunca ocorreu. Ao apresentar a afirmação de que o analista tem pressa em ministrar o treinamento, 6 atendentes afirmaram que isso nunca acontece, 5 que acontece raramente, 9 que isso ocorre algumas vezes e apenas 1 que isso ocorre com frequência. A afirmação de que o analista, durante o treinamento, não dá abertura para perguntas e a afirmação de que o analista acelera o treinamento para cumprir a carga horária foram as assertivas para as quais o posicionamento dos respondentes foi menos distinto. Com relação à primeira afirmação, 10 afirmaram que isso nunca ocorre e 10 que isso ocorre raramente. Apenas 1 disse acontecer isso algumas vezes. Com relação à segunda, 8 afirmaram que isso nunca ocorre e 9 que isso ocorre raramente. Apenas 3 disseram acontecer isso algumas vezes e 1 frequentemente. É importante destacar que 21 dos 23 atendentes responderam a essa questão.

Com base nas respostas recebidas, é possível concluir que o analista não tem pressa em ministrar o treinamento e não acelera o treinamento para cumprir a carga horária, dando abertura para perguntas. No entanto, algumas vezes não domina o assunto e não sabe explicar ou não explica tudo sobre o projeto/funcionalidade. No entanto, o ideal seria identificar as pessoas que detêm o conhecimento e fazer com que estas pessoas comuniquem-se e tenham uma maior interação com o todo, visando disseminar seu conhecimento, principalmente para as pessoas que não o detêm, segundo Lima e Cabral (2011), é o ideal para o desenvolvimento de um bom processo de Gestão do Conhecimento.

O treinamento é um processo de desenvolvimento de pessoas e serve para fornecedor novos conhecimentos, além de visar desenvolver ou melhorar as habilidades e competências dos indivíduos. Com o objetivo de identificar se os processos de treinamento do Suporte Técnico da Fundação CAEd estão cumprindo esses papéis, os atendentes foram questionados sobre como definem seu nível de conhecimento para atender aos projetos da Fundação: Sistemas de gestão escolar (a exemplo do SisLAME), Avaliação (ENCCEJA, etc.) e Cursos (Rede Nacional de Certificadores, etc.). Grande parte considera seu nível de conhecimento intermediário para atender aos três projetos, 14 em Sistemas de Gestão Escolar, 14 em Avaliação e 17 em Cursos. Além disso, 5 consideram seu nível de conhecimento avançado em Sistemas de Gestão Escolar, 9 em Avaliação e 6 em Cursos. Apenas 4 consideram seu nível de conhecimento iniciante em Gestão Escolar, ninguém em Avaliação ou Cursos.

Segundo Chiavenato (2010, p.382), todo modelo de treinamento deve garantir que os indivíduos sejam aquilo que podem ser a partir de suas próprias potencialidades. Para ele, o desenvolvimento de pessoas vai além da transmissão de informações, de modo que esses indivíduos aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas que contribuam para se tornarem mais eficientes naquilo que fazem. Desenvolver pessoas é “dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tomem mais eficazes naquilo que fazem [...] Formar representa um enriquecimento da personalidade humana”.

Com base nas afirmações dos atendentes no que se refere ao seu nível de conhecimento, aliadas às considerações de Chiavenato (2010), destacamos que, apesar do treinamento ser de suma importância, os atendentes precisam tomar consciência de que não será apenas através dos treinamentos ofertados que eles serão capazes de adquirir novos conhecimentos e habilidades, pois de nada adiantará promover mudanças na frequência e no formato desses treinamentos se eles, enquanto atores participantes do processo, não se dedicarem ao processo de aprendizagem do qual estão participando.

Na próxima seção, será apresentada a sistematização das conclusões obtidas. Além disso, serão apresentadas sugestões de melhorias apresentadas pelos atendentes referentes ao processo de treinamento ofertado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd.

### **3.4.5 Sistematização das conclusões**

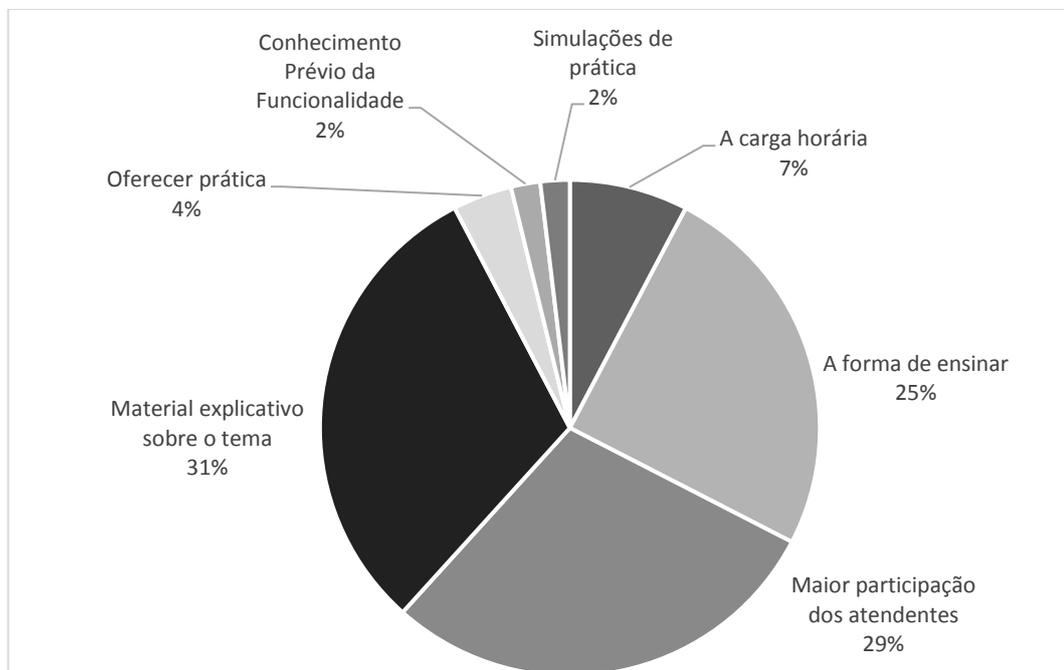
Após analisar as percepções dos atendentes no que se refere à frequência, ao conteúdo, à duração e ao formato dos treinamentos ofertados aos atendentes pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd, é possível confirmar as inadequações observadas nesse processo e identificar de que forma estas inadequações interferem no serviço desenvolvido.

Em suma, é possível identificar que o recurso utilizado atende às expectativas dos atendentes. Porém, há uma baixa frequência de treinamentos, ao contrário do recomendado por diversos autores pesquisados. Identificamos que a frequência anual é insuficiente para abarcar as demandas de capacitação. É possível identificar ainda, que o formato atual do treinamento, que compreende uma simulação de procedimentos, onde é apresentado o passo a passo, não atende ao que os atendentes acreditam ser o ideal, pois não simula situações que possam vir a ser apresentadas pelos usuários durante o atendimento, ou seja, o treinamento é prático, mas não voltado para a prática deles no dia a dia. Além disso, o conteúdo dos treinamentos não

compreende todas as funcionalidades e procedimentos com os quais eles podem se deparar durante o atendimento a um usuário.

Diante disso, os atendentes foram questionados sobre o que os analistas podem melhorar durante o treinamento, sendo possível que assinalassem mais de uma resposta dentre: (i) carga horária do treinamento (duração); (ii) forma de ensinar o conteúdo; (iii) promoção de maior participação dos atendentes durante o treinamento; (iv) oferta de material mais explicativo sobre o tema do treinamento. Além disso, caso tivessem outra ideia que não as apresentadas, poderiam descrevê-la. As respostas podem ser visualizadas no Gráfico 9.

**Gráfico 9: Sugestões dos atendentes de melhorias nos treinamentos**



Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser verificado no Gráfico 9, a maioria dos atendentes, 16 de 23 deles, concorda que os analistas deveriam oferecer material mais explicativo sobre o tema do treinamento. Outra parte, 15 participantes, afirmam que promover maior participação dos atendentes durante o treinamento seria uma forma de melhorá-lo, seguidos de 13 participantes que afirmam que outra forma de melhorar o treinamento seria aperfeiçoar a forma como o conteúdo é ensinado. Apenas 4 sugerem a alteração da carga horária do treinamento. Outros atendentes sugeriram como forma de melhorar os treinamentos ofertados: i) oferecer prática e diminuir as dúvidas dos atendentes; ii) conhecimento prévio do projeto/funcionalidade; iii) integrar simulações de prática no treinamento em que os atendentes atuem.

Pode-se concluir que um treinamento mais voltado para a prática, com o apoio de um material explicativo e que conte com a participação dos treinandos seria mais produtivo e faria com que estivessem melhor preparados para prestar um bom atendimento. De fato, a prática baseada nas situações de atendimento com as quais os atendentes possam vir a se deparar durante o contato de um usuário com o Suporte seria mais significativa do que a prática ofertada atualmente nos treinamentos, que se trata apenas de ensinar o passo a passo de utilização dos sistemas. Um material de apoio, além de fazer com que os atendentes tivessem conhecimento prévio do projeto e/ou funcionalidade que será ensinado no treinamento, poderia ajudá-los a lembrar o que foi ministrado nos treinamentos sempre que surgisse uma dúvida relacionada ao projeto/funcionalidade. Além disso, a participação efetiva dos atendentes nos treinamentos seria uma forma de fazer com que eles se tornassem mais motivados a assisti-los.

#### **4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)**

O objetivo desse capítulo é propor um plano de ação que vise preencher as lacunas e corrigir as inadequações do processo de capacitação do Suporte Técnico da Fundação CAEd. Dessa forma, com o intuito de aperfeiçoar o processo de treinamento ofertado pelo Suporte Técnico aos atendentes I e II, é apresentado nesse capítulo o Plano de Ação Educacional (PAE).

O PAE elaborado apresenta a proposição de um Programa de Treinamento baseado no proposto por Chiavenato (2010). O autor defende a criação de um Programa de Treinamento composto por quatro etapas, as quais envolvem o diagnóstico de carências, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação, além da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. As mesmas etapas citadas no Programa de Treinamento de Chiavenato (2010) serão utilizadas nesse PAE. No entanto, é importante ressaltar que o conteúdo das etapas do programa foi reformulado com o intuito de melhor atender à realidade do Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Dessa forma, esse capítulo se divide em cinco seções. Quatro delas apresentam propostas de ação, que são: (i) diagnóstico das necessidades de treinamento, (ii) desenho do treinamento, (iii) implementação do treinamento e (iv) avaliação dos resultados. Além disso, esse capítulo se inicia com uma seção que apresenta os motivos que levaram à proposição deste PAE.

##### **4.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA PROPOSTA DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL**

Com base no referencial teórico utilizado, identificamos que os treinamentos, desde que ministrados de forma constante e seguindo todos os passos do seu planejamento, são de suma importância para o desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa e, por esse motivo, deve ser visto como um investimento.

Após a realização dessa pesquisa, concluímos que a realidade dos treinamentos ofertados aos atendentes do Suporte Técnico da Fundação CAEd não é a anteriormente mencionada, ou seja, os treinamentos não seguem os passos de planejamento, além de não serem em quantidade e periodicidade suficientes. Portanto, confirmamos a hipótese de que existem situações, relatadas pelos usuários do atendimento, em que os colaboradores não conseguem auxiliar na resolução do problema apresentado devido a uma falha no processo de capacitação.

Os treinamentos ofertados pelo CAEd aos atendentes de Suporte Técnico não estão vinculados ao desenvolvimento de pessoas, como é defendido por Chiavenato (2014), visto que, atualmente, esses treinamentos visam apenas melhorar as habilidades e capacidades relacionadas ao desempenho imediato, sem focar nos cargos que possam ser ocupados futuramente por esses atendentes ou com foco nas novas habilidades e capacidades que ainda serão requeridas. Portanto, pode-se dizer que os atendentes de suporte não desenvolvem as mudanças de comportamento que são decorrentes do T&D, que seriam: aumentar o conhecimento das pessoas, melhorar as habilidades e destrezas, desenvolver/modificar comportamentos, elevar o nível de abstração e criar competências individuais.

Além disso, é possível identificar, ainda com base nos estudos de Chiavenato (2010), que, enquanto as organizações estão migrando rapidamente da abordagem tradicional de desenvolvimento para a moderna, os processos de desenvolvimento do Suporte Técnico da Fundação CAEd permanecem baseados em uma abordagem tradicional, em que os indivíduos são treinados quando surge uma necessidade, através de um esquema randômico e reativo, de curto prazo, que se baseia na imposição, propõe uma condição de estabilidade e de conservação e visa ao permanente e definitivo.

Dessa forma, a fim de buscar promover uma melhora significativa nos treinamentos ofertados pelo Suporte Técnico aos atendentes I e II, O PAE elaborado apresenta a proposição de um desenho de um Programa de Treinamento com base no proposto por Chiavenato (2010). Para apresentação das propostas de intervenção, utilizaremos o modelo de planilha 5W2H<sup>10</sup>.

## **4.2 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

Nesta seção é apresentada a primeira etapa da proposta do PAE que se refere ao diagnóstico das necessidades de treinamento. Como identificamos, através das pesquisas realizadas, o treinamento não é uma atividade constante no Suporte Técnico da Fundação CAEd. Os treinamentos periódicos e revisionais deveriam ser ministrados sempre que necessário, a exemplo de demandas sazonais dos atendentes, como quando estão com algum tipo de dificuldade em compreender um novo sistema, projeto, procedimento ou funcionalidade. Portanto, diante dessa constatação, uma das formas de melhorar o processo de treinamento ofertado é que o Suporte comece a realizar um diagnóstico das necessidades de

---

<sup>10</sup> A planilha 5W2H é uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada por empresas a fim de registrar, de maneira organizada e planejada, como serão efetuadas determinadas ações, assim como por quem, quando, onde, por quê, como e quanto irá custar.

treinamento, ou seja, comece a identificar as carências de preparo profissional das pessoas e pontos fracos relacionados ao seu desempenho.

Uma das formas de diagnosticar essas necessidades é a partir de levantamentos e pesquisas internas. Para auxiliar nesse diagnóstico, podemos utilizar um dos procedimentos que o Suporte Técnico já utiliza: o monitoramento de ligações.

A partir do monitoramento dos atendimentos prestados pelos atendentes I, a Supervisão, além de ouvir o atendimento antes gravado pela Equipe de Monitoramento, consegue visualizar a imagem da tela do computador. Por se tratar de atendimentos realizados via *chat* e *e-mail*, nos atendimentos prestados pelos atendentes II não há gravação de voz, mas a supervisão visualiza a imagem da tela do computador.

A gravação é realizada diariamente e de forma aleatória, buscando monitorar o maior número de atendentes e atendimentos no dia, exceto nos casos em que a supervisão julgue necessário acompanhar o atendimento de um atendente específico com o objetivo de verificar alguma situação pontual. Dessa forma, através desses monitoramentos, a Supervisão do Suporte Técnico do CAEd consegue identificar se o desempenho dos atendentes está dentro do esperado, mapeando os pontos fracos para definir o que precisa ser melhorado. A proposição é de que, a cada monitoramento analisado, seja listado, pela Supervisão, aquilo que precisa ser melhorado nos atendimentos prestados aos usuários e, a cada 30 dias, seja agendado um treinamento que vise discutir os aspectos observados. Essa proposta de intervenção está detalhada no Quadro 8.

**Quadro 8: Diagnóstico das Necessidades de treinamento**

<b>What - O que será feito?</b>	Utilizar o monitoramento dos atendentes I e II, que já é realizado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd, para analisar as habilidades e competências utilizadas no atendimento prestado a fim identificar as carências de preparo profissional dos colaboradores.
<b>Why - Por que será feito?</b>	Para identificar se o desempenho dos atendentes I e II, ao prestar atendimento, está dentro do esperado, mapeando os pontos fracos para definir o que precisa ser melhorado.
<b>Where – Onde será feito?</b>	No setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd.
<b>When – Quando será feito?</b>	Quando a Equipe de Supervisão estiver processando a avaliação dos monitoramentos realizados pela Equipe de Monitoramento.
<b>Who - Por quem será feito?</b>	Pela Equipe de Supervisão.
<b>How - Como será feito?</b>	A cada monitoramento analisado pela Supervisão, deverá ser listado aquilo que precisa ser melhorado nos atendimentos prestados aos usuários. Como o Suporte da Fundação CAEd possui duas supervisoras, elas devem se reunir após 30 dias para discutir as anotações realizadas e, com base nelas, agendar um treinamento que vise suprir as necessidades encontradas nos atendimentos observados.

<b>How much - Quanto custará fazer?</b>	Não haverá custos extras, visto que a atividade proposta ocorrerá com ferramentas já utilizadas, durante o horário de trabalho e será realizada pelos próprios membros do setor de Suporte Técnico.
---	---

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Realizar um diagnóstico das necessidades de treinamento, identificando as carências de preparo profissional dos atendentes, com a intenção de supri-las, irá melhorar de forma significativa os treinamentos ofertados pelo Suporte a esses colaboradores.

### 4.3 DESENHO DO TREINAMENTO

Nesta seção é apresentada a segunda etapa da proposta do PAE, que se refere ao desenho do treinamento.

Como identificado por esta pesquisa, o treinamento não segue um planejamento. O analista responsável recebe a demanda da Supervisão ou da Coordenação, que informa quem será treinado (atendentes I e/ou atendentes II), quando deverá ocorrer e qual será o procedimento, sistema ou funcionalidade que deverá ser abordado no treinamento. A partir daí, o analista ministra o treinamento à sua maneira, ensinando aquilo que julga necessário e importante referente àquela funcionalidade ou procedimento.

Na pesquisa realizada, os atendentes chegaram a afirmar que, algumas vezes, os analistas responsáveis pelos treinamentos não dominavam o assunto e, em outras, não sabiam explicar ou não explicaram tudo sobre o projeto ou funcionalidade que estava sendo abordada. Diante dessa constatação, uma das formas de melhorar o processo de treinamento ofertado é, antes da execução dos treinamentos, a realização, pela Supervisão, de um planejamento junto ao analista responsável. Os aspectos que devem ser definidos nesse planejamento podem ser verificados na Figura 9.

**Figura 9: Planejamento do treinamento**



Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, a cada treinamento, a Supervisão deverá definir os seguintes aspectos: (i) por quem o treinamento será executado (instructor); (ii) como treinar (métodos ou recursos instrucionais); (iii) em que treinar (assunto ou conteúdo), e (iv) para que treinar (objetivos do treinamento).

Além disso, com base nas sugestões dadas pelos atendentes na pesquisa de campo, propõe-se que, antes de cada treinamento, seja elaborado um material explicativo sobre o que será alvo do treinamento. A fim de não gerar custos extras, esse material poderá ser disponibilizado de forma *online*, na da página da Wiki referente ao projeto que será abordado no treinamento. Essa proposta de intervenção está detalhada no Quadro 9.

**Quadro 9: Desenho do treinamento**

<b>What - O que será feito?</b>	Planejar os treinamentos a serem ofertados, definindo o analista responsável e informando a ele o que deve ser abordado em cada um dos treinamentos, deixando claro o objetivo do treinamento que será ministrado.
<b>Why - Por que será feito?</b>	Para melhorar formato e conteúdo dos treinamento ofertados pelo Suporte Técnico aos atendentes.
<b>Where – Onde será feito?</b>	No próprio setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd.
<b>When – Quando será feito?</b>	Quando a supervisão julgar necessário que um treinamento seja ministrado.
<b>Who - Por quem será feito?</b>	Pela Equipe de Supervisão, pelo Analista e pela Equipe de Planejamento.
<b>How - Como será feito?</b>	Quando identificada pela Supervisão a necessidade de treinamento, deverá ser definido o analista responsável por ministrá-lo. Após tal definição, a Supervisão deve convocá-lo para uma reunião. Nessa reunião, a Supervisão deverá definir, junto ao analista, o que deve ser abordado no treinamento em questão, ou seja, o assunto ou conteúdo, deixando claro para ele qual o principal objetivo do treinamento. Além disso, deve informar ao analista quais os métodos ou recursos instrucionais devem ser utilizados. Após receber as orientações, o analista deverá elaborar um material explicativo sobre o que irá abordar no treinamento e, após a elaboração do material, solicitar à Equipe de Planejamento que faça a divulgação do material na Wiki referente ao projeto. Essa divulgação deve ser realizada antes do analista ministrar o treinamento com o objetivo de que os atendentes possam se inteirar do assunto abordado e levar para o treinamento suas dúvidas a respeito do conteúdo. Portanto, ainda em reunião, o analista deve informar à Supervisão o período de elaboração do material. Deve ser definida, também, a quantidade de horas necessárias à leitura prévia desse documento por parte dos atendentes.
<b>How much - Quanto custará fazer?</b>	Não haverá custos extras, visto que a atividade proposta ocorrerá dentro do horário de trabalho e será realizada pelos próprios membros do setor de Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

O planejamento dos treinamentos fará com que os analistas responsáveis tenham ciência das carências dos atendentes, ou seja, tenham ciência do que é de suma importância constar no treinamento, a fim de atingir o objetivo definido para a capacitação que está sendo ministrada. Isso fará com que os conteúdos abordados nos treinamentos sejam mais proveitosos e significativos, pois estarão de acordo com a realidade do atendimento prestado.

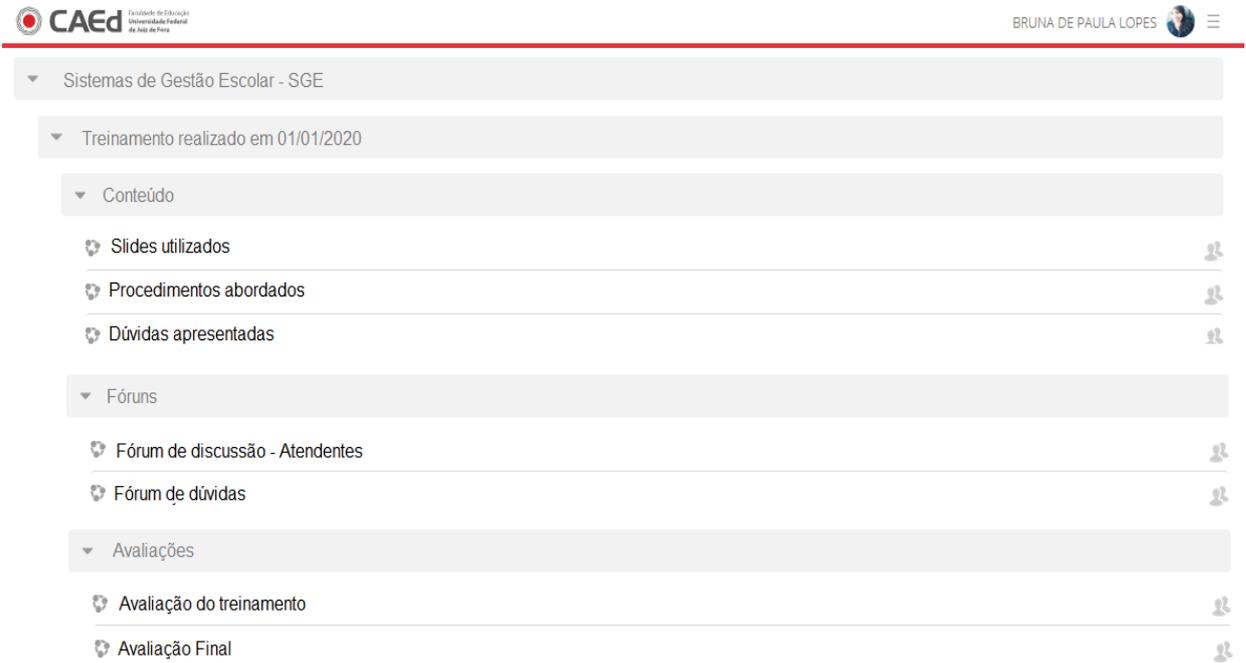
#### **4.4 Implementação do treinamento**

Nesta seção será apresentada a terceira etapa da proposta do PAE, que se refere à implementação do treinamento.

Além de ser muito difícil para um *call center* pausar suas atividades devido ao fluxo de atendimentos, como identificamos através das pesquisas realizadas, no caso do Suporte há, ainda, a dificuldade de promover a participação de todos os atendentes nos treinamentos ofertados devido à carga horária de trabalho dos atendentes I e II serem distintas. Além disso, quando questionados sobre possibilidades de melhoria nos treinamentos ofertados pelo Suporte Técnico, os atendentes afirmam que gostariam que sua participação nos treinamentos pudesse ser mais efetiva e que fossem mais voltados para a prática, ou seja, ministrado com foco em situações com as quais eles podem vir a se deparar durante um atendimento.

Diante dessa constatação, uma das formas de melhorar o processo de treinamento ofertado pelo Suporte Técnico aos atendentes é que, após realizar os treinamentos de forma presencial, o analista responsável disponibilize o conteúdo desse treinamento (apresentações, procedimentos realizados, dúvidas apresentadas, etc.) em um ambiente virtual de aprendizagem, utilizando a Plataforma de Cursos da Fundação CAEd. Dessa forma, tanto os atendentes que participaram do treinamento quanto os que não puderam participar terão acesso ao seu conteúdo.

A seguir, na Figura 10, há sugestão de como esses conteúdos poderiam ser disponibilizados na Plataforma.

**Figura 10: Plataforma de Conteúdo de Treinamentos**

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa Plataforma seria alimentada pelos analistas. Nela, estariam disponibilizados, além do conteúdo dos treinamentos: um fórum de discussão, para que os atendentes troquem informações; um fórum de dúvidas, cujo objetivo é que os atendentes postem dúvidas referentes ao treinamento ministrado; e duas avaliações (cujas informações estarão especificadas na seção 4.5). Vale destacar que o fórum de dúvidas não deve se tornar uma ferramenta que substitua a Wiki, sendo implementado apenas como uma forma de otimizar o processo de sanar dúvidas até que as informações sejam disponibilizadas na Wiki, já que o processo de divulgação de informações é lento.

As dúvidas postadas no fórum de poderiam ser respondidas pelo analista responsável pelo treinamento, o qual ficaria, ainda, responsável pela correção das avaliações referentes ao conteúdo ensinado.

Essa proposta de intervenção está detalhada no Quadro 10.

**Quadro 10: Implementação do treinamento**

<b>What - O que será feito?</b>	Disponibilizar o conteúdo dos treinamentos (apresentações, procedimentos realizados, dúvidas apresentadas, etc.) em um ambiente virtual de aprendizagem, utilizando a Plataforma de Cursos da Fundação CAEd.
<b>Why - Por que será feito?</b>	Para que os atendentes possam ter acesso ao conteúdo dos treinamentos sempre que necessário.
<b>Where – Onde será feito?</b>	No próprio setor de Suporte Técnico.

<b>When – Quando será feito?</b>	Após a execução dos treinamentos.
<b>Who - Por quem será feito?</b>	Pela Equipe de Analistas e pela Equipe de Supervisão.
<b>How - Como será feito?</b>	Após ministrar o treinamento, o analista deverá acessar a Plataforma e alimentá-la com o conteúdo do treinamento dado, disponibilizando para os atendentes todo o material que foi utilizado no treinamento, como vídeos, slides e documentos, por exemplo, além dos procedimentos da Wiki utilizados por ele como base para ministrar o treinamento. Também devem ser disponibilizadas as dúvidas apresentadas durante o treinamento com suas respectivas resoluções. O analista deve criar, ainda, um Fórum de discussão, para que os atendentes troquem informações e um fórum de dúvidas, cujo objetivo é de que os atendentes possam postar dúvidas referentes ao treinamento ministrado. As dúvidas postadas no fórum de dúvidas devem ser respondidas pelo analista responsável pelo treinamento. Após alimentar a Plataforma, o analista deverá divulgar a informação de que o conteúdo já está disponível nas novidades da Wiki do projeto para que os atendentes tenham ciência. Ainda nas novidades, o analista deverá informar o prazo definido para participar do fórum de dúvidas. Feito isso, o analista deverá acessar o Fórum de dúvidas todos os dias, dentro do período por ele estabelecido para participação, a fim de sanar as dúvidas dos atendentes.
<b>How much - Quanto custará fazer?</b>	Não haverá custos extras, visto que a atividade proposta ocorrerá dentro do horário de trabalho, será realizada pelos próprios membros do setor de Suporte Técnico e que a Fundação CAEd já dispõe de um ambiente virtual de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Essa prática, além de ser mais interessante (já que, através dos fóruns, promove uma participação mais efetiva dos atendentes), fará com que todos eles tenham acesso aos conteúdos abordados nos treinamentos sempre que necessário.

#### 4.5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentada a quarta e última etapa da proposta do PAE, que se refere à avaliação dos resultados.

Avaliar o treinamento é de suma importância para identificar se ele atingiu seu objetivo. Porém, como identificamos através das pesquisas realizadas não há, no Suporte Técnico da Fundação CAEd, uma avaliação do treinamento após sua realização, ou seja, os resultados obtidos com os treinamentos não são analisados. Diante dessa constatação, uma das formas de melhorar o processo de treinamento ofertado é que o Suporte passe a avaliar os treinamentos com o objetivo de identificar se o Programa de Treinamento implementado atendeu às expectativas e às necessidades dos treinandos, ou seja, se o treinamento ministrado foi bem-sucedido.

Com o intuito de avaliar os treinamentos ofertados pelo Suporte, seriam aplicadas aos atendentes duas avaliações, ambas elaboradas pela Supervisão com base no conteúdo do treinamento que foi definido por ela, uma com o objetivo de avaliar o treinamento recebido e uma que aborde o conteúdo ensinado: uma teria como objetivo avaliar o treinamento recebido com o objetivo de identificar se o conteúdo, a duração, o formato e a atuação do analista responsável atenderam às expectativas dos atendentes. A outra avaliação abordaria o conteúdo ensinado, a fim de identificar se os atendentes compreenderam os procedimentos e/ou sistemas apresentados. Essas avaliações seriam disponibilizadas na Plataforma, criada pelos analistas, conforme descrito na seção 3.2 dessa dissertação. Ao analista caberá a definição do prazo para que os atendentes respondam as avaliações e divulgar as novidades da Wiki referentes ao projeto do treinamento. Deverá destacar, ainda, que as avaliações referentes ao treinamento recebido, após respondidas, poderão ser acessadas apenas pela Supervisão.

Ao fim do prazo para participar das avaliações, o analista realizaria a correção referente a avaliação do conteúdo do treinamento e notificaria a Supervisão caso algum atendente tenha apresentado um desempenho muito abaixo do esperado. Concomitante a isso, a Supervisão analisaria as respostas dadas à avaliação do treinamento recebido pelos atendentes a fim de identificar se há a necessidade de promover outras melhorias nos treinamentos.

Essa proposta de intervenção está detalhada no Quadro 11.

**Quadro 11: Avaliação dos resultados**

<b>What - O que será feito?</b>	Avaliar os treinamentos ofertados pelo Suporte Técnico aos atendentes I e II.
<b>Why - Por que será feito?</b>	Para identificar se o Programa de Treinamento implementado atendeu às expectativas e às necessidades dos treinandos, ou seja, se os treinamentos ministrados estão sendo bem-sucedidos.
<b>Where – Onde será feito?</b>	No próprio setor de Suporte Técnico do CAEd.
<b>When – Quando será feito?</b>	Após a realização dos treinamentos.
<b>Who - Por quem será feito?</b>	Pela Equipe de Analistas e pela Equipe de Supervisão.
<b>How - Como será feito?</b>	Após a realização dos treinamentos, serão aplicadas aos atendentes duas avaliações, ambas elaboradas pela Supervisão: uma terá como objetivo avaliar o treinamento recebido a fim de identificar se o conteúdo, a duração, o formato e a atuação do analista responsável atenderam às expectativas dos atendentes e a outra abordará o conteúdo ensinado a fim de identificar se os atendentes compreenderam os procedimentos e/ou sistemas apresentados. Essas avaliações serão disponibilizadas na Plataforma de Treinamentos pelo analista responsável pelo treinamento ministrado. Após disponibilizá-las, o analista deverá definir um prazo para que os atendentes respondam as avaliações e divulgar o prazo nas

	<p>novidades da Wiki referente ao projeto do treinamento. O analista deverá destacar, ainda, que as avaliações que se referirão ao treinamento recebido, após respondidas, poderão ser acessadas apenas pela Supervisão. Ao fim do prazo para participar das avaliações, o analista deverá realizar a correção referente a avaliação do conteúdo do treinamento e notificar a Supervisão caso algum atendente tenha apresentado um desempenho muito abaixo do esperado. Concomitante a isso, a Supervisão deverá analisar as respostas dadas à avaliação do treinamento recebido pelos atendentes a fim de identificar se há a necessidade de promover outras melhorias nos treinamentos. Caso seja identificada necessidade de melhorar o processo, a Supervisão deverá agendar uma reunião com o analista responsável e notificá-lo.</p>
<p><b>How much - Quanto custará fazer?</b></p>	<p>Não haverá custos extras, visto que a atividade proposta ocorrerá dentro do horário de trabalho, será realizada pelos próprios membros do setor de Suporte Técnico e o CAEd já dispõe de um ambiente virtual de aprendizagem.</p>

A avaliação do treinamento traria, aos gestores, uma visão do processo de desenvolvimento dos colaboradores, por isso é tão importante quanto as outras etapas do Programa de Treinamento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo analisar o processo de capacitação dos atendentes da Equipe de Suporte Técnico da Fundação CAEd com foco na Gestão do Conhecimento, buscando responder a seguinte pergunta de pesquisa: *como o processo de capacitação dos atendentes da Equipe de Suporte pode ser estruturado de modo a melhor atender os usuários dos sistemas e projetos desenvolvidos pela Fundação CAEd?*

Para responder a essa questão, no primeiro capítulo, além de apresentar uma descrição da Fundação CAEd, do macroprocesso Construção de instrumentos e produção de dados e do setor de Suporte Técnico do CAEd, foi realizada a descrição de como ocorre o processo de capacitação dos atendentes do setor de Suporte Técnico.

Com base no relato de experiência da autora (enquanto colaboradora da instituição e atuante no setor de Suporte Técnico) e com base nos dados coletados através de uma pesquisa documental realizada junto à Coordenação do Suporte, foram identificados problemas no processo de capacitação ofertado aos atendentes. Dessa forma, ainda neste capítulo, foi realizada uma sistematização dos principais problemas observados até aquele momento, que envolviam: (i) baixa frequência de treinamentos, não havendo treinamentos periódicos ou revisionais; (ii) divergência nos conteúdos ensinados em treinamentos do mesmo projeto e/ou funcionalidade quando ministrado por analistas diferentes, visto que eles não dispõem de um roteiro comum e obrigatório a ser seguido ao ministrar os treinamentos; (iii) baixa carga horária destinada à capacitação, o que faz com que o analista tenha que escolher o que acredita ser mais importante a ser ensinado, dando ênfase em determinadas funcionalidades em detrimento de outras.

No segundo capítulo, foi realizada uma análise das inadequações identificadas no processo de capacitação dos colaboradores, buscando identificar de que forma estas inadequações interferem no serviço ser desenvolvido pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd.

Para proceder com tal análise, foram utilizadas a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação como embasamento teórico, com destaque para Chiavenato (2010), que defende uma ideia de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), ou seja, uma concepção de treinamento moderna e vinculada ao desenvolvimento de pessoas, partindo do pressuposto de que o treinamento é um processo cíclico e contínuo.

Com o objetivo de identificar as percepções dos atores envolvidos, em relação aos processos de treinamento dos quais participam, sob vários aspectos, como frequência dos treinamentos, duração, conteúdo, formato, impactos no atendimento prestado e qualidade dos

treinamentos ofertados, foi realizada a aplicação de questionários semiestruturados. Os dados obtidos na pesquisa confirmaram a hipótese de que existem inadequações no processo de treinamento ofertado pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd aos atendentes, como: (i) baixa frequência de treinamentos revisionais e periódicos; (ii) formato que não atende ao que os atendentes acreditam ser ideal (pois não envolve a simulação de situações que possam ser apresentadas pelos usuários durante o atendimento, ou seja, não é voltado para a prática); e (iii) conteúdos que não compreendem todas as funcionalidades e procedimentos com os quais eles podem se deparar durante o atendimento a um usuário.

Tomando por base os problemas identificados durante a pesquisa e com o objetivo de promover uma melhora significativa nos treinamentos ofertados pelo Suporte Técnico da Fundação CAEd aos atendentes, foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) que propôs o desenho de um Programa de Treinamento com base no indicado por Chiavenato (2010), devidamente reformulado de acordo com a realidade do Suporte Técnico da Fundação CAEd.

O Programa de Treinamento proposto é composto por quatro etapas, que envolvem o diagnóstico de carências, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação, além da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. Todas as etapas são de suma importância para a promoção de um treinamento de qualidade, ou seja, um treinamento que cumpra seu objetivo.

Realizar um diagnóstico das necessidades de treinamento, identificando as carências de preparo profissional dos atendentes com o objetivo de supri-las pode melhorar de forma significativa os treinamentos ofertados pelo Suporte a esses colaboradores. O planejamento dos treinamentos permite que os analistas responsáveis tenham ciência do que é mais importante a ser ensinado com vistas ao objetivo definido, o que pode tornar os conteúdos abordados nos treinamentos mais proveitosos e significativos, pois permite que estejam de acordo com a realidade do atendimento prestado. Além disso, avaliar o treinamento é importante porque permite identificar se ele atingiu seu objetivo.

Com relação a implementação do treinamento, a proposição é de um novo formato, com treinamento presencial, em sala de aula. No entanto, o PAE prevê que, após realizar os treinamentos de forma presencial, o analista responsável disponibilize o conteúdo desse treinamento (apresentações, procedimentos realizados, dúvidas apresentadas, etc.) em um ambiente virtual de aprendizagem, utilizando a Plataforma de Cursos da Fundação CAEd. Isso possibilitaria que, tanto os atendentes que participaram do treinamento quanto os que não puderam participar, tenham acesso ao seu conteúdo, promovendo uma maior participação. Além de ser uma prática bem mais interessante, os fóruns, promoveriam participação mais

efetiva dos atendentes o que, segundo eles, em resposta à pesquisa realizada, seria ideal para melhorar a qualidade dos treinamentos ofertados.

Cabe ressaltar que esse estudo deve ser contínuo, pois trouxemos como possibilidades de investigação nesse trabalho a análise de apenas alguns fatores dos treinamentos. Os aspectos a serem estudados não se esgotam. Conforme novos treinamentos forem ofertados, novas demandas poderão surgir e essas demandas poderão acabar se transformando em novas possibilidades de investigação no futuro.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Simone Martins et al. **Treinamento e Desenvolvimento: Ações e Impactos em uma Organização de Call Center**. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2075.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

CAED. **Quem somos**. Disponível em: <<http://institucional.caed.ufjf.br/quem-somos/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

CAED. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/quem-somos/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

CAED. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.formacao.caedufjf.net/quem-somos/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

CAED. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.gestao.caedufjf.net/quem-somos/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

CAED. **O que fazemos**. Disponível em: <<http://www.gestao.caedufjf.net/o-que-fazemos/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

CAED. **A Fundação**. Disponível em: <http://fundacaocaed.org.br/#!/fundacao>. Acesso em: 15 ago. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 1999. 498 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

FUNDAÇÃO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO - FUNDAÇÃO CAED. **Edital Processo Seletivo N° 63/2019 - Área de Construção de Instrumentos e Produção de Dados – Suporte aos usuários de Sistemas de Gestão Educacional e Projetos de Avaliação**. Disponível em: [http://fundacaocaed.org.br/bucket/forms\\_upload/117918483587977/EDITAL\\_63\\_2019\\_SUP](http://fundacaocaed.org.br/bucket/forms_upload/117918483587977/EDITAL_63_2019_SUP)

ORTE\_AAO\_USUARIOS\_DE\_SISTEMAS\_GESTAO\_EDUCACIONAL\_E\_PROJETOS\_A\_VALIACAO.pdf. Acesso em: 29 ago. 2019.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arllda Schmidt. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, abr. 1995.

GODOY, Arllda Schmidt. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, jun. 1995.

LIMA, Lucas Souza de; CABRAL, Anderson Ricardo Yanzer. **Técnicas de Gestão do Conhecimento para otimizar processos de suporte na área de TI**. Disponível em: <[http://www.ulbra.inf.br/joomla/images/documentos/TCCs/2011\\_01/TCCII\\_SI\\_LucasSouzaLima.pdf](http://www.ulbra.inf.br/joomla/images/documentos/TCCs/2011_01/TCCII_SI_LucasSouzaLima.pdf)>. Acesso em: 27 ago. 2019.

MAGNANI, Marcio; HEBERLÊ, Antônio. **Introdução à Gestão do Conhecimento: Organizações como sistemas sociais complexos**. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2010. Disponível em: <[http://www.mettodo.com.br/ebooks/gestao\\_do\\_conhecimento.pdf](http://www.mettodo.com.br/ebooks/gestao_do_conhecimento.pdf)>. Acesso em: 27 ago. 2019.

MARCHI, Marisa Oliveira de; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina de. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Cadernos de Graduação**, Aracaju, v. 1, n. 16, p.29-40, mar. 2013.

MOCELIN, Daniel Gustavo; SILVA, Luís Fernando Santos Corrêa da. O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em Call Centers. **Caderno CRH**, Salvador, v. 21, n. 53, p.365-387, maio 2008.

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.

ROSSETI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p.124-135, abr. 2017.

SILVA, Maria de Fátima da; BORINI, Felipe Mendes; TREVISAN, Leonardo Nelmi. **Práticas Organizacionais dos Call Center**. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B2522.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 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.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado aos Atendentes I e Atendentes II

Prezado Atendente de Suporte do CAEd,  
 Sou aluna do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública e estou desenvolvendo uma pesquisa que estuda o processo de capacitação ministrada aos atendentes do Suporte técnico do CAEd para o serviço desenvolvido, bem como quais seus impactos no atendimento prestado.  
 Para tanto, gostaria de poder contar com sua participação nessa pesquisa, haja vista que ela 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.  
 Ressalto que será mantido o sigilo das respostas de modo a não identificar o respondente. Dessa forma, peço que não hesite em revelar sua opinião sincera.  
 Desde já agradeço pelo tempo disponibilizado para contribuir com esse estudo.  
 Muito Obrigada!  
 Bruna de Paula Lopes

### Perfil dos atendentes

1 - Qual o seu sexo?

- Feminino  
 Masculino

2 - Qual sua faixa etária?

- Até 24 anos  
 De 25 a 29 anos  
 De 30 a 39 anos  
 De 40 a 49 anos  
 Mais de 49 anos

3 - Como você se considera?

- Branco(a)  
 Pardo (a)  
 Preto(a)  
 Amarelo(a)  
 Indígena  
 Não quero me declarar  
 Não sei opinar

4 - Você já trabalhou com atendimento telefônico, via chat ou e-mail antes de entrar no CAEd?

- Sim  
 Não

5 - Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, por quanto tempo trabalhou como atendente?

6 - Há quanto tempo você trabalha no Suporte Técnico do CAEd?

- Menos de um ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

7- Qual o seu grau máximo de escolarização concluída?

- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

8 – Caso possua ensino superior, qual sua área de formação?

---

9 – Caso tenha feito pós-graduação, especifique o curso?

---

#### **Aspectos dos treinamentos (Frequência, conteúdo, carga horária e formato)**

10 - Quantos treinamentos, além do inicial, ou seja, aquele que foi realizado quando você foi contratado, você participou?

- Nenhum
- Entre 1 e 2 treinamentos
- Entre 3 e 5 treinamentos
- Entre 6 e 10 treinamentos
- Mais de 11 treinamentos

11 - Caso tenha participado de algum treinamento nos últimos seis meses, informe qual(is) foi(foram) o(s) projeto(s)? Você pode marcar mais de uma resposta

- Sistemas de gestão escolar (SisLAME, etc)
- Avaliação
- Cursos
- Outros \_\_\_\_\_
- Não participei de nenhum treinamento nos últimos seis meses

12 - Caso tenha participado de algum treinamento, informe qual foi o assunto tratado no último treinamento:

---

13 - Do seu ponto de vista, qual a contribuição mais importante que o treinamento oferece para o seu trabalho?

---

14 – Levando em consideração os treinamentos dos quais você já participou assinale a alternativa que melhor corresponde a cada uma delas:

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente
A duração do treinamento inicial é adequada				
O conteúdo do treinamento inicial foi suficiente para me preparar para o atendimento				
O formato teórico e prático do treinamento inicial foi suficiente para prestar um bom atendimento				
Os treinamentos revisionais são suficientes para prestar um atendimento rápido				
Os treinamentos revisionais são suficientes para prestar um atendimento que evite o encaminhamento impropriedade ao 2º nível de atendimento				
Os treinamentos revisionais são suficientes para prestar um atendimento que evite a chamada				
Durante o atendimento me deparei com uma funcionalidade desconhecida, não prevista no treinamento				
Durante o atendimento me deparei com um procedimento desconhecido, não previsto no treinamento				

15 - Treinamentos revisionais, a fim de revisar os conteúdos de maior demanda, influenciariam de forma positiva no atendimento do Suporte aos usuários? Se sim, de que forma?

---



---



---



---



---

16 - Treinamentos periódicos, a fim de apresentar as novas funcionalidades e novos procedimentos, influenciariam de forma positiva no atendimento do Suporte aos usuários? Se sim, de que forma?

---



---



---



---



---

17 – A falta de treinamentos revisionais ou periódicos pode impactar de forma negativa o atendimento? Se sim, de que forma?

---



---



---



---

18 – a) Em sua opinião, qual o melhor formato para o treinamento?

- ( ) Teoria e prática, como ocorre no treinamento inicial para contratação  
 ( ) Simulações de atendimento, ou seja, voltado totalmente para a prática  
 ( ) Pergunta e Resposta, os atendentes apresentam suas dúvidas e o analista responde  
 ( ) Com material impresso e/ou virtual detalhado sobre o atendimento  
 ( ) Outra

18 – b) Caso tenha marcado a opção outra, informa qual o melhor formato para o treinamento?

---

### Equipe de capacitação

19 - Em sua opinião, como é a qualidade dos treinamentos oferecidos pelos analistas:

- ( ) Muito ruim  
 ( ) Ruim  
 ( ) Regular  
 ( ) Boa  
 ( ) Muito boa

20 - A seguir estão alguns itens que se referem ao treinamento ministrado pelos analistas. Indique com que frequência:

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente
O analista não sabe explicar				
O analista não explica tudo sobre o projeto/funcionalidade				
O analista não domina o assunto				
O analista está com pressa de ministrar o treinamento				
O analista, durante o treinamento, não dá abertura para perguntas				
O analista acelera o treinamento para cumprir a carga horária				

21 - Em sua opinião, o que os analistas podem melhorar durante o treinamento? Você pode marcar mais de uma resposta.

- ( ) A carga horária do treinamento (duração)  
 ( ) A forma de ensinar o conteúdo  
 ( ) Promover maior participação dos atendentes durante o treinamento

Oferecer material mais explicativo sobre o tema do treinamento

22. Entre os recursos utilizados pelo analista na capacitação, aponte o que você considera mais adequado para a sua aprendizagem?

Apresentação em Power Point

Uso de sistema/plataforma

Apenas explicação oral

Apenas texto

23. Como você define o seu nível de conhecimento para atender aos projetos da Fundação CAEd:

	Não sei opinar	Iniciante	Intermediário	Avançado
Sistemas de gestão escolar (SisLAME, etc.)				
Avaliação				
Cursos				

## **APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “Gestão do conhecimento no processo de capacitação dos Atendentes de Suporte Técnico da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação”. Neste estudo pretendemos analisar o processo de capacitação dos atendentes da Equipe de Suporte Técnico da Fundação CAEd com foco na Gestão do Conhecimento. Caso você concorde em participar, você irá responder a um questionário que contém questões pertinentes às suas atividades como Atendente de Suporte da Fundação CAEd.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

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.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Caso haja danos decorrentes dos riscos previstos, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelos mesmos.

Declaro que fui informado (a) dos objetivos do estudo “Gestão do conhecimento no processo de capacitação dos Atendentes de Suporte Técnico da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação”, de maneira clara e detalhada e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Juiz de Fora, 15 de abril de 2020.

Nome da Pesquisadora Responsável: Bruna de Paula Lopes

Campus Universitário da UFJF – Juiz de Fora/MG

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação/Departamento de Educação

CEP: 36036-900 Fone: 21023669. E-mail: [brunalopes.mestrado@caed.ufjf.br](mailto:brunalopes.mestrado@caed.ufjf.br)