

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

CENTRAIS DE HELP-DESK

Avaliação do serviço de atendimento ao cliente de Empresas
Desenvolvedoras de Sistemas de Gestão Empresarial

Leonardo Martins Campos

Belo Horizonte
Mai - 2007

Leonardo Martins Campos

CENTRAIS DE HELP-DESK

Avaliação do serviço de atendimento ao cliente de Empresas Desenvolvedoras de Sistemas de Gestão Empresarial

Dissertação apresentada em cumprimento às exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof^a Dr^a Beatriz Valadares Cendón

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Belo Horizonte, 2007

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

“CENTRAIS DE HELP-DESK

**Avaliação do serviço de atendimento ao cliente de Empresas
Desenvolvedoras de Sistemas de Gestão Empresarial”**

Leonardo Martins Campos

Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de “Mestre em Ciência da Informação”, linha de pesquisa “Organização e Uso da Informação (OUI)”.

Dissertação aprovada em 28 de Maio de 2007, por:

Profa. Dra. Beatriz Valadares Cendón – Orientadora

Prof. Dr. Renato Rocha Souza – ECI/UFMG

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa – ECI/UFMG

Prof. Dr. George Leal Jamil – FUMEC/BH

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Profa. Marlene de Oliveira
Coordenadora

Profa. Beatriz Valadares Cendón
Orientadora

DEDICATÓRIA

A meus pais, irmãos e esposa, por acreditarem sempre.

AGRADECIMENTOS

À Professora Beatriz, pela orientação e aprendizagem que me levaram a trilhar com segurança um caminho ainda desconhecido.

Aos meus pais e irmãos, por nunca deixarem de acreditar em mim.

À minha esposa, que me dá motivos para viver mais e melhor todos os dias.

Aos amigos íntimos, que são, na verdade, meus irmãos!

Aos amigos da Paiva Piovesan, pela força e paciência de todos os dias!

A todos que de alguma forma torceram por este momento!

Muito Obrigado!

*“Quem pensa por si mesmo é livre
E ser livre é coisa muito séria
Não se pode fechar os olhos
Não se pode olhar pra trás
Sem se aprender alguma coisa pro futuro.”*

*Trecho de L'Aventura
Álbum: A Tempestade - Legião Urbana*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA	18
1.2 QUESTÕES DE PESQUISA E OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA.....	22
2 REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1 CONCEITUANDO SI, SRI E SERVIÇO DE INFORMAÇÃO.....	25
2.1.1 Sistema de informação.....	25
2.1.2 Sistema de recuperação de informação.....	26
2.1.3 Serviço de informação.....	29
2.2 AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO.....	33
2.2.1 Tipos de avaliação	34
2.2.2 Pontos de vista da avaliação.....	36
2.2.3 Avaliação de serviços de informação: estudo integrativo dos elementos que afetam a eficácia de um serviço.....	37
2.2.3.1 Avaliação de sistemas de recuperação da informação	40
2.2.3.2 Avaliação de sistemas de recuperação da informação	41
2.2.3.3 Avaliação de sistemas de recuperação da informação	41
2.3 O SERVIÇO DE ATENDIMENTO A CLIENTES.....	43
2.3.1 Trajetória dos serviços de atendimento a clientes.....	47
2.3.2 O serviço de atendimento a clientes visto como um serviço de informação	48
2.3.3 Aspectos de avaliação de serviços de atendimento a clientes.....	53
2.3.3.1 Aspectos ligados aos atendentes.....	54
2.3.3.2 Aspectos ligados ao sistema, base de dados e ferramentas de apoio...	55
2.3.3.3 Aspectos ligados à gestão do serviço	59
3 METODOLOGIA.....	77
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	77
3.2 SELEÇÃO DO CASO	78
3.3 PRIMEIRA ETAPA: ANÁLISE DE RECLAMAÇÕES	79
3.3.1 Coleta de dados	79
3.3.2 Análise	80

3.4 SEGUNDA ETAPA: APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO E REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS.....	81
3.4.1 Criação dos instrumentos de avaliação, e realização do pré-teste	83
3.4.1.1 Pré-teste dos instrumentos de avaliação	94
3.4.2 Coleta de dados	94
3.4.3 Análise	96
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	97
4.1 CARACTERÍSTICAS E FUNCIONAMENTO ATUAL DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO A CLIENTES.....	97
4.2 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO DE ATENDENTES DO SERVIÇO.....	99
4.3 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO DE GESTORES DO SERVIÇO.....	104
4.4 PERFIL DA POPULAÇÃO DE CLIENTES DO SERVIÇO.....	105
4.5 RESUMO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES A RESPEITO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO.....	106
4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	108
4.6.1 Análise dos resultados sobre recursos informacionais.....	108
4.6.2 Análise dos resultados sobre infra-estrutura tecnológica	119
4.6.3 Análise dos resultados sobre políticas de gestão da instituição.....	121
4.6.4 Análise dos resultados sobre o ambiente.....	135
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
5.1 CONCLUSÕES.....	138
5.2 CONSOLIDAÇÃO DOS PONTOS FALHOS E PROPOSTAS DE AÇÕES PARA SUA MELHORIA.....	141
5.3 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	147
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148

ANEXOS	155
ANEXO A - Variáveis de avaliação de SI	156
ANEXO B – Critérios de avaliação de SI	157
ANEXO C – Qualidade do sistema de informação como característica primordial em uma avaliação de sistema de informação.....	158
ANEXO D – Descrição dos fluxos de funcionamento do serviço de informação .	159
ANEXO E – Oito dimensões para avaliação da qualidade da informação.....	161
ANEXO F – Medidas de desempenho para avaliação do serviço de informação	162
ANEXO G – Aspectos a serem analisados em um serviço de informação.....	163
ANEXO H – Aspectos de avaliação de serviços de informação	165
ANEXO I – Modo de processamento do serviço de informação e o processo de avaliação.....	169
ANEXO J – Fatores que podem influenciar o desempenho do serviço de informação	183
ANEXO K - Critérios de avaliação de um SRI	185
ANEXO L – Critérios de avaliação de sistemas de informação	186
ANEXO M – Listagem de reclamações dos clientes.....	187
ANEXO N – Formulário de controle dos questionários.....	209
ANEXO O – Carta de apresentação	216
ANEXO P – Carta de agradecimento	217
ANEXO Q - Quadro geral de variáveis para avaliação de serviços de atendimento a clientes.....	218
ANEXO R – Questionário para os atendentes.....	220
ANEXO S – Guia para entrevista com gestores	227

FIGURAS

FIGURA 1: Elementos constitutivos do serviço de informação	21
FIGURA 2: O processo de recuperação de informações.	27
FIGURA 3: Ilustração sobre definição de SI, Serviço de Informação e Unidade de Informação de Bryce L. Allen	32
FIGURA 4: Aspectos de avaliação do SRI	42
FIGURA 5: Esquema de um Help-Desk	49
FIGURA 6: Principais elementos do serviço de atendimento a clientes	53
FIGURA 7: Organograma do departamento de serviço de atendimento a clientes...	98

QUADROS

QUADRO 1: Lista de itens que completam as soluções de sistemas de informação fornecidas pelas EDS.....	18
QUADRO 2: Competências exigidas dos agentes habilitados a exercer a tarefa de atendimento clientes	56
QUADRO 3: Orientações que podem ajudar a garantir a satisfação dos clientes.....	58
QUADRO 4: Programa de Ações Integradas	74
QUADRO 5: Recomendações fundamentais para a atividade desenvolvida nos postos de atendimento a clientes.	75
QUADRO 6: Síntese dos resultados para Sistema de apoio.....	111
QUADRO 7: Síntese dos resultados para Base de dados do sistema de apoio	114
QUADRO 8: Síntese dos resultados para Uso dos materiais de apoio.....	115
QUADRO 9: Síntese dos resultados para Qualidade dos materiais de apoio.....	117
QUADRO 10: Consolidação dos pontos falhos e propostas de ações para sua melhoria.....	146

GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Distribuição de atendentes por setor.....	100
GRÁFICO 2: Distribuição de atendentes por nível de atendimento	100
GRÁFICO 3: Distribuição de atendentes da Linha Administrativa, por nível de atendimento.....	101
GRÁFICO 4: Distribuição de atendentes da Linha Contábil, por nível de atendimento	101
GRÁFICO 5: Distribuição de atendentes por Formação escolar	101
GRÁFICO 6: Distribuição de atendentes da Linha Administrativa, por Formação escolar.....	102
GRÁFICO 7: Distribuição de atendentes da Linha Contábil, por Formação escolar.....	102
GRÁFICO 8: Distribuição de atendentes por Cursos na área de atendimento a clientes	102
GRÁFICO 9: Distribuição de atendentes da Linha Administrativa, por Cursos na área de atendimento a clientes.....	103
GRÁFICO 10: Distribuição de atendentes da Linha Contábil, por Cursos na área de atendimento a clientes	103
GRÁFICO 11: Tempo médio de experiência com atendimento a clientes	103
GRÁFICO 12: Distribuição completa de reclamações dos clientes quanto ao serviço de atendimento.....	107
GRÁFICO 13: Distribuição das notas para resultados das buscas	108
GRÁFICO 14: Distribuição das notas para funcionalidades disponíveis	108
GRÁFICO 15: Consolidação das sugestões dos atendentes para o sistema de apoio.	110
GRÁFICO 16: Sugestões dos atendentes para a melhoria na qualidade da base de dados do sistema de apoio.....	112
GRÁFICO 17: Distribuição das notas para cobertura da base de dados do sistema de apoio.	113
GRÁFICO 18: Distribuição das notas para resultado das buscas nos materiais de apoio.	115
GRÁFICO 19: Distribuição das notas para formas de busca disponíveis nos materiais de apoio	115
GRÁFICO 20: Distribuição das notas para cobertura dos materiais de apoio.....	116

GRÁFICO 21: Distribuição das notas para clareza dos materiais de apoio.	116
GRÁFICO 22: Sugestões dos atendentes para a melhoria dos materiais de apoio	116
GRÁFICO 23: Distribuição de atendentes por cursos na área de atendimento a clientes	122
GRÁFICO 24: Características pessoais citadas pelos atendentes.....	122
GRÁFICO 25: Distribuição de atendentes que receberam treinamento sobre normas e objetivos do serviço de atendimento.	127
GRÁFICO 26: Distribuição de atendentes que receberam treinamento sobre ferramentas de trabalho.	127
GRÁFICO 27: Distribuição de atendentes que receberam treinamento sobre os sistemas de gestão	127
GRÁFICO 28: Distribuição de atendentes que receberam treinamento sobre atendimento a clientes.	128
GRÁFICO 29: Distribuição das notas para disponibilização por parte da EDS de recursos necessários para o bom atendimento a clientes.....	129
GRÁFICO 30: Avaliação dos fatores ergonômicos.	136
GRÁFICO 31: Sugestões dos atendentes para melhoria no ambiente de trabalho como um todo.....	137

ABREVIATURAS E SIGLAS

CTI: *Computer Telephony Integration* - Equipamento que faz a transferência dos dados da URA para um posto de atendimento humano.

DAC: Distribuidor Automático de Chamadas

EDS: Empresas de informática desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial

IP: *Internet Protocol* - Número que identifica cada máquina em uma rede de computadores.

SI: Sistema de Informação

SRI: Sistema de Recuperação de Informação

URA: Unidade de Resposta Audível

RESUMO

Empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial (EDS) fornecem aos seus clientes o serviço de Help-Desk, voltado para tirar dúvidas ou resolver problemas quanto ao uso dos sistemas de gestão. O cliente, ao adquirir o sistema de gestão empresarial, presume que poderá contar com seu pleno funcionamento. Em caso de falhas nos sistemas ou de dúvidas quanto ao uso, os clientes entram em contato com a EDS utilizando o serviço de Help-Desk para buscar a solução para as falhas ou para tirar as suas dúvidas. No entanto, as centrais de Help-Desk das EDS muitas vezes não conseguem prover um serviço padronizado e de qualidade esperada pelos clientes. Tendo em vista entender os motivos pelos quais o serviço nem sempre consegue resolver as dúvidas dos clientes, o objetivo deste projeto foi avaliar o serviço de atendimento ao cliente de empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial, com vistas a propor ações para sua melhoria. Desenvolveu-se uma metodologia de avaliação que unificou os diversos fatores envolvidos em um serviço de atendimento a clientes, que vão desde fatores relativos aos recursos informacionais, passando por fatores relacionados aos clientes, às políticas de gestão, aos atendentes, à infra-estrutura tecnológica, até fatores ambientais, integrando-se desta forma as literaturas de avaliação de serviços de informação da Ciência da Informação com a literatura de atendimento a clientes da Administração de empresas. A metodologia foi utilizada em um estudo de caso e se mostrou adequada para um estudo abrangente de avaliação de serviços de help-desks. O resultado da avaliação conduzida no presente estudo indicou falhas no serviço como um todo, das quais se considera que as principais sejam a falta de treinamento do atendente e a ausência de uma base de dados adequada para apoio aos atendentes no seu trabalho com o usuário.

ABSTRACT

Enterprises working with the development of enterprise management systems (ESD) supply their clients with Help-Desk service geared towards clearing doubts or solving problems related to the system use. The client, on acquiring an ESD management system, presumes he can count on its workability. In case of system failure or doubts concerning its use, the clients get in touch with the ESD through the Help-Desk service to seek solutions for failures or clear doubts. However, ESD Help-Desk centers many times cannot provide standard services of expected quality. To understand the reasons why this service does not always clear the clients' doubts, this project evaluated client help-desk services in a company that develops enterprise management systems, with the goal of offering suggestions for improvement. An evaluation methodology was developed that unified the several factors involved in client-help services. These factors range from details related to informational resources and specifics dealing with clients, to management policies, assistants, technological infrastructure, even environmental factors, thereby integrating service evaluation literature from Information Science with client service literature from Administration. The methodology was employed in a case study and proved useful for a comprehensive evaluation and diagnosis of problems in Help-Desks services. Several flaws were found, ranging from lack of adequate training for attendants to deficiency in information storage to aid attendants on duty.

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que vivemos, exacerba-se a concorrência no mercado de desenvolvimento e comercialização de sistemas de gestão empresarial. No setor de desenvolvimento e comercialização de sistemas, em especial de sistemas de gestão empresarial, as empresas de informática desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial (EDS) necessitam cada vez mais diferenciar seu leque de soluções. Entende-se por solução, neste contexto, um pacote de produtos e serviços, incluindo software, hardware, e prestação de serviços de consultoria.

Muitas vezes o software, por si só, já não atende mais os clientes. Os clientes necessitam, na verdade, de muito mais do que apenas um software. Eles necessitam de uma solução completa que possa ajudá-los em seu empreendimento. No presente contexto e na ótica das EDSs, soluções completas são sistemas de informação que possuem valor agregado para os clientes com custo/benefício ótimo para sua empresa. Além do mais, os clientes buscam segurança quanto à continuidade do uso dos sistemas de gestão, já que, muitas vezes, o correto e pleno funcionamento do software adquirido têm grande contribuição no bom andamento e até mesmo na permanência de seu negócio.

Esse cenário leva as EDS a se especializarem cada vez mais na construção de soluções completas. A solução completa vem acompanhada, em geral, pelos seguintes itens constantes no QUADRO 1, apresentado a seguir.

Complemento	Explicação
Soluções tecnológicas agregadas ao software	Por exemplo, as empresas desenvolvem o software e o hardware para fornecê-los em uma única solução.
Manuais de utilização do software	Manuais auto-explicativos que ajudam os clientes dos softwares a entender como utilizar os mesmos.
Serviços de atualização constante do software	Por exemplo, garantia de atualização dos softwares quanto ao cálculo dos impostos (municipais, estaduais ou federais), uma vez que as regras tributárias modificam-se constantemente (principalmente no Brasil)
Serviços de atendimento técnico ao cliente, ou, Help-Desk	Disponibilizar uma central de Help-Desk destinada a tirar dúvidas dos clientes quanto ao uso dos softwares.
Cursos complementares	Cursos que ajudam os clientes a entender como utilizar os sistemas.

Treinamento e Implantação do software	Presença da EDS no cliente para prover treinamento e implantação dos softwares.
Presença in-loco de corpo de técnicos especializados	Presença local da EDS no cliente para prover suporte técnico in-loco.

QUADRO 1: Lista de itens que completam as soluções de sistemas de informação fornecidas pelas EDS. Fonte: o autor.

O serviço de atendimento ao cliente, também chamado neste trabalho de serviço de Help-Desk ou Central de Help-Desk, vem se configurando como um dos serviços agregados mais importantes dentro dos pacotes de soluções oferecidas pelas EDS.

Segundo observações do autor – que atua em EDS – os clientes dependem, muitas vezes, de um atendimento técnico para a utilização do sistema de gestão adquirido na EDS. Este atendimento técnico ajuda os clientes das EDS a garantir a continuidade de suas operações.

Ressalta-se que nem todos os clientes da EDS possuem acesso ao serviço de atendimento ao cliente, pois muitos optam por comprar apenas o sistema de gestão, excluindo-se de seu pacote de compras os serviços adicionais. Nesse projeto de mestrado optou-se, portanto, por considerar apenas os clientes que optaram por comprar tanto o sistema de gestão quanto os serviços agregados, em especial, o serviço de atendimento ao cliente.

1.1 PROBLEMA

O cliente, ao adquirir o sistema de gestão empresarial da EDS, presume que poderá contar com seu pleno funcionamento. Em caso de falhas nos sistemas ou de dúvidas quanto ao uso, os clientes entram em contato com a EDS utilizando o serviço de Help-Desk para buscar a solução para as falhas ou para as suas dúvidas.

O serviço de Help-Desk das EDS possui características peculiares que são diferentes dos Help-Desks de outras empresas. Em geral, as centrais são altamente dependentes de atendentes técnicos, já que, de acordo com as observações do autor, há pouco armazenamento e tratamento de informações que posteriormente

possam ser utilizadas como base de conhecimento para futuras consultas. A qualidade do atendimento aos clientes, neste caso, está, entre outros fatores, atrelada ao indivíduo que recebe a ligação (o atendente), e, portanto, o atendimento está condicionado a fatores humanos (por exemplo: erros humanos, pouco conhecimento técnico por parte dos atendentes).

Durante o atendimento técnico prestado pelo atendente do Help-Desk o cliente faz questionamentos e espera ser respondido e ter suas dúvidas sanadas o quanto antes. No entanto, as centrais de Help-Desk das EDS muitas vezes não conseguem prover um serviço padronizado e de qualidade esperada pelos clientes, sendo este um grave problema. As dúvidas podem não ser sanadas, resultando em repetições das ligações, e em insatisfação dos clientes. Diversos fatores podem contribuir para isso, como, fatores ambientais, fatores ligados à gestão do serviço, fatores ligados ao conhecimento técnico dos atendentes, entre outros. Além disso, pode haver pouco tratamento e armazenamento de dados que possam ser utilizados pelos atendentes como fonte de informações para resolução de problemas. E ainda, os atendentes podem ser mal-treinados ou ainda podem trabalhar sob pressão por alta produtividade, o que pode contribuir para gerar falhas humanas.

Assim, temos o problema instaurado: de um lado os clientes precisando de ajuda para conseguir utilizar os sistemas adquiridos nas EDS e, do outro, a central de Help-Desk, que muitas vezes não consegue prover um serviço padronizado e de qualidade esperada pelos clientes.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA E OBJETIVOS

Para especialistas da área, a resolução das dúvidas e problemas dos clientes deve ser uma das maiores prioridades das EDS. Através do estudo de campo realizado durante este trabalho, pretendeu-se entender, então, porque as centrais de Help-Desk dessas empresas nem sempre conseguem resolver as dúvidas dos clientes de forma satisfatória. Em relação a esse problema, e ao encontro com o pensamento de autores como GROGAN e Kennet Whitaker, que preconizam que “a finalidade do serviço de referência e informação é permitir que as informações fluam

eficientemente entre as fontes de informação e quem precisa de informações”, algumas perguntas surgem:

- Em que medida as dúvidas dos clientes¹ são adequadamente respondidas?
- Que fatores relativos ao serviço de atendimento como um todo impactam a eficiência e eficácia da central de Help-Desk?
- Com o pouco armazenamento e tratamento de informações, as EDS passam a depender cada vez mais dos atendentes e da qualidade do conhecimento técnico dos atendentes. Portanto, será que esta dependência que as EDS têm dos atendentes prejudica o funcionamento das centrais de Help-Desk?
- Com relação ao sistema de apoio ao atendente da central de Help-Desk, quais seriam as características de um SRI eficiente na área de Help-Desks nas empresas de desenvolvimento de sistemas?

Entende-se por Sistema de Apoio, neste presente trabalho, o sistema ou software utilizado pelos atendentes do Help-Desk para registrar os dados sobre o atendimento, como a conversação entre atendente e clientes (perguntas dos clientes e respostas dadas às perguntas) e para pesquisar informações que possam ajudar o atendente durante o atendimento aos clientes. O sistema de apoio é um dos vários elementos constitutivos de um serviço de informação, conforme indicado na FIGURA 1.

¹ Nesta pesquisa trabalha-se apenas com a parcela de clientes de uma EDS que entram em contato com o serviço de atendimento ao cliente – também chamado neste trabalho de Centrais de Help-Desk ou simplesmente Help-Desk – com a finalidade de reclamar, sugerir mudanças ou tirar dúvidas quanto ao uso de softwares adquiridos nas EDS.

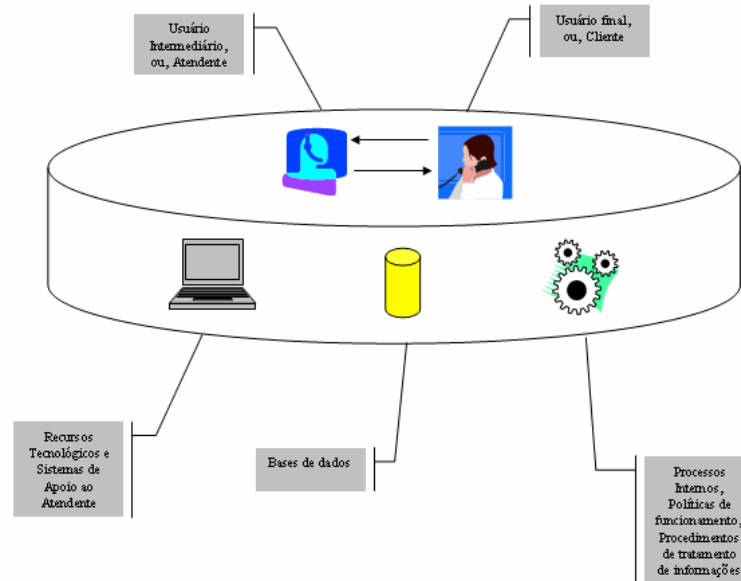


FIGURA 1: Elementos constitutivos do serviço de informação.
Fonte: O autor.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o serviço de atendimento ao cliente de empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial, com vistas a propor ações para sua melhoria.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analisar comparativamente as literaturas das áreas de Ciência da Informação e de serviço de atendimento a clientes, em especial no que diz respeito à avaliação de sistemas e serviços de informação, e usá-las como aportes na avaliação do serviço de atendimento.

Formalizar uma metodologia de avaliação de serviços de informação através da sistematização de um conjunto de variáveis para avaliação de serviços de informação, levando-se em conta as literaturas das áreas de avaliação de sistemas e serviços de informação da Ciência da Informação e de serviço de atendimento a clientes da Administração.

Entender as demandas dos clientes, dos atendentes e dos gestores do serviço de informação, através de um estudo de caso e, testar a metodologia proposta.

O objetivo deste trabalho não se restringe a avaliar apenas o sistema de apoio ao atendente. Com este trabalho, pretende-se avaliar todo o serviço de atendimento, o qual se configura como um serviço de informação, conforme pode-se observar na revisão de literatura.

1.3 JUSTIFICATIVA

No Brasil, empresas de micro, pequeno ou médio porte são responsáveis pela garantia da maioria dos empregos existentes. A sociedade necessita cada vez mais destas empresas para conseguir gerar mais empregos.

De acordo com dados do Sebrae², as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais e por 57,2% dos empregos totais.

Ao mesmo tempo, estas empresas, mesmo as de micro e pequeno porte, são grandes consumidoras de soluções como os sistemas de gestão empresarial, pois precisam sobreviver no mercado globalizado. Neste aspecto, elas buscam a melhoria de processos internos, o que geralmente implica a utilização de soluções de hardware e software fornecidas pelas EDS.

As empresas que utilizam os sistemas das EDS são, até certo ponto, dependentes dos sistemas que adquiriram. Uma pequena falha no sistema, ou sua má utilização, pode significar a paralisação de toda a operação de vendas de uma empresa durante longos períodos. A continuidade da operação do sistema deve ser garantida, e as centrais de Help-Desk das EDS têm papel importante para que isto ocorra. É delas a responsabilidade de resolver e responder às dúvidas dos clientes, com relação aos sistemas de gestão desenvolvidos e comercializados pelas EDS.

Além disso, acredita-se que o estudo e o entendimento das centrais de Help-Desk

² Fonte: http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/sub_principais_est.asp, acessado em: 27/05/2006.

das EDS contribuíram para a ciência da informação, que passou a contar com um estudo específico sobre as centrais de Help-Desk desse nicho de mercado. Na literatura não encontramos facilmente muitas pesquisas sobre este objeto de estudo. De acordo com MOREIRA (1998), é escassa a literatura na área de serviços de atendimento:

Não foi uma tarefa muito fácil encontrar bibliografias especializadas acerca de central de atendimento. Dentro da Ciência da Informação existem poucos trabalhos ligados ao assunto e quase todos estão ligados à pesquisa em biblioteca. (MOREIRA, 1998, p. 73)

Outro fator importante a ser ressaltado é o fato de que este projeto relaciona a literatura específica da área de administração de empresas no que se refere a serviços de atendimento a clientes com a literatura de ciência da informação no que se refere a avaliação de sistemas e serviços de informação, gerando ao final novos conhecimentos para o campo da Ciência da Informação.

Além disso, o estudo pode trazer benefícios para a sociedade em que vivemos, uma vez que pretende melhorar a interação entre as empresas (clientes) e as EDS, o que resulta em uma melhor utilização dos sistemas, em uma melhor automação de processos, e em empresas melhores e com mais oportunidades de emprego.

2 REVISÃO DE LITERATURA

É importante, no contexto deste trabalho, definir serviço de informação, uma vez que as centrais de Help-Desk em estudo constituem um tipo de serviço de informação. Por esta razão, realizou-se revisão de literatura acerca dos conceitos relativos a esses serviços.

O caminho utilizado para chegar ao conceito de serviço de informação passa pelas definições de sistemas de informação (SI) e sistemas de recuperação da informação (SRI). Constata-se, revisitando a literatura da área, que definir SI e SRI sempre foi preocupação dos estudiosos do campo da ciência da informação. Estes estudiosos vêm ao longo dos anos definindo SI e SRI sob diversos pontos de vista.

Tendo em vista que não é objetivo final criar uma definição própria para SI, SRI e serviço de informação, nessa revisão de literatura buscaram-se os conceitos que mais se aproximam do objeto em estudo.

Feita esta introdução, apresenta-se a seguir a organização deste capítulo:

- O item 2.1 apresenta os conceitos de SI, SRI e serviços de informação adotados no trabalho.
- No item 2.2 desenvolve-se o tema avaliação de serviços de informação. Neste item são apresentados os conceitos de avaliação de serviços de informação, além dos tipos de avaliação, pontos de vista da avaliação, e fatores para avaliação de serviços de informação.
- No item 2.3 apresenta-se uma conceituação sobre o serviço de informação denominado serviço de atendimento a clientes (tratado neste trabalho também como Central de Help-Desk), discorrendo-se, ainda, sobre os diversos tipos de serviços de atendimento a clientes. Este item mostra como o sistema de atendimento a clientes se caracteriza como um serviço de informação. Por fim, o item descreve os aspectos de avaliação de serviços de atendimento a clientes.

2.1 CONCEITUANDO SI, SRI E SERVIÇO DE INFORMAÇÃO

2.1.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A definição de Sistema de Informação (SI) que mais se aproxima do objeto em estudo neste trabalho é a de Bryce L. Allen. Para ele um sistema de informação é:

Um sistema conectado e relacionado de entidades (incluindo um ou mais dispositivos de informação) que fornecem acesso para um ou mais corpos de conhecimento e age como um mecanismo através dos quais indivíduos podem informar outras pessoas ou se tornar informado. (Allen, 1996, p. 5)

Segundo o autor, há um relacionamento de entidades (dispositivos de informação) que formam um mecanismo de informação que tem a finalidade de informar. Em outras palavras, para ele, e também para a maioria dos autores pesquisados como Laudon e Laudon (1999) e Moreira (2002), um SI pode ser visto como um sistema de comunicação, que possui um conjunto de elementos relacionados e tem como objetivo final disponibilizar informações.

Laudon e Laudon (1999) e Moreira (2002) concordam com Allen quando conceituam sistemas de informação:

Sistemas de informação também podem ser vistos como sistemas de comunicação, onde o informante ou fonte de informação repassa a informação para um usuário através de um meio de comunicação. Quando este meio de comunicação é um dispositivo computacional, pode-se dizer que se trata de um sistema de informação computacional ou baseado em meios eletrônicos. (Moreira, 2002, p. 50)

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização. (Laudon e Laudon, 1999, p. 4)

Para efeito deste trabalho, seguindo a linha de pensamento dos autores pesquisados, conclui-se que um SI pode ser visto como um sistema de comunicação que possui um conjunto de elementos relacionados (tais como: atendentes, fontes de informação e dispositivos informacionais), e tem como objetivo recuperar a informação demandada pelos usuários.

2.1.2 SISTEMA DE RECUPERAÇÃO DE INFORMAÇÃO

Muitos autores conceituam Sistema de Recuperação de Informação a partir de suas funções. Meadow (2000), por exemplo, começa sua definição de SRI mencionando o processo de recuperação da informação, ou apenas RI. Para ele, “a expressão recuperação de informação (RI) é geralmente utilizada para descrever processos de busca por informação em um arquivo ou um sistema de informação”.

Da mesma forma, Ribeiro-Neto (1999) começa a caracterizar SRI a partir da definição do processo de recuperação de informação. Para ele, a recuperação de informação trata da representação, do armazenamento, da organização e do acesso à informação. A representação e a organização da informação devem fornecer ao atendente um fácil acesso à informação em que esteja interessado. Nas palavras de Ribeiro-Neto (1999):

A recuperação de informação (IR) trata da representação, do armazenamento, da organização e do acesso à informação. A representação e a organização da informação devem fornecer ao usuário o acesso facilitado à informação em que está interessado. (Ribeiro-Neto, 1999)³

De acordo com Souza (2006), a FIGURA 2 “explicita as atividades de representação (operações no texto, indexação e criação do índice); armazenamento e gestão (dos documentos presentes no acervo do banco de dados de textos e do índice), e a recuperação, que se inicia através da análise da necessidade do usuário e redonda na apresentação de um conjunto ordenado de documentos, possivelmente permitindo ao usuário *feedback* sobre os documentos apresentados. A representação dos documentos é necessária, pois a busca na totalidade dos termos presentes geraria alta revocação e baixa precisão. E a qualidade desta representação – problema central na recuperação – é que garante boas taxas de precisão e revocação”. (2006, p. 164)

³ Disponível em: <http://www.ischool.berkeley.edu/~hearst/irbook/1/node2.html>. Acessado em: 23/01/2007.

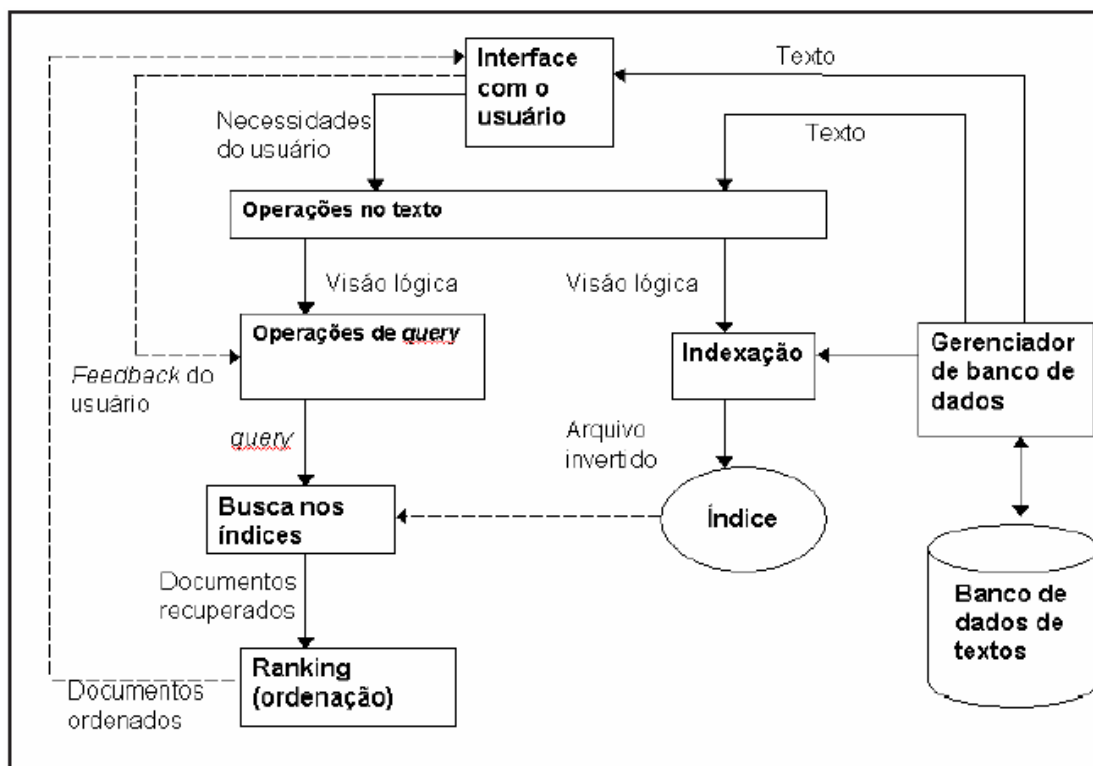


FIGURA 2: O processo de recuperação de informações.
 Fonte: SOUZA (2006) – Adaptado de BAEZA-YATÉS & RIBEIRO-NETO, 1999, p. 10.

Em síntese, para estes autores, a recuperação de informação lida com a representação, armazenamento, organização e acesso a itens de informação.

Por outro lado, Meadow (2000) aproxima o conceito de RI ao processo comunicativo, já abordado quando da definição de SI. Para ele, a recuperação da informação é um processo de comunicação, um meio pelo qual usuários de um sistema de informação podem encontrar os documentos que atendam às suas necessidades. O que caracteriza esta forma de comunicação é o fato de que estes documentos foram criados e colocados em algum meio de armazenamento e disponibilizados para a pesquisa.

Lancaster coloca a RI como a atividade mais importante dos centros de informação⁴. Na visão dele, recuperar a informação é um processo que faz parte de um Sistema de Informação.

Para Lancaster (1993), um Sistema de Recuperação de Informação, ou SRI, é um fenômeno complexo que envolve informação, documentos, pedidos de usuários, resumos de documentos, mecanismos que permitem a busca de documentos, e pessoas. As pessoas envolvidas são de dois tipos: Operadores do Sistema, responsáveis por dar a entrada de documentos no sistema e Usuários do Sistema, que fazem os pedidos ou as requisições ao sistema.

Outros autores, como Salton (1983) e Buckland (1991), definem SRI pelas suas funções, e lembram que os SRI são caracterizados especialmente por coletar, tratar e armazenar informações textuais ou documentos. Esta é, sem dúvida, uma de suas características mais marcantes.

Para Salton (1983), os sistemas de recuperação de informação são normalmente usados para manusear registros bibliográficos e dados textuais. Eles têm como objetivo fazer com que um usuário encontre a informação que necessita sem ter ele mesmo que analisar todas as informações relacionadas com a que deseja obter.

Para Buckland (1991), SRIs são caracterizados especialmente por coletar, tratar, armazenar informações, especialmente informações textuais ou documentos, e posteriormente prover alguma maneira de recuperação destas informações para os usuários.

Essas definições de Sistemas de Recuperação da Informação estão bastante centradas na idéia de tratar, recuperar e disponibilizar informação para o usuário através de buscas menos determinísticas. Conclui-se, portanto, que SRI é um tipo específico de SI que tem a finalidade de informar indivíduos, otimizando o uso da informação (em geral textual) através da sua coleta, representação, armazenamento, acesso e disseminação.

⁴ Centros de Informação aqui entendido como serviços de informação ou coleções de sistemas de informações, conforme Brice L. Allen, página 19

2.1.3 SERVIÇO DE INFORMAÇÃO

Examinando a literatura específica da área percebe-se que há certa confusão terminológica quando se trata de definir serviço de informação. Ao olharmos para as definições de SI e SRI descritas nos itens anteriores, podemos notar que as definições de serviço de informação, SI e SRI se confundem. Isto se dá, por exemplo, pelo fato de que todos eles são geralmente destinados a disseminar informações ao público (por exemplo: clientes) e oferecem respostas às solicitações dos usuários intermediários (por exemplo: atendentes).

Lancaster (1968), por exemplo, utiliza o termo serviço de informação para referir-se à “organizações que fazem a interface entre o universo de informações e um grupo de interessados”. Para ele, “a principal função do serviço de informação é agir como uma interface entre uma população particular de usuários (leia-se clientes) e o universo de recursos de informações, impressas ou em outro meio”. De acordo com o autor:

A função principal de todo o serviço de informação é agir como uma interface entre uma população particular de usuários e o universo de recursos da informação, seja em formulário impresso ou outro. (Lancaster, 1968, p. 4)

Silveira (2006) define unidade de informação caracterizando-a como provedores de serviços de informação:

Uma unidade de informação caracteriza-se como uma instituição social ou privada de prestação de serviços, que desempenha atividades de provisionar serviços e produtos informacionais. É centrada em necessidades informacionais de usuários e do mercado e não necessita estar inserida num contexto físico, como bibliotecas, centros de informação ou de documentação para cumprir seu propósito social. (Silveira, 2006, p. 41)

Tarapanoff, Júnior e Cormier (2000) também adotam o termo unidade de informação para lidar com o serviço de informação, e o definem a partir de suas características. Segundo os autores, as unidades de informação realizam:

... a prestação de serviços, para os indivíduos e a sociedade, de forma tangível (produtos impressos), ou intangível (prestação de serviços

personalizados, pessoais, e hoje, cada vez mais, de forma virtual – em linha, pela Internet). (Tarapanoff, Júnior e Cormier, 2000, p. 92)

Silveira (2006) define serviço de informação pela sua funcionalidade:

Um serviço de informação é criado na unidade de informação para fornecer, a um público alvo específico, informações organizadas, tratadas, preparadas e direcionadas para responder suas questões de forma rápida e eficiente. Unidade de informação, segundo o IBICT (Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 1989), são “instituições voltadas para a aquisição, processamento, armazenamento e disseminação de informações”, como bibliotecas, centros e sistemas de informação e de documentação com a característica de prestação de serviços para os indivíduos e a sociedade. (Silveira, 2006, p. 40)

Para Foskett (1969), um serviço de informação pode ser caracterizado pela sua função social:

A função social de um serviço de informação é investigar o que se conhece acerca de determinado assunto e proporcionar ao consulente tanta informação quanto seja necessária, a fim de preencher uma lacuna em seu conhecimento. (Foskett, 1969)

Shera (1966) cita a abrangência do serviço de informação ao defini-lo: um serviço de informação “abrange todos os aspectos que inclui desde uma vaga noção de auxílio ao leitor, até um serviço de informação esotérico, abstrato e altamente especializado”.

“A UNISIST (1978) – organização que estuda aspectos relativos à informação disponibilizada – lembra que, num papel passivo, a função de um serviço de informação é assegurar que qualquer informação requerida por um membro da comunidade de usuários (leia-se clientes) esteja à sua disposição, dentro do possível, no momento em que for solicitada”.⁵

Para Jean Tague-Sutcliffe (1995), um serviço de informação tem como finalidade prover informação a uma comunidade de usuários (leia-se clientes). Esta informação pode ser fornecida no formato verbal ou gravado, isto é, em uma conversação com o

⁵ A informação científica e tecnológica e os serviços de informação. Disponível em: <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/441/361>. Acessado em: 23/01/2007.

cliente ou como um registro impresso, eletrônico, em áudio ou vídeo. Nas palavras do autor:

Um serviço de informação é um recurso, na forma de uma agência ou uma unidade, que tem como finalidade prover informação a uma comunidade de usuários. Esta informação pode ser fornecida na forma verbal ou gravada, isto é, em uma conversação com o usuário ou como um registro impresso, eletrônico, em áudio ou em vídeo. (Tague-Sutcliffe, 1995, p. 2)

Tague-Sutcliffe (1995) vai além ao dizer que um serviço de informação é caracterizado pelo tipo de informação que pode fornecer, e ao tipo de usuário (leia-se cliente) a que serve.

Allen (1996) sintetiza essas definições em um modelo que relaciona SI, serviço de informação e unidade de informação. Para este autor, serviço de informação é composto por sistemas de informações. Em outras palavras, um serviço de informação pode conter diversos sistemas de informações, onde cada um pode disponibilizar diferentes tipos de informações.

Para Allen, o serviço de informação é caracterizado por fornecer informações para um grupo específico de usuários finais (clientes), e por disponibilizar uma equipe de usuários intermediários (atendentes) que possuem a função de interagir com este grupo de clientes.

Já a unidade de informação (ou instituição) é definida por Allen como coleção de serviços de informações. Segundo o autor, as instituições fornecem diferentes tipos de serviços de informações para os diferentes grupos de usuários finais (leia-se clientes).

Desta forma, conclui-se que Allen considera que uma unidade de informação ou instituição pode oferecer vários serviços de informações (onde cada serviço é voltado para um determinado de grupo de clientes), e por sua vez, cada serviço de informação pode utilizar vários sistemas de informações, onde cada um possui um tipo específico de informação disponível. Esta definição também pode ser visualizada pela FIGURA 3.

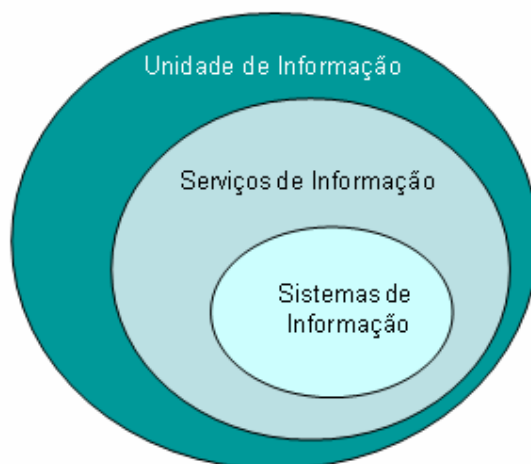


FIGURA 3: Ilustração sobre definição de SI, Serviço de Informação e Unidade de Informação de Bryce L. Allen. Fonte: o autor.

Um tipo de serviço de informação estudado na área de biblioteconomia é o serviço de referência. O serviço de referência caracteriza-se como um serviço de informação, inicialmente encontrado em bibliotecas, mas que, hoje em dia, conforme Grogan (1995) nos lembra, pode ocorrer em diversos locais ou instituições, como organizações sem fins lucrativos ou até dentro de organizações empresariais. Segundo o autor, existe um volume crescente de serviços de referência que são prestados completamente fora da biblioteca, em contato direto com os clientes.

Várias são as características comuns entre os serviços de informação prestados por Help-Desk e de referência, o que nos leva a considerar os estudos a respeito dos serviços de referência como parte importante do referencial teórico deste trabalho.

Observa-se que tanto o serviço de referência quanto o serviço de Help-Desk, objeto de estudo deste trabalho, tratam de um típico serviço de informação que tem como finalidade disponibilizar informações a um grupo de indivíduos (os clientes). Além disto, ambos visam interagir com o usuário para informar ou tirar dúvidas de clientes, possuindo, ainda, uma estrutura funcional e tecnológica parecida.

Conforme podemos ver logo abaixo, autores como Alencar (1996), Grogan (1995) e Whittaker (2001) compartilham do mesmo pensamento: uma das principais

finalidades destes serviços é a de compartilhar informações entre fonte de informação e clientes.

Para Alencar (1996), “a principal função do serviço de referência é o acesso à informação e à satisfação do usuário” e para Kennet Whitaker, citado por Grogan (1995), “a finalidade do serviço de referência e informação é permitir que as informações fluam eficientemente entre as fontes de informação e quem precisa de informações”.

Como podemos notar nestas definições, um serviço de informação tem por finalidade primordial informar e satisfazer necessidades informacionais de seus clientes. Apesar da maioria das definições estarem centradas na funcionalidade, não podemos deixar de enfatizar que um serviço de informação inclui um conjunto de elementos relacionados, por exemplo: softwares de apoio (sistemas informatizados), atendentes, base de dados que compõem os softwares de apoio, clientes, infraestrutura funcional e tecnológica.

Assim, para cumprir seu papel de informar, conforme Allen, um serviço de informação conta com pessoal especializado (os atendentes), com ferramentas de apoio, com bases de dados, com recursos informacionais, com recursos tecnológicos, entre outros.

2.2 AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

A avaliação de serviços de informação é de primordial importância para, por exemplo, verificar o grau de cumprimento dos objetivos do serviço de informação tendo em vista medir sua eficácia. Entretanto, sabe-se pouco sobre a avaliação de serviços de informação.

Como diria Whittaker (2001), a avaliação de serviços de informação “tem sido descrita como um problema de difícil solução”. Ao aprofundarmos na literatura da área, constatamos o mesmo ao examiná-la. Nota-se que há muitas maneiras de realizar a avaliação, existindo diversos estudos a respeito de avaliação de sistemas

de informação, incluindo aí estudos de outras áreas como a administração de empresas. Diante de tamanha diversidade não encontramos um método amplamente aceito pelos estudiosos de nossa área. Isto nos mostra o quão complexo se torna o ato de avaliar.

Serafemidis (1997) afirma que a avaliação é um processo complexo, que nunca é completo, sendo sempre norteado por alguns balizadores pré-definidos. Para o autor, a avaliação de um sistema de informação “é um julgamento de valor, levado a cabo por uma ou mais pessoas em uma organização, com um objetivo específico, em um estágio específico de um ciclo de vida de um sistema, com o uso de um método específico.”

Para Almeida (2000), avaliar significa:

Identificar, coletar dados sobre serviços ou atividades, estabelecendo critérios de mensuração do desempenho desses serviços ou atividades e determinando tanto a qualidade do serviço ou atividade, quanto o grau de satisfação de metas e objetivos. (Almeida, 2000, p. 14)

Em outras palavras, avaliar significa medir e julgar, através da visão de pessoas (sejam os avaliadores ou os próprios atendentes do serviço de informação), um serviço de informação, considerando um conjunto de variáveis pré-definidas. Esta é a definição que mais se adequou aos objetivos propostos neste presente trabalho.

2.2.1 TIPOS DE AVALIAÇÃO

Para Lancaster (1968), quanto aos seus objetivos, a avaliação pode ser classificada como:

- Avaliação da eficácia do serviço;
- Avaliação dos benefícios prestados pelo serviço;
- Avaliação do custo-eficácia;
- Avaliação do custo-benefício.

Para o referido autor, “a avaliação da eficácia geralmente está ligada à proporção de demandas de usuários que são satisfeitas” (Lancaster, 1996, p.5), e pode ser

subdividida em dois tipos: a macro-avaliação e a micro-avaliação. Segundo King e Bryant (1971), a macro-avaliação somente determina o nível atual do desempenho de algum serviço. Já a micro-avaliação é analítica e diagnóstica. Por exemplo, a macro-avaliação pode determinar que a cobertura da base de dados de um serviço de informação em algum assunto é de 72%, ou seja, 72% da literatura publicada sobre o assunto está disponível na base de dados. Neste mesmo exemplo, a micro-avaliação diagnosticaria as características dos 72% cobertos e dos outros 28% não cobertos, além de gerar recomendações para que o serviço de informação melhore sua base de dados sobre o determinado assunto.

De acordo com Grogan (1995), já há muito tempo Lancaster defende a micro-avaliação como um tipo de avaliação adequado para identificar ações corretivas devido às possibilidades de análises diagnósticas. Segundo Grogan (1995):

De há muito Lancaster vem defendendo a micro-avaliação, perscrutando mais de perto as razões por trás dos resultados: “A principal utilidade de análises desse tipo [...] está em suas possibilidades diagnósticas [...] para identificar deficiências e causas de malogro e levar a ações corretivas destinadas a melhorar o desempenho futuro”. (Grogan, 1995, p. 180)

O segundo tipo de avaliação proposto por Lancaster é a avaliação dos benefícios. Na avaliação dos benefícios, tenta-se determinar o impacto que o serviço de informação tem em seus clientes, e como os clientes são beneficiados por ele. Nas palavras do autor:

A avaliação do benefício tenta determinar que impacto um serviço de informação tem em seus usuários, isto é, como os usuários são beneficiados pelo serviço. (Lancaster, 1968, p.122)

Para ele, há algumas diferenças importantes entre o estudo da eficácia e o estudo dos benefícios de um serviço. Lancaster observa que, “deve sempre ser possível avaliar a eficácia do serviço em termos quantitativos, como, avaliar a porcentagem de sucesso do serviço na entrega de respostas completas, e a precisão das buscas feitas no sistema”. Lancaster ressalta que é difícil e freqüentemente impossível expressar os benefícios de um serviço de informação em termos quantitativos. A avaliação da eficácia pode ser objetiva, mas a avaliação dos benefícios tende a ser subjetiva. Nas palavras do autor:

É difícil e freqüentemente impossível expressar os benefícios de um serviço de informação em termos quantitativos. A avaliação da eficácia pode ser objetiva, mas a avaliação dos benefícios tende a ser subjetiva. (Lancaster, 1976, p. 122)

Quanto a avaliação do custo-eficácia, Lancaster se refere à “otimização na alocação de recursos”. Em outras palavras, “quanto melhor a alocação de recursos, tanto melhor a qualidade do serviço que se consegue com determinado volume de gastos”. (Lancaster, 1996)

Enfim, a avaliação do custo-benefício “relaciona os benefícios (ou os resultados) de um serviço com os custos de fornecê-lo. A relação custo-benefício pode ser melhorada aumentando-se os benefícios sem aumentar os custos, ou reduzindo-se os custos sem reduzir os benefícios”. (Lancaster, 1996)

Vale ressaltar que este trabalho não tem como proposta avaliar o serviço de informação em estudo sob os aspectos do custo-benefício e do custo-eficácia. O objetivo principal é avaliar sob aspectos da eficácia do serviço.

Observa-se que existem várias possibilidades de avaliação, devendo a instituição mantenedora do serviço escolher se deseja avaliar a eficácia, os benefícios, o custo-benefício e o custo-eficácia, podendo, inclusive, considerar mais de uma possibilidade.

2.2.2 PONTOS DE VISTA DA AVALIAÇÃO

O ato de avaliar requer que as pessoas envolvidas com o serviço de informação expressem seu ponto de vista a respeito do serviço. Para a maioria dos autores pesquisados, há pelo menos dois pontos de vista pelos quais uma avaliação de SI pode ser influenciada: o ponto de vista do cliente e o do atendente.

Já para Lancaster (1968) o SI pode ser avaliado por três pontos de vista: o ponto de vista do usuário final (leia-se cliente); o ponto de vista dos operadores do sistema

(atendentes) e o ponto de vista dos responsáveis pelos sistemas (gerentes e diretores).

Para Almeida (2000), a avaliação pode ser influenciada pelo ponto de vista do usuário final (cliente) e do funcionário (atendente) do serviço de informação.

Já Grogan (1995) considera a visão do avaliador destacando os seguintes pontos de vista: o ponto de vista do usuário final (cliente); o ponto de vista do intermediário (atendente); e o ponto de vista do avaliador interno (por exemplo: um colaborador que trabalhe dentro da própria organização que mantém o serviço de informação) ou externo (por exemplo: consultores independentes).

Ao considerarmos que a avaliação leva em conta pontos de vista pessoais como os citados por Lancaster, Almeida e Grogan, o processo de avaliação pode se tornar altamente subjetivo, já que a avaliação estará atrelada à percepção que o avaliador (seja ele um avaliador externo, o cliente ou o atendente) sente ao utilizar ou participar do serviço de informação. Por exemplo, uma informação utilizada por dois indivíduos em diferentes contextos pode ter significados diferentes.

Tudo isto mostra o quanto torna-se subjetivo o ato de avaliar serviços de informação. Há algum tempo alguns pesquisadores propõem a triangulação de dados como forma de diminuir a subjetividade, e validar seus estudos. De acordo com Guion (2002), “a triangulação de dados envolve o uso de diferentes fontes de informação, sendo um método usado por investigadores para verificar e estabelecer a validade em seus estudos”.

2.2.3 AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO: ESTUDO INTEGRATIVO DOS ELEMENTOS QUE AFETAM A EFICÁCIA DE UM SERVIÇO

A avaliação de serviço deve ser ampla e, portanto, deve contemplar diversos elementos de que um serviço de informação é composto, entre eles o sistema de apoio ao atendente, os recursos humanos, os recursos informacionais, entre outros, conforme visualizados no item 2.1.

Para Almeida (2000), a avaliação deve ser um procedimento que visa diagnosticar os problemas do serviço de informação considerando-se vários fatores: contexto informacional, estrutura organizacional, análise do ambiente e da instituição mantenedora, análise dos serviços, dos recursos humanos, dos recursos informacionais, dos processos, dos clientes, entre outros. O anexos G e H descrevem com mais detalhes o processo de avaliação proposto por Almeida (2000).

Figueiredo (1992) também propõe uma avaliação de serviços de informação a partir de uma visão ampla, considerando os vários fatores que podem afetar o desempenho do serviço de informação. A autora relaciona fatores referentes ao profissional de informação (leia-se atendente); fatores referentes ao cliente e fatores referentes ao serviço de informação como um todo, como suas políticas e normas internas de funcionamento.

Esta autora toma como ponto de partida para a análise do serviço de informação o modelo de fases do processo de referência, que pode ser utilizado como insumo teórico para esta pesquisa, conforme descrito no item 2.1.3 deste trabalho.

O modelo de fases do processo de referência adotado pela autora é o apresentado por Jahoda e Olson (citados por Figueiredo), o qual foi modificado e adaptado para a finalidade de seu estudo.

A autora consegue fazer um estudo amplo, uma vez que perpassa cada uma das fases do processo por ela descrito. Nas palavras da autora, o modelo:

é uma descrição das fases do processo de referência, e apesar destas fases não serem sempre seguidas como fases separadas, ou na seqüência dada, de qualquer maneira o modelo representa um esquema útil para tornar possível o estudo do processo de referência. As fases são: seleção da mensagem, negociação, desenvolvimento da estratégia de busca, a busca, a seleção da resposta e renegociação. (Figueiredo, 1992)

Lancaster também propõe uma visão sistêmica para a avaliação de serviços de informação voltados para responder dúvidas de consulentes. Para Lancaster (1996),

há vários fatores que estão relacionados ao serviço de informação que podem influenciar no desempenho do mesmo, tais como:

- Fatores relacionados à comunicação entre atendente e consulente;
- Fatores relacionados à política de gestão do serviço de informação;
- Fatores relacionados ao acervo (ou à base de dados) utilizada no serviço de informação;
- Fatores relacionados com o atendente do serviço de informação;
- Fatores relacionados com a questão enviada pelos consulentes ao serviço de informação;
- Fatores relacionados ao usuário/consulente (leia-se cliente);
- Fatores ambientais.

Nos anexos J, K e L descreve-se de forma mais detalhada os fatores de avaliação relacionados por Lancaster.

Este estudo torna-se um estudo integrativo na medida em que passa pelo seu objetivo entender as necessidades de informação de toda a equipe envolvida com o serviço e criar serviços que visem atender essas necessidades. CHOO (2003) descreve um importante estudo sobre as necessidades de informação dos funcionários dos serviços sociais do Reino Unido, que ocorreu em 1975 na Universidade de Sheffield. Este estudo chamou-se Projeto Iniss (Information Needs and Information Services). Com ele buscou-se observar as atividades de comunicação das equipes de cinco departamentos, e identificou-se o comportamento dos funcionários no que diz respeito às características pessoais, profissionais e organizacionais. O estudo provocou numerosas inovações bem-sucedidas, entre elas cursos de treinamento, coleções de livros escolhidas pelas equipes, boletins e índices de especialização.

Conclui-se observando que a avaliação deve ser feita levando em conta uma visão ampla, sistêmica e integrada, desta forma levando em conta diversos fatores que afetem o desempenho de um serviço de informação. Em outras palavras, a avaliação de um serviço de informação deve considerar os diversos elementos de que é composto.

2.2.3.1 AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Descobrir pontos falhos em um SRI que compõe o serviço de informação é primordial para a avaliação de serviço de informação, pois, o SRI é um dos principais elementos do serviço de informação. Falhas neste SRI podem comprometer o serviço como um todo.

Verifica-se nos autores estudados uma forte tendência em avaliar SRI a partir da percepção que o usuário (atendente) tem do sistema. Em outras palavras, avaliam-se as saídas ou os resultados que o sistema apresenta ao atendente, por exemplo: confiabilidade na informação recebida, satisfação do atendente com o sistema, relevância das respostas providas pelo sistema e precisão das respostas. Este tipo de avaliação é também conhecido como macro-avaliação. Outra forma de avaliação muito utilizada em avaliação de SRI é a micro-avaliação. Neste tipo de avaliação, pretende-se descobrir as causas dos problemas que levam os usuários a avaliar de forma negativa os sistemas de informação.

Observa-se, também, um alto grau de subjetividade envolvendo o ato de avaliar. Fatores como o grau de satisfação do atendente com o serviço responde por um alto grau de subjetividade, uma vez que envolve a opinião pessoal destes usuários. Com base na literatura estudada foram adotados neste trabalho tanto aspectos objetivos, que não dependem da percepção do atendente, quanto aspectos subjetivos, que estão diretamente ligadas ao padrão de exigências de cada atendente. Estes aspectos são demonstrados no ANEXO Q e no item Metodologia.

Marchand (1990) ressalta grande dificuldade na descrição e na medição da qualidade da informação providas pelos SRI devido ao alto grau de subjetividade envolvido. Este autor propõe oito dimensões para realização da análise da qualidade da informação, alertando sobre a possibilidade de inter-relação entre as oito dimensões, com melhora de uma em detrimento de outra ou, ainda, a possibilidade de associações entre dimensões, que podem ser produtivas a todas. Essas dimensões se tratam principalmente de avaliar o grau de satisfação dos atendentes com relação às informações providas pelo sistema. A descrição

detalhada das variáveis de avaliação de Marchand pode ser encontrada no ANEXO E.

Um dos autores que mais trabalhou no campo da avaliação de SRI foi Lancaster. O autor aponta que, para que uma avaliação de SRI seja bem sucedida, ela deve considerar a avaliação da performance geral do sistema.

Na visão de Lancaster (1993), o atendente em geral não tem interesse em entender o funcionamento interno do SRI. Pelo contrário, ele avalia o sistema de acordo com o resultado que este lhe apresenta durante as buscas. Portanto, fatores como precisão e revocação devem ser consideradas, já que são frequentemente observados pelos atendentes. Lancaster vai mais adiante, dizendo que deve-se avaliar um SRI “em função de sua utilidade ao responder a várias necessidades de informações”.

VARIÁVEIS PARA AVALIAÇÃO DE SRI

O campo de estudo de avaliação de SRI é abrangente. Neste item foi realizada uma revisão da literatura de avaliação de SRI, no entanto, sem a intenção de ser uma revisão abrangente. Buscou-se selecionar exemplos representativos de variáveis de avaliação tratadas na literatura que viessem contemplar os objetivos do trabalho.

Em geral, observou-se que a avaliação de SRI contempla três aspectos: O conteúdo da base de dados do sistema, os processos e as saídas ou resultados do sistema. No caso do conteúdo são considerados aspectos da qualidade da base de dados, por exemplo, a acuidade, a autoridade, a objetividade, a atualização e a cobertura da base de dados. Já no caso dos processos, são considerados aspectos como interface amigável, adaptabilidade, economia de tempo, redução de ruído e acessibilidade. Por fim, no caso das saídas ou resultados do sistema, são considerados aspectos, principalmente, ligados à satisfação do usuário com a performance do sistema, por exemplo, o grau de confiabilidade na informação percebida, o nível de utilidade da informação, o impacto do sistema na rotina de trabalho. Esta divisão em 3 aspectos de avaliação do SRI pode ser melhor

visualizada na FIGURA 4.

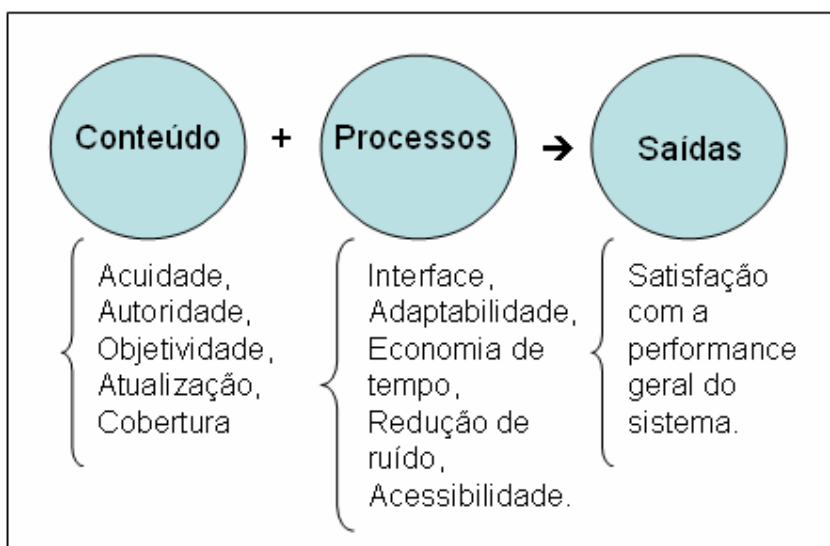


FIGURA 4: Aspectos de avaliação do SRI.
Fonte: O autor.

Apresenta-se a seguir exemplos representativos de variáveis de avaliação tratadas na literatura que contemplaram os objetivos deste trabalho.

Taylor (1985) sustenta um modelo de avaliação de sistemas utilizando três pilares: Usuário, interface e os processos do sistema. Taylor estabelece as seguintes variáveis que podem ser utilizadas na avaliação de um SRI: facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e economia de custos. A descrição detalhada das variáveis de avaliação de Taylor pode ser encontrada no ANEXO A.

Nascimento (2000) avalia SRI através do ponto de vista dos atendentes em relação à qualidade da base de dados. Ele avalia a acuidade, a autoridade, a objetividade, a atualização e a cobertura da base de dados. A descrição das variáveis de avaliação de Nascimento pode ser encontrada no ANEXO B.

Delone e McLean (2003) trabalham tanto no campo da macro como da micro avaliação, e definem, entre outras características, a qualidade do SRI como característica primordial em uma avaliação. Os fatores a serem considerados, que também se encontram no ANEXO C deste trabalho são: acessibilidade da

informação, flexibilidade de uso do sistema, integração de tarefas através da informação, tempo de resposta às solicitações realizadas, confiabilidade na informação recebida, facilidade de uso do sistema e nível de utilidade da informação.

Ives e Olson (1984) também atuam tanto no campo da macro como da micro avaliação, e definem classes de variáveis para a avaliação de sistemas, centradas na percepção do usuário: Qualidade e Aceitação do sistema de informação. As classes propostas por Ives e Olson compreendem as variáveis: usabilidade do sistema, impacto na operação das tarefas executadas pelo atendente, comportamento do atendente, satisfação com a informação.

Galletta e Lederer (1989) seguem uma linha similar à linha centrada no usuário de Ives e Olson e verificam a fidedignidade da avaliação de sistema de informação através da satisfação do atendente. Os autores consideram fatores de usabilidade e impacto na rotina de trabalho como pontos fundamentais a serem considerados.

Myers, Kappelman e Prybutok (1997) propõem a avaliação da percepção de valor do usuário como um conjunto de variáveis e o impacto destas variáveis no desempenho individual e posteriormente no grupo de trabalho.

Almeida (2000) adota algumas *medidas de desempenho* que devem ser consideradas na avaliação de um SRI. As medidas de desempenho citadas pela autora são, por exemplo: acessibilidade, tempo de resposta do sistema, cobertura e relevância da base de dados. A descrição completa das medidas de desempenho de Almeida pode ser encontrada no ANEXO F.

2.3 O SERVIÇO DE ATENDIMENTO A CLIENTES

Empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial, alvo de nosso estudo, criam serviços de informações denominados na maioria das vezes Serviço de suporte técnico ao cliente ou Central de Help-Desk. Estas centrais de Help-Desk têm como principal finalidade resolver os problemas ou as dúvidas dos clientes quanto ao uso dos sistemas de gestão empresarial produzidos e comercializados pelas EDS.

Para que possam prestar o serviço de atendimento aos clientes, as centrais de Help-Desk geralmente contam com profissionais treinados para possuir conhecimento técnico a respeito dos produtos e serviços comercializados por essas empresas, e atuarem como atendentes do serviço.

O atendimento das centrais de Help-Desk, na maioria dos casos, é disponibilizado para os clientes por meio de atendimento telefônico. Porém, com o advento e a facilidade que a Internet proporciona, muitas empresas já disponibilizam este serviço por meio de sistemas de conversa textual em tempo real, mais conhecidos como *chats*⁶, entre outros.

Neste trabalho, adotou-se o termo Help-Desk para referir-se ao objeto em estudo por se tratar do conceito que mais se aproxima do objetivo em questão, conforme podemos ver a seguir.

Para Marcella (1996), “um Help-Desk está sempre atrelado ao conceito de prestação de ajuda para determinada tarefa e pode ser definido como um local onde são atendidas as demandas de apoio para o usuário (leia-se cliente) realizar suas tarefas”.

A definição dada para Help-Desk deixa claro que a finalidade principal do relacionamento com clientes nestas centrais passivas é a de resolver problemas ou dúvidas de clientes, com relação a produtos e serviços.

Um serviço de atendimento a clientes é definido por Jamil e Silva (2005) como um “local onde se concentra o relacionamento com os clientes, seja ele realizado através de telefone, e-mail, *web site*, fax ou outra tecnologia”. (Jamil e Silva, 2005, p. 100)

A definição pode ir além quando lembramos que existem outros termos utilizados

⁶ Chats são programas de computador que permitem que duas ou mais pessoas se comuniquem de forma on-line, através do uso da rede mundial de computadores (Internet), geralmente por conversa textual.

para denominar o serviço de atendimento a clientes. Por exemplo, utilizam-se os termos: *Call center*, *Telemarketing*, *Contact Centers*, Serviço de Ajuda ao Cliente, Suporte Técnico ao Cliente e Central de Help-Desk.

Em geral, serviços de atendimento a clientes que possuem funções ativas de venda de produtos ou serviços são denominados como *Telemarketing*. Já serviços de atendimento que possuem funções passivas de atendimento ao público são denominadas como Suporte Técnico ao Cliente, Serviço de ajuda ao cliente e Central de Help-Desk. O termo *call center* é geralmente utilizado para os dois casos.

Para Moreira (1998), “na prática, uma Central de Atendimento, um Help-Desk e uma Central de *Telemarketing* possuem equipamentos, formas de trabalho, softwares, e filosofia de atendimento em comum. Diferem apenas no objetivo de sua criação, o que torna distinto o direcionamento de cada uma delas”.

De acordo com Moreira (1998), no caso das centrais passivas (foco central deste trabalho), os atendentes aguardam que os clientes entrem em contato. No nosso contexto, neste modo de funcionamento, os clientes se deparam com um problema no uso dos sistemas que adquiriram das EDS e imediatamente entram em contato com a central de Help-Desk para tirarem suas dúvidas, ou até mesmo fazer sugestões para melhoria no sistema adquirido. O atendente, por sua vez, recebe a dúvida do cliente e se prontifica a resolvê-la imediatamente (o que nem sempre acontece, conforme exposto no item 1.1 deste projeto).

Já nas centrais ativas (que não é o foco central deste trabalho), os clientes é que são contatados pelos atendentes. Quase sempre este tipo de central está atrelada à realização de pesquisas ou, principalmente, realização de vendas de produtos e/ou serviços.

Nota-se que em ambos os tipos de centrais, o que se torna diferencial é, na verdade, o objetivo final da mesma. As centrais ativas são utilizadas para realizar campanhas de venda, ou para realizar pesquisas que posteriormente irão compor a base de dados de informações sobre os clientes de uma determinada empresa. Já nas centrais passivas utiliza-se a central para fornecer informações valiosas para

clientes, como soluções de problemas ou explicações sobre a correta utilização de produtos. Ambos os tipos de centrais trabalham apoiadas sobre o mesmo tripé: recurso humano (o atendente), tecnologia de armazenamento de informações (bancos de dados e sistemas), tecnologia de comunicação (geralmente o telefone ou a Internet).

Para Redman (1996), uma central de atendimento “pode estar ou não associada a vendas de produtos, mas sempre em conformidade com as necessidades dos clientes e com os objetivos da organização”.

Outro conceito que se assemelha muito com o de central de atendimento passivo ou ativo é o de Marcella e Middleton (1996). Eles introduzem o conceito de “Help-Desk Tradicional” e “Help-Desk Moderno”. Conforme Marcella e Middleton (1996):

O primeiro é reativo, ou seja, resolve os problemas e não suas causas. Nele, a orientação da equipe é sempre técnica. Geralmente é um grupo isolado na organização e sua participação é pequena ou quase nula nos rumos do negócio. Assumem sempre uma postura passiva, ou seja, aguardando sempre que o cliente o procure. O segundo possui uma postura pró-ativa, indo de encontro às fontes do problema e partindo deste ponto para a solução. O movimento do Help-Desk tradicional para o Help-Desk moderno é um movimento que diz respeito à incorporação da Tecnologia de Informação dentro da organização, atento, informado e informativo - uma ferramenta de sondagem e altamente crítica. A equipe está orientada ao atendimento ao consumidor e integrada aos objetivos e estratégias da organização. São agressivos e fazem marketing de serviços, representando sempre a face pública da organização”. (Marcella e Middleton, 1996, p. 12)

Portanto, cada um desses termos pode ter um significado específico, que por sua vez será determinado pelo tipo de serviço que é prestado. No entanto, de forma geral, todos eles se tratam de um serviço de atendimento a clientes.

2.3.1 TRAJETÓRIA DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO A CLIENTES

No início, os serviços de atendimento podiam ser considerados tradicionais balcões de atendimento que funcionavam basicamente com a ajuda de um telefone. Dantas (1994) lembra que:

Centrais de atendimento vieram como resposta das empresas para disseminar, com maior agilidade, informações que constituíam necessidades de seus usuários, e surgiram junto com o telefone. Foram criadas como uma ferramenta capaz de retratar os problemas e dificuldades encontradas por clientes e usuários, tornando-se um potencial para o diagnóstico e orientação dos rumos do negócio. (Dantas, 1994, p. 44)

Segundo Moreira:

Quatro anos após Alexander Graham Bell ter patenteado o primeiro telefone, um pasteleiro visionário vislumbrou a grande novidade. Ele começou a manter um cadastro de clientes e passou a oferecer seus pastéis por telefone. Já em meados dos anos 50, jornais americanos começaram a anúncios de empresas junto com os respectivos números telefônicos, onde o intuito das empresas era criar uma imagem mais responsável da empresa sobre seus produtos. [...] Mais tarde, empresas como a Ford começaram a realizar grandes campanhas de marketing através do telefone. A Ford contratou cerca de 15.000 donas de casa para realizarem em torno de 20 milhões de ligações, com o objetivo de descobrir se os moradores da cidade eram clientes potenciais. [...] Já nos anos 80 surge o conceito de *telemarketing*, atrelado a conceitos de vendas de produtos e serviços, além de realização de pesquisas e fornecimento de informações. (Moreira, 1998, p. 71)

De acordo com autores como Dantas (1994) e Moreira (1998), com o passar dos anos surgem diversos tipos de centrais, como, centrais de atendimento ao cliente, SAC – Serviços de atendimento a clientes, centrais de Help-Desk, centrais de pesquisa. Todas elas possuem um modo de funcionamento muito parecido: utilizam recursos humanos (atendentes) que precisam ser treinados, e recursos computacionais que ajudam na tarefa destes atendentes. Na maioria das vezes utilizam como canal de comunicação o telefone, apesar de muitas centrais de atendimento já utilizarem, por exemplo, programas chats para realizar atendimento on-line pela Internet.

Segundo Oliveira (1996), o maior crescimento de Help-Desks acontece nas empresas que operam produtos de informática. Os serviços de Help-Desk vão desde

a solução de dúvidas simples até operações mais complexas que envolvem monitoração de recursos físicos de informática ou, em outras áreas, o controle de suprimentos de uma organização.

Segundo Silveira (2006, p. 48), na década de 80 o desenvolvimento de soluções tecnológicas como o Distribuidor automático de chamadas (DAC) aumentou a produtividade nas centrais, pois permitia um gerenciamento das filas de ligações. Por isso, os autores enfatizaram que os *call centers* se tornaram verdadeiras fabricas de serviço.

Atualmente, a tecnologia, e em especial a Internet, proporciona novos modelos de serviços de atendimento. É fato que o serviço de Help-Desk se apóia intensamente na telefonia como meio de comunicação entre o serviço e os seus clientes, no entanto, a Internet vem sendo utilizada como meio de comunicação por muitas empresas que prestam este serviço. Estas empresas geralmente disponibilizam atendimento on-line como forma alternativa de contato. Entre as possibilidades estão os *chats*, já citados anteriormente, e sistemas conhecidos como listas de discussão, onde os clientes podem enviar pela Internet suas dúvidas em formato textual e aguardar com que os atendentes do serviço lhe forneçam a resposta. Algumas empresas disponibilizam para seus clientes sistemas baseados na Internet que permitem aos próprios clientes realizem as buscas pelas respostas às suas dúvidas. Estudos mais avançados podem propor, por exemplo, a automatização completa do serviço de atendimento a clientes.

2.3.2 O SERVIÇO DE ATENDIMENTO A CLIENTES VISTO COMO UM SERVIÇO DE INFORMAÇÃO

Os serviços de atendimento a clientes, ou simplesmente Centrais de Help-Desk, são considerados um tipo de serviço de informação, uma vez que executam a função de prover aos clientes o acesso às informações de que necessitam para operar os sistemas de gestão empresarial adquiridos nas EDS.

Conforme observa-se na FIGURA 5, no modelo do atendimento receptivo, alvo de nosso estudo, os clientes entram em contato com a instituição através de um número de telefone, gratuito ou não, e podem ser diretamente atendidos por um atendente ou pela URA⁷. Em um Help-Desk que recebe ligações simultâneas, as chamadas são gerenciadas pelo DAC⁸. Quando o cliente é atendido pela URA, efetua as transações disponíveis ou seleciona uma opção de atendimento humano. Nessa opção pode ser transferida somente a ligação (voz) ou podem ser transferidos os dados que a URA já coletou. O equipamento que faz a transferência dos dados é o CTI⁹. O atendente recebe a voz do cliente em seu ramal telefônico e os dados na tela do computador. É uma transferência que relaciona o ramal telefônico com o IP¹⁰. (Adaptado de Silveira, 2006, p. 46-47)

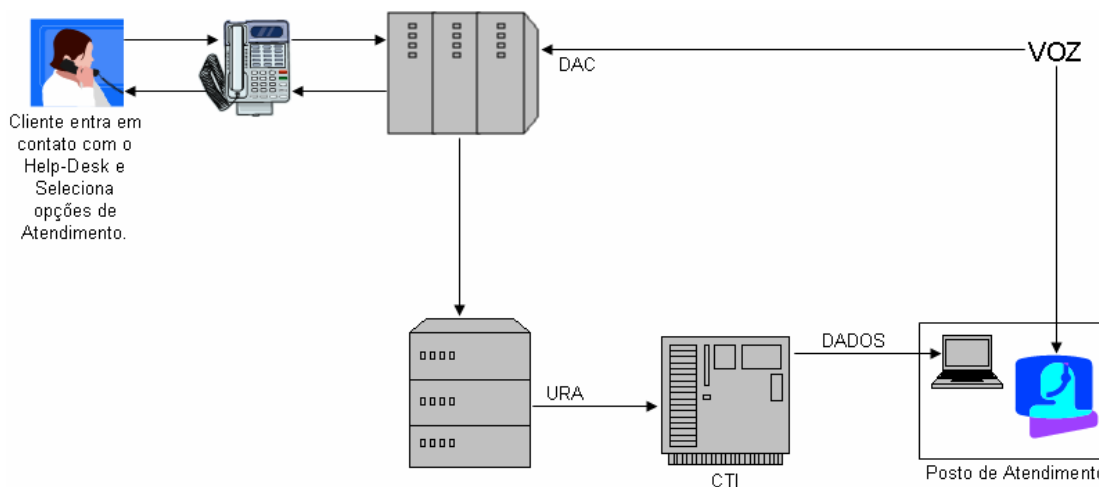


FIGURA 5: Esquema de um Help-Desk. Fonte: Adaptado de Silveira (2006, p. 47)

Todo este aparato tecnológico e os processos descritos acima tem por finalidade principal disponibilizar aos clientes o acesso às informações de que necessitam.

Grogan (1995) lembra que os serviços de informação, por definição “proporcionam uma assistência pessoal direta ao consulente que lhes traz uma necessidade de

⁷ URA ou Unidade de Resposta Audível: Equipamento que permite o atendimento de chamadas telefônicas de forma automática, possibilitando respostas de voz e interação com o usuário.

⁸ DAC ou Distribuidor Automático de Chamadas: conjunto de hardware e software que direciona cada ligação para o posto de atendimento disponível.

⁹ CTI ou Computer Telephony Integration: equipamento que faz a transferência dos dados da URA para um posto de atendimento humano.

¹⁰ IP ou Internet Protocol: número que identifica cada máquina em uma rede de computadores.

informação: dificilmente se poderia encontrar um serviço que fosse mais fundamental do que esse”.

São vários os aspectos que levam o Help-Desk ser visto como um serviço de informação, a começar principalmente pelo fluxo de funcionamento dos serviços. De acordo com Grogan, o serviço de informação voltado a atendimento possui os seguintes fluxos de funcionamento:

- Fluxos relacionados com o consulente:
 - O problema;
 - A necessidade de informação;
 - A questão inicial.
- Fluxos relacionados com o atendente:
 - A questão negociada;
 - A estratégia de busca;
 - O processo de busca;
 - A resposta.

Fluxos relacionados com o consulente e com o atendente:

- A solução.

De fato, ao detalharmos todo o processo descrito por Grogan, fica claro que o serviço de atendimento a clientes pode ser caracterizado como um serviço de informação. A descrição completa dos fluxos de funcionamento do serviço de informação detalhados por Grogan pode ser encontrada no ANEXO D deste trabalho.

No processo descrito por Grogan, observamos a grande importância do atendente do Help-Desk. O atendente é o elo que une o cliente com as informações disponíveis. Porém, outro indivíduo importante deve ser levado em conta: aquele que coordena o serviço. O gestor do serviço de informação pode ser peça fundamental para o bom funcionamento do serviço. De acordo com Silveira (2006), o gestor pode ser aquele indivíduo que coordena o serviço de atendimento a clientes, determinando muitas vezes o modo de operacionalização do serviço, a até mesmo a política de alimentação da base de dados do sistema. Segundo Silveira:

“gestor da informação é o indivíduo ou grupo de indivíduos responsável pelo gerenciamento da base de scripts”. (Silveira, 2006, p. 145)

Para Silveira, “Scripts de atendimento são documentos eletrônicos que contêm orientação para executar procedimentos relativos a produtos e serviços da instituição e para resolver problemas, reclamações, dúvidas e elogios dos clientes”. (Silveira, 2006, p. 72)

Para Jamil e Silva, os scripts consistem de guias para o atendente no momento em que está conversando com o cliente. O script deve ser visto como uma ferramenta que gerencia as transações por telefone, integrando as informações e garantindo que a informação apropriada seja validada antes do término da ligação.

A base de dados da central de Help-Desk também pode ser alimentada pelos próprios atendentes do sistema. Ao iniciar um atendimento ao cliente, o cliente realiza perguntas aos atendentes. Os atendentes, por sua vez, devem alimentar o sistema com as perguntas. Por fim, os atendentes criam novas soluções (ou respostas) para os questionamentos dos clientes e em seguida introduzem estas informações no sistema da central de Help-Desk. Estas novas informações criadas pelos atendentes durante um atendimento técnico podem ser compartilhadas entre todos os demais atendentes da central.

Há que se diferenciar o que se chama de base de dados do Help-Desk de scripts de atendimento. Neste presente trabalho, entende-se como base de dados da central de atendimento todo o tipo de informação contida em algum dispositivo de banco de dados (eletrônico ou não) que possa ajudar o atendente durante o atendimento. Um script de atendimento é um dos tipos de informações contidas na base de dados. Outras informações podem existir nesta base de dados, como, informações cadastrais dos clientes, informações comerciais, informações técnicas sobre equipamentos que os clientes utilizam em suas empresas, informações como *help* de ajuda dos sistemas os quais os atendentes prestam atendimento. Enfim, informações de toda a natureza de forma que o atendente tenha totais subsídios para se manter informado sobre o cliente e sobre os produtos que eles (os atendentes) prestam atendimento.

O processo de alimentação do sistema da central de Help-Desk é complexo e delicado, pois, depende muito da análise conceitual que o atendente faz tanto da questão colocada pelo cliente quanto de sua resposta à questão do cliente. Uma vez que o atendente não realiza bem esta tarefa, o sistema de Help-Desk fica mal alimentado e conseqüentemente tem seu desempenho prejudicado.

Por outro lado, o sistema pode ser alimentado, por exemplo, com manuais técnicos de utilização de sistemas de gestão, que são criados pelos próprios desenvolvedores dos sistemas de gestão empresarial ou por um grupo de profissionais especializados na criação de manuais de sistemas.

Para o cliente, o atendente da central de Help-Desk funciona, também, como interface do sistema, já que é ele que recebe a questão, faz a análise da questão, utiliza (ou não) o sistema de apoio da central de help-desk para fazer a pesquisa pela resposta à questão do cliente e por fim entrega o resultado (a solução ou resposta à questão).

Como descrito anteriormente, reforça-se que os gestores e os atendentes têm papel importante na central de Help-Desk uma vez que realizam tanto o papel de alimentadores do sistema quanto o papel de interface do serviço com o cliente. Um atendente mal treinado, ou com pouco conhecimento técnico, ou uma central de Help-Desk que não possui uma base de dados bem formulada, pode colaborar para a central de Help-Desk se tornar ineficiente.

Por fim, conforme vimos no item 2.1.3, um serviço de informação, bem como o serviço de Help-Desk como pudemos ver no capítulo atual, possui um conjunto de elementos relacionados (sistemas de apoio, atendentes, base de dados que compõem os sistemas de apoio, clientes, ferramentas de apoio, recursos informacionais e tecnológicos, entre outros) que visam informar clientes, o que reforça a sua caracterização como sendo um tipo de serviço de informação.

A FIGURA 6 demonstra graficamente os principais elementos constitutivos de um serviço de atendimento a clientes como o Help-Desk.

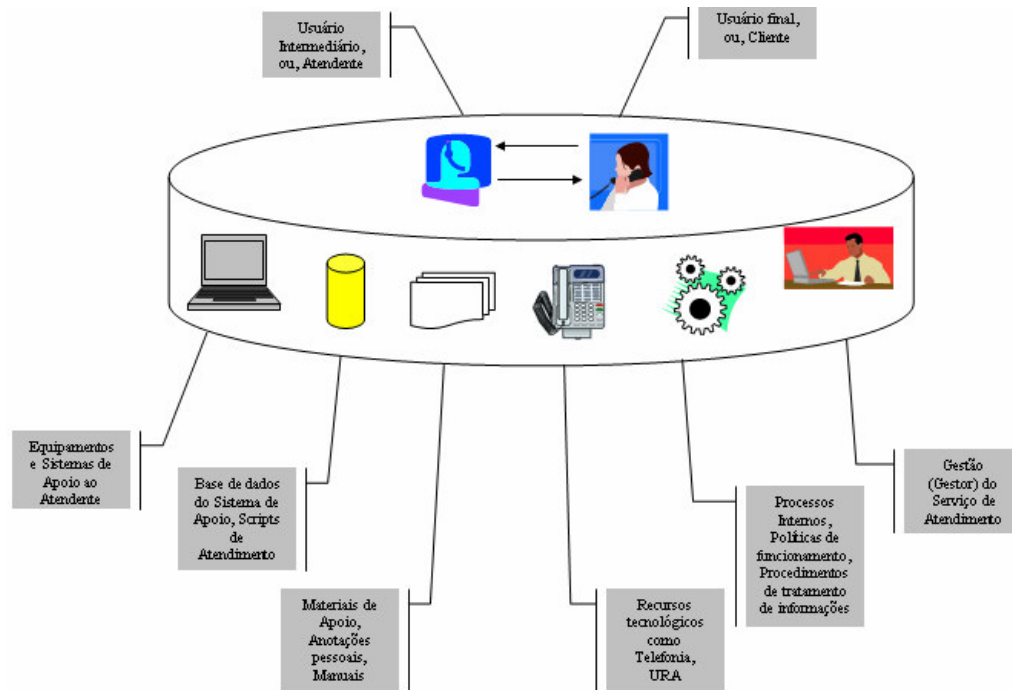


FIGURA 6: Principais elementos do serviço de atendimento a clientes.
Fonte: O autor.

2.3.3 ASPECTOS DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO A CLIENTES

O compromisso final de um serviço de atendimento como o Help-Desk é com a eficácia no atendimento e com a satisfação dos clientes. Para que o atendimento seja realizado com sucesso, vários aspectos devem ser observados.

Autores como Lancaster (1996), Meadow (2000), Almeida (2000) e Figueiredo (1992) concordam que o serviço de informação deve ser avaliado considerando-se os seus diversos elementos. De acordo com estes autores, a avaliação deve considerar aspectos relacionados ao atendente, ao cliente, à base de dados, à performance do serviço como um todo, ao ambiente e à gestão do serviço, suas políticas e normas internas.

Oliveira (1994) cita fatores que podem ser considerados em uma avaliação de serviço de atendimento a clientes, ao levantar os seguintes pontos de ação a serem desenvolvidos por gestores de um serviço de atendimento: pesquisar as

necessidades dos clientes; assumir o serviço de atendimento com prioridade estratégica; definir padrões de desempenho visando a excelência no serviço de atendimento a clientes; estabelecer procedimentos claros; oferecer treinamento para os agentes; dar-lhes autonomia para tomarem decisões ao atender os clientes e motivá-los com valorização de cunho subjetivo e recompensas objetivas como promoções e destaques.

A proposta deste item é levantar a literatura específica da área de atendimento a clientes frisando os principais aspectos que podem ser considerados em uma avaliação de serviços de atendimento a clientes.

2.3.3.1 ASPECTOS LIGADOS AOS ATENDENTES

Para os clientes, o atendente é o porta-voz da EDS. Ele é o agente que faz a interface da organização com os clientes ou usuários de informação. Este fator já demonstra o grau de importância que o atendente possui dentro de uma central de Help-Desk. Para cumprir bem seu papel, as EDS buscam profissionais bem preparados. Conforme Jamil e Silva (2005), atualmente o atendente:

...tornou-se um profissional mais qualificado e preparado para lidar com os problemas do dia-a-dia, atendendo o seu cliente com maior velocidade, utilizando a tecnologia a seu favor. Ele é a voz da empresa que representa e, quando o seu atendimento é realizado com sucesso, o cliente reforça uma imagem positiva e se mantém fiel. (Jamil e Silva, 2005, p. 125)

Quando o atendimento não ocorre de forma satisfatória para o cliente, o atendente faz com que o cliente perca a confiança na empresa. Portanto, o nível de responsabilidade do atendente é muito grande dentro da central de Help-Desk. Segundo Jamil e Silva (2005):

Tipicamente, os agentes são os únicos representantes da empresa que interagem com o cliente. Dessa forma, a impressão que cada agente passa é essencial ao sucesso ou fracasso do esforço de manter e reter o cliente. (Jamil e Silva, 2005, p. 128)

E continua:

O ambiente competitivo exige dos operadores não só uma atuação de ouvinte passivo, mas de profissionais que tratem uma reclamação, sugestão ou dúvida como se fossem o presidente da empresa. (Jamil e Silva, 2005, p. 125)

Grogan (1995) concorda com esta linha de pensamento:

É impossível estudar qualquer aspecto do processo de referência sem estar informado de quanto o mesmo depende inevitavelmente para seu êxito dos atributos pessoais do profissional do serviço de informação. (Grogan, 1995, p. 60)

Isto mostra que, independentemente de fatores como uso de sistemas de automação de Help-Desks ou fatores ergonômicos e de gestão, o atendente foi sem dúvida um dos pontos mais importantes considerados neste trabalho.

PERFIL DESEJADO PARA CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS

Para Moreira (1998), o perfil dos atendentes tem que corresponder às exigências de um adequado atendimento ao público. Via de regra, atendentes são pessoas que sabem ouvir e, principalmente, estão comprometidas com a solução. O trabalho de POPE (1989) destaca estudo a respeito das habilidades e atitudes necessárias a um bom representante de *Telemarketing*. É importante saber demonstrar pela voz a sinceridade de interesse pela questão que está ouvindo. A cordialidade é sempre fundamental e sua postura deve ser reflexo de valores como receptividade, confiança e cortesia. O autor retoma o princípio que lições não se ensinam, aprende-se.

Para Jamil e Silva (2005) o trabalho de atendimento a clientes exige dos atendentes características como boa entonação de voz, fluência verbal, boa comunicação, equilíbrio emocional, português adequado, postura, conhecimento em informática e, geralmente, segundo grau completo ou nível universitário.

Além destas características, a consultoria Caras & Marketing Training acrescenta diversos fatores, que são apresentados no QUADRO 2 abaixo.

Competências Básicas
Fazer-se entender através de sua dicção;
Ser capaz de expressar através da voz quatro emoções básicas: entusiasmo, calma, curiosidade e estímulo;
Saber identificar através da conversa com clientes sua inclinação para realizar uma compra ou fazer objeções, e responder apropriadamente;
Escutar e se comportar como um bom ouvinte através de expressões e sons que demonstrem empatia com o cliente;
Manter a conversa sob controle, mesmo quando o cliente está falando;
Responder às perguntas de forma paciente, minuciosa e corretamente;
Utilizar as expressões “por favor” e “obrigada”, mas sem parecer forçado;
Gerenciar o processo de atendimento passo a passo, ou seja, saber seguir as etapas para se concluir um atendimento com sucesso;
Ser capaz de explicar o processo de atendimento passo a passo;
Interagir com o computador enquanto mantém uma conversa produtiva.
Competências para Resolução de Problemas
Ser capaz de acalmar um cliente nervoso;
Expressar verdadeiro interesse em resolver o problema;
Formular questões para entender bem o problema antes de oferecer soluções;
Oferecer a solução correta para o problema baseado nas políticas da empresa e autorizações;
Garantir a satisfação do cliente.
Competências dos Gerentes e Supervisores
Saber identificar o estilo de aprendizado de cada membro da equipe e treina-lo novamente de acordo com esse estilo;
Conduzir com sucesso sessões de desenvolvimento com qualquer agente;
Possuir um plano de ação eficaz para melhorar a performance da equipe em etapas;
Manter um relacionamento de confiança e motivação com a equipe ao mesmo tempo em que os resultados são melhorados.

QUADRO 2: Competências exigidas dos agentes habilitados a exercer a tarefa de atendimento clientes.

Fonte: <http://www.crmxchange.com/whitepapers/caras/caras-competencies-checklist.asp>

Tradução: Jamil e Silva (2005, p. 126-128)

Além destes fatores, a consultoria Caras Marketing & Training cita “competências para vendas”. Mas, como o foco central deste trabalho são Help-Desks de resolução de problemas, resolveu-se deixar de fora essas competências.

Seguindo uma linha parecida com a da Caras & Marketing Training está Grogan (1995) ao dizer que “atributos pessoais, tais como, segurança, cortesia, tato, interesse pelas pessoas, imaginação, adaptabilidade, iniciativa, diligência e paciência, superam em muito as habilidades profissionais”.

Em sua obra, Grogan cita diversos autores, entre eles, David C. Mearns, da Library of Congress, que identificou sete atributos do profissional do serviço de informação: instrução, talento para se comunicar, imaginação, entusiasmo, persistência, humildade e devoção ao serviço.

Margaret Hutchins ponderava que:

...tão importante quanto uma boa memória é uma boa imaginação, essa força construtiva da mente que modifica e associa imagens mentais de modo a produzir o que é virtualmente novo. (Grogan, 1995, p. 61)

Katz concorda com Hutchins:

Conhecimentos sólidos são um imperativo; uma formação humanística, uma ajuda; uma educação científica e tecnológica, útil; mas imaginação é indispensável. (Grogan, 1995, p. 61).

Para Hutchins, citada por Grogan (1995), uma das principais características de um profissional do serviço de informação é “o desejo de ajudar os outros e o desejo de alcançar sucesso na busca, a qualquer custo, tanto em termos de paciência quanto de perseverança”.

Para Moreira (1998), os atendentes precisam conhecer os processos da organização e estar familiarizados com a tecnologia envolvida. Programas de treinamento podem suavizar algumas distorções, mas são necessárias qualidades particulares ao temperamento e personalidade dos envolvidos.

Toda esta preocupação com as características pessoais do atendente tem como objetivo principal descobrir se os atendentes podem desempenhar seu trabalho de forma satisfatória para os clientes. Lembrando-se que, de forma geral, os atendimentos são realizados via conversas telefônicas, torna-se importante ressaltar algumas questões a este respeito.

A consultoria Caras & Marketing Training sugere 10 orientações que podem ajudar a garantir a satisfação dos clientes durante uma conversa telefônica. Neste trabalho, foram consideradas apenas as orientações que dizem respeito ao objeto em estudo.

Item	Explicação
Se algo que está escrito no script soar como clichê de agente de <i>telemarketing</i> , não fale.	Algumas expressões utilizadas pelos agentes ao ler os scripts são tão desgastadas que o consumidor simplesmente não as escuta mais.
Tome cuidado com o nome de pessoas	Muitas pessoas possuem nomes ou sobrenomes difíceis de serem pronunciados. Para evitar constrangimentos e deixar os clientes mais confortáveis durante a conversa, algumas técnicas podem ser seguidas, como: 1) pronuncie o nome da pessoa e pergunte se está correto; 2) se o nome do cliente é impossível de ser pronunciado segundo a sua opinião, pergunte humildemente como se pronuncia; 3) escute atentamente o cliente enquanto ele pronuncia seu nome e repita imediatamente para testar se é possível usar a pronúncia correta.
Pratique sempre sua boa dicção	Pessoas que falam com clareza passam uma boa impressão ao ouvinte e são tratadas como se sua mensagem tivesse mais valor.
Expresse a emoção certa no momento certo	As principais emoções que devem ser expressas no momento certo durante a conversa com o cliente são: 1) entusiasmo: Esta emoção é necessária quando se está apresentando a empresa ou oferecendo um produto. O oposto do entusiasmo é o tédio, onde a voz parece monótona. 2) Curiosidade: usada quando o cliente está falando seu problema ou suas necessidades, e envolve a emissão de sons ou expressões que indiquem que o ouvinte está atento e interessado na conversa. 3) Estímulo: quando é necessário obter mais informações ou compreensão, é importante deixar o cliente confortável e confiante em se aprofundar no assunto.
Não escute apenas, preste atenção	Quando o cliente fala, é porque ele quer que saiba suas necessidades ou o que o está incomodando. As informações que ele passa são exatamente o que a empresa precisa para fazer uma oferta acertada ou oferecer a solução correta para seus problemas. Dessa forma, deixar as pessoas falarem e escutar o que elas dizem tornam o trabalho mais fácil.
Esteja engajado em um treinamento ativo	Isto significa dar atenção ao agente enquanto realiza seu trabalho, procurando identificar suas falhas e fatores que podem torná-lo menos produtivo. A correção dos pontos de melhoria pode ser feita através de explicações ou demonstrações, até que o agente tenha realmente entendido como proceder melhor.

QUADRO 3: Orientações que podem ajudar a garantir a satisfação dos clientes

Fonte: Adaptado de consultoria Caras & Marketing Training

Podemos ver claramente que espera-se muito do profissional do serviço de informação. Cada vez mais observa-se que o profissional do serviço de informação precisa ter uma atenção especial neste estudo, sendo portanto uma dimensão

importante a ser considerada e explorada em uma avaliação de serviço de informação. Neste contexto, fatores a respeito do perfil desejado para os atendentes do serviço serão considerados, por exemplo: as políticas de contratação de profissionais observam de forma clara se o perfil do candidato vai ao encontro com o perfil esperado.

2.3.3.2 ASPECTOS LIGADOS AO SISTEMA, BASE DE DADOS E FERRAMENTAS DE APOIO

Os sub-itens que seguem visam detalhar cada um dos principais elementos relacionados ao sistema, base de dados e ferramentas de apoio que podem ser considerados em uma avaliação de serviço de atendimento a clientes.

SISTEMA DE APOIO E SUA BASE DE DADOS

Uma das características mais importantes para avaliação em softwares é relacionada à facilidade ou dificuldade de uso dos sistemas. Softwares dotados de interface gráfica de fácil aprendizado, leve, customizável (que pode ser modificada pelo próprio usuário do sistema para que funcione melhor) são notadamente sistemas que possuem melhor aceitação entre os usuários (leia-se atendentes).

Além desta característica, Jamil e Silva (2005) propõem uma série de outras características que podem ser observadas em uma avaliação. Na listagem abaixo, nota-se certa preocupação com as ferramentas de classificação de dados, com a capacidade de armazenamento de dados, com a usabilidade do sistema, com a possibilidade de modificações no sistema. Neste trabalho de avaliação de serviços foi dada ênfase nas características propostas por Jamil e Silva (2005), que seguem abaixo:

- Alta capacidade de armazenamento ordenado de informações, incluindo algoritmos específicos de indexação, agrupamento e disposição de textos e outras mídias, permitindo a montagem de acervo de rápida pesquisa.

- Base de dados flexível, robusta e segura, que suporte os índices e os processos de contínua interação dos usuários (leia-se atendentes), além de compatível com formatos de importação e exportação para outros sistemas abertos.
- Ferramentas de classificação segundo índices, para criação de “rankings” de respostas em consultas.
- Interface gráfica de fácil aprendizado, leve e customizável.
- Ferramenta de busca ágil, que interaja com os índices e com a base de dados indexada – que possa habilitar o crescimento da base/acervo e sua configuração de acordo com os interesses dos usuários (leia-se atendentes), sistematizando seu uso na organização.
- Interface de programação, que permita sua integração com ambientes de desenvolvimento de software corporativo.
- Ferramentas e ambiente de gestão de desempenho e segurança, habilitando funções de rastreio, incremento de performance, sintonia de desempenho, etc.
- Suporte comercial – preços, integração de ambientes abertos, política de atualização, existência de mão-de-obra treinada, etc. (observação: este aspecto será descartado neste trabalho, por se tratar de um tópico não incluso no objetivo deste trabalho.)

(Adaptado de Jamil e Silva, 2005, p. 47-48)

MANUAIS, TUTORIAIS, ANOTAÇÕES PESSOAIS

Os gestores dos serviços de atendimento podem disponibilizar aos seus atendentes, manuais e tutoriais que ajudam e complementam o conhecimento a respeito dos sistemas de gestão aos quais estes prestam suporte.

Geralmente, os manuais são organizados em capítulos, como um livro, e cada capítulo diz respeito à um grande grupo de funcionalidades relativas ao sistema de gestão. Estes manuais, em geral, podem conter descrições explicativas sobre o que significa cada uma das funcionalidades do sistema, bem como explicações sobre como utilizar cada uma destas funcionalidades. A política de montagem do manual

nem sempre é determinada pelo gestor do serviço de atendimento, uma vez que estes manuais são geralmente desenvolvidos pelos desenvolvedores dos sistemas de gestão. No entanto, os gestores podem encomendar manuais direcionados especificamente para o setor de atendimento. Neste caso, estes manuais são mais conhecidos como tutoriais.

Os tutoriais funcionam como manuais, pois descrevem ou explicam as funcionalidades dos sistemas de gestão. No entanto, eles são menores e mais objetivos. Geralmente abrangem apenas um assunto, e são fonte de informação muito utilizada pelos atendentes. Possuem a característica de descrever as funcionalidades e a forma de utilização das mesmas em forma de etapas (passo a passo). Por exemplo, um tutorial sobre o assunto “pagamento de títulos de fornecedores” poderia ser descrito como nos seguintes passos ou etapas: (1) localizar o menu Negócios, sub-menu Pagamento de Títulos a fornecedores, e acioná-lo; (2) localizar o título a pagar utilizando o recurso de busca; (3) informar a data de pagamento; (4) informar o valor a pagar; (5) informar a conta bancária a ser utilizada; (6) clicar no botão Efetuar Pagamento. Evidentemente, este é apenas um exemplo ilustrativo, que tem a finalidade de esclarecer melhor a forma de apresentação de um tutorial. Um verdadeiro tutorial se mostra muito mais completo.

Os atendentes, em alguns casos, podem criar anotações pessoais a respeito das funcionalidades dos sistemas de gestão de que prestam suporte. Em geral, eles criam estas anotações quando percebem que ainda não conseguiram internalizar um conhecimento específico, ou quando não encontram as informações contidas nas anotações nos manuais ou tutoriais.

Percebe-se que essas ferramentas possuem grande utilidade para o atendente do serviço de informação e, portanto, devem ser consideradas em uma avaliação de serviço de informação. A possível ausência de manuais ou até mesmo a existência de manuais incompletos e de difícil utilização pode ser fator de impacto na qualidade do serviço.

SCRIPTS

De acordo com Silveira (2006), “scripts são documentos eletrônicos que contêm orientação para executar procedimentos relativos a produtos e serviços da instituição e para resolver problemas, reclamações, dúvidas e elogios dos clientes”.

Os scripts, portanto, são ferramentas que ajudam aos atendentes nos processos de comunicação com clientes. Geralmente os scripts são programas de computador ou documentos que demonstram para os atendentes o que deve ser falado aos clientes em cada momento do atendimento.

Existem ferramentas que automatizam a construção e o gerenciamento de scripts. “O principal benefício de se utilizar uma ferramenta de script é a facilidade e agilidade para criação e edição dos textos que guiarão os atendentes na conversa.” (Jamil e Silva, 2005, p. 149)

Alguns autores fazem ressalvas quanto ao uso de scripts. Caras Marketing & Training ressalta que: “Se algo que está no script soar como clichê de agente de *telemarketing*, não fale. A não ser que o agente do *call center* seja amigo pessoal do cliente no outro lado da linha, ele não pode expressar intimidade, demonstrando que conhece o cliente, pois está claro que esse comportamento é falso”. (Jamil e Silva, 2005, p. 145)

Além disto, o uso de scripts pode tornar o atendimento “engessado”. O atendente deve tomar todo o cuidado para não tomar o script como um guia universal para o atendimento. Ele deve utilizar toda a sua capacidade técnica e emocional no ato do atendimento.

INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

Um serviço de atendimento pode ser composto por diversos recursos tecnológicos, tais como, sistemas de telefonia, unidade de resposta audível (URA), Distribuidor automático de chamadas (DAC), entre outros.

No entanto, o que determina a necessidade de utilização dos recursos é a própria demanda pelo serviço de atendimento. Quanto maior for a demanda pelo serviço, maior será a necessidade de automatizar os processos com a utilização desses recursos.

Este item visa descrever os recursos mais comumente encontrados nas centrais de Help-Desk, bem como frisar pontos que podem ser considerados em uma avaliação do serviço.

GERENCIAMENTO DE PERFORMANCE

Conforme Jamil e Silva (2005), “as soluções de Gerenciamento de Performance otimizam a análise do tráfego, dimensionam o *call center*, realizam a escala de folga e lanches, e possibilitam a análise do desempenho”.

Conforme observamos nessa definição de Jamil e Silva, este tipo de ferramenta pode auxiliar o gestor do serviço a montar toda a programação de trabalho dos atendentes, levando em conta férias, folgas, feriados, pausas de trabalho (pausas para descanso ou pausas para café). Além disto, esta ferramenta pode ajudar o gestor em diversas tarefas, que vão do planejamento do dia a dia de trabalho até à gestão estratégica dos recursos humanos e computacionais de uma central de atendimentos.

A IEX Corporation¹¹ criou uma série de critérios que podem ser considerados em uma avaliação de serviço de informação, no que tange ao gerenciamento de performance do trabalho. Para este trabalho foram considerados apenas aqueles que estão dentro do escopo do mesmo:

- Critério: Arquitetura
 - Existência de interface com sistemas de folha de pagamento;

¹¹ IEX. TotalView Workforce Management. Evaluating Workforce Management Systems. Disponível em: http://www.crmxchange.com/tel_rfp.html. Acessado em: 23/01/2007

- Existência de interface com soluções de monitoração de qualidade;
- Existência de interface com soluções de e-mails, chats e outros sistemas multimídia;
- Capacidade de controlar as atividades de atendentes em diversos fusos-horários;
- Forma de comunicação de mudanças feitas por um usuário (leia-se atendente) do sistema para todos os outros;
- Capacidade de visualização de dados inseridos ou modificados em sites (ou locais) diferentes;
- Critério: Prognóstico
 - Realização de estimativas de volume e TMA (Tempo médio de atendimento);
 - Tratamento de feriados, férias e dias especiais;
 - Capacidade de armazenamento de dados de prognósticos originais e revisados;
 - Capacidade de realizar ajustes automáticos de acordo com alterações sazonais, como horário de verão;
 - Manutenção de histórico em intervalos incrementais;
 - Armazenamento de estatísticas diárias;
 - Habilidade de fornecer cenários para situações diferentes (também denominadas “e se”);
 - Capacidade de considerar “tendências”;
 - Capacidade de considerar alta carga de dados históricos;
- Critério: Programação de Trabalho
 - Permitir fazer programação dos trabalhos, chegando até a fração de minutos;
 - Permitir fazer programação dos trabalhos em consonância com o nível de serviço desejado (comparação);
 - Capacidade de realização de trocas de programação entre atendentes;
 - Possibilidade de programar atividades de grupos, como treinamentos;
 - Utilização de preferências dos atendentes para criação das programações de trabalho;
 - Capacidade de programação do trabalho baseado nas habilidades dos atendentes;

- Possibilidade de visualizar tempos improdutivos dos atendentes;
- Capacidade de realizar programação de contatos por e-mail, fax, chat, voz sobre IP, web vídeos, voice mail, entre outros;
- Existência de um programa de planejamento e controle de férias
- Capacidade de registrar movimentação de atendentes de um grupo de trabalho para outro;
- Critério: Gerenciamento do dia
 - Capacidade de controlar a performance dos atendentes dentro do dia e realizar prognósticos para o futuro;
 - Indicação de dados fora de limites aceitáveis, como, por exemplo, número de atendentes diferente do número requerido;
 - Indicação de quando não existe número suficiente de agentes programados;
- Critério: Aderência histórica e em tempo real
 - Disponibilização de informações sobre quanto cada agente desviou de sua programação;
 - Comparação, em tempo real, entre o status do agente com a programação planejada;
 - Forma de indicação ao supervisor de que um agente não está cumprindo a programação destinada a ele.

Nota-se claramente o alto grau de importância desta ferramenta de gestão, em especial para serviços de atendimento que possuem um grande volume de atendimentos. Torna-se, portanto, um fator importante a ser considerado em uma avaliação de serviço de atendimento.

MONITORAÇÃO DA QUALIDADE

Soluções de monitoração de qualidade são utilizadas para verificar se os atendimentos realizados pelo serviço de atendimento estão de acordo com as metas previstas pelo serviço. De acordo com Jamil e Silva (2005), as “soluções de monitoração da qualidade são utilizadas para registrar os atendimentos realizados no *call center*” (p. 168).

A corporação NICE Systems propõe uma série de critérios que podem ser adotados em uma avaliação de serviços de atendimento. Foram considerados neste trabalho apenas aqueles que estão dentro do escopo do mesmo:

- Gravação e Reprodução de conversas
 - Suporte à gravação seletiva, total ou sob demanda
 - Gravação de ligações recebidas para um agente específico
 - Capacidade de programar gravações para ligações realizadas pelos atendentes e recebidas
 - Reprodução de ligações gravadas: seletivo, pular períodos de silêncio, etc.
 - Recursos para manter a integridade das gravações
- Qualidade – avaliação de atendentes
 - Capacidade de realizar avaliações dos atendentes e registrar os resultados para posterior acompanhamento
 - Capacidade de monitorar um atendente através de sua conversa, de sua tela ou ambos
 - Existência de relatórios de performance do atendente, dia a dia, mês a mês, ou período de tempo a ser definido, com possibilidade de comparar as notas dadas por diferentes revisores (aqueles que avaliam os atendentes) através da solução de monitoração de qualidade.

As soluções de monitoração de qualidade se mostram de grande importância para o Help-Desk, pois permitem acompanhar, em tempo real, o desempenho dos atendentes, além de fornecer ferramentas para comparar o desempenho dos mesmos. Mostra-se, portanto, um fator importante a ser considerado na avaliação do serviço de informação.

DISTRIBUIDOR AUTOMÁTICO DE CHAMADAS

A solução de distribuição automática de chamadas (DAC) realiza a distribuição das chamadas dos clientes entre os atendentes ou grupos de atendentes, além de fornecer relatórios de gerenciamento de tráfego de ligações.

Segundo Jamil e Silva (2005), “O DAC constitui o *backbone*¹² das tecnologias de voz. A infra-estrutura do *call center* é composta da junção de um DAC com vários outros componentes, entre eles gerenciadores, *private branch exchange* (PBX), unidades de resposta audível (URAs) e discadores, formando um conjunto de produtos integrado.” (p. 175)

Além da função de distribuir chamadas entre os postos de atendimento, alguns DAC permitem tratar clientes mais importantes de forma diferenciada, pois podem utilizar de critérios de priorização de chamadas.

Percebe-se que a solução de distribuição automática de chamadas pode colaborar positivamente ou negativamente no desempenho do serviço de atendimento: positivamente, pois, ele organiza a fila de atendimentos, levando as chamadas de forma rápida para os postos de atendimentos disponíveis. No entanto, pode influenciar negativamente, uma vez que o posto de atendimento pode estar ocupado por um simples descuido: o atendente esquece de desligar o seu ponto de telefone, o que faz com que o seu posto de atendimento fique indisponível para o sistema de distribuição de chamadas. Evidentemente, soluções mais modernas podem detectar este problema e comunicar imediatamente os gestores do serviço para que estes tomem as devidas providências.

UNIDADE DE RESPOSTA AUDÍVEL

A unidade de resposta audível, também conhecida como URA, é uma ferramenta de grande utilidade para as Centrais de Help-Desk, em especial aquelas que possuem grande demanda de atendimentos. A URA é um equipamento que permite o atendimento de chamadas telefônicas de forma automática, possibilitando respostas de voz e interação com o cliente através de menus de opções de atendimento.

¹² No contexto de redes de computadores, o backbone designa o esquema de ligações centrais de um sistema mais amplo. Na Internet, numa rede de escala planetária, podem-se encontrar, hierarquicamente divididos, vários backbones: os de ligação intercontinental, que derivam nos backbones internacionais, que por sua vez derivam nos backbones nacionais. A este nível encontram-se, tipicamente, várias empresas que exploram o acesso à telecomunicação — são, portanto, consideradas a periferia do backbone nacional.

Para Jamil e Silva (2005), a URA:

é um sistema que permite o atendimento automático das ligações de clientes e a oferta de serviços *self-service* de atendimento através da criação automática de frases, contendo dados acessados de um banco de dados para fornecer informações de produtos ou serviços. [...] URA permite desenvolver soluções que integram o auto-atendimento em tempo real, através da interface de telefone, onde as respostas podem ser disponibilizadas via voz ou faz. (Jamil e Silva, 2005, p. 176)

Observa-se que a URA oferece pontos positivos tanto para os clientes quanto para a própria central de Help-Desk. No caso dos clientes, estes passam a contar com uma possibilidade a mais de obter informações a qualquer hora do dia, sete dias por semana.

Já para a central de Help-Desk, a URA pode ajudar a aumentar a produtividade do serviço, uma vez que em muitos casos podem resolver um atendimento sem ter que necessariamente passar por um atendente humano. Correa (2003) enfatiza que a URA “tem a finalidade de aumentar a produtividade das centrais de atendimento”.

Evidentemente, para que os resultados do uso da URA sejam satisfatórios, as opções de menu devem ser bem planejadas. Conforme lembram Jamil e Silva (2005), “apesar de o atendimento eletrônico ser mais rápido e eficiente, é preciso manter o discernimento na hora de aplicá-lo”. Este autor se refere ao fato de que nem sempre as máquinas podem resolver as dúvidas dos clientes, e neste caso, deve ser possível optar por um atendimento humano, não restringindo, portanto, o acesso ao serviço apenas à URA.

O uso ou não-uso deste recurso torna-se importante para os serviços de atendimento, uma vez que a URA, quando bem utilizada, pode colaborar para aumentar o desempenho do serviço como um todo. No entanto, quando mal utilizada, pode contribuir para piorar o desempenho do serviço.

INTEGRAÇÃO TELEFONE-COMPUTADOR

CTI ou *Computer Telephony Integration* é o equipamento ou sistema que faz a transferência dos dados da URA para um posto de atendimento humano.

Sem a utilização deste recurso, quando os clientes utilizam a URA para comunicação com o serviço de atendimentos e opta por atendimento humano, sua identificação não é fornecida ao atendente. Sem a identificação do cliente, o atendente pode não ter em sua tela (sistema de apoio) os dados relativos ao histórico de atendimento do cliente, além de seus dados cadastrais. Isso pode tornar o atendimento mais lento e ineficiente, uma vez que neste caso o atendente provavelmente vai fazer perguntas repetidas que já poderiam constar no histórico de atendimento do cliente.

Este é um fator importante a ser considerado em uma avaliação de serviços de informação, uma vez que a falta do mesmo, em especial em grandes serviços de atendimento a clientes, pode contribuir para piorar o desempenho do serviço.

2.3.3.3 ASPECTOS LIGADOS À GESTÃO DO SERVIÇO

Neste projeto adota-se o termo gestor para representar o indivíduo responsável pelo serviço de atendimentos. Este indivíduo pode ser visto como o gestor de recursos humanos, como o supervisor dos atendentes, entre outros. Em outras palavras, o gestor, para efeito deste trabalho, é todo o indivíduo que possui alguma responsabilidade sobre o cumprimento dos objetivos do serviço, seja de forma direta (um supervisor de atendentes) quanto de forma indireta (um gestor de recursos humanos responsável pela contratação dos atendentes).

O gestor do serviço pode ser considerado o espelho do que se espera pelo serviço de atendimento. É dele a função de coordenar a equipe e de preparar os atendentes do serviço de informação. O gestor também é responsável pela definição de políticas internas de funcionamento, bem como políticas de contratação de atendentes, entre outros.

Neste item serão descritos aspectos passíveis de avaliação em um serviço de atendimento relativo à política de treinamento dos atendentes, bem como ao recrutamento dos mesmos. Além desses aspectos, outros serão considerados tais como fatores ergonômicos e políticas internas de funcionamento.

TREINAMENTO

Como vimos no item 2.3.3.1, o atendente possui um alto grau de importância dentro da central de Help-Desk. Um atendente sem informação e conhecimento sobre os produtos que presta suporte pode levar um cliente a perder confiança na empresa. Conforme Jamil e Silva (2005), o atendente “precisa ter a principal ferramenta de trabalho: a informação”.

Geralmente as EDS realizam treinamentos constantes para os atendentes, com a finalidade de uniformizar o conhecimento de todos. É necessário dar treinamento aos atendentes quando há dúvidas com relação às ferramentas de automação do help-desk e/ou quando há dúvidas com relação aos produtos que eles prestam suporte. Além disto, podem ser ministrados treinamentos que ajudem a complementar o perfil desejado dos atendentes.

O treinamento pode ser realizado durante o próprio andamento dos trabalhos ou em salas de aula. De acordo com Jamil e Silva (2005):

É necessário diferenciar o treinamento coletivo, que envolve uma classe de alunos em uma sala de aulas com lições assistidas ou não por computador, do treinamento ativo, ou *active coaching*, que significa que o processo de aprendizagem ocorre durante a execução do trabalho. (Jamil e Silva, 2005, p. 128)

A consultoria Caras Marketing & Training lembra que o treinamento deve ser planejado com antecedência. Deve-se determinar a lista de competências que os atendentes da organização devem possuir para, em seguida, projetar o currículo desejado de cada atendente e realizar os treinamentos.

O treinamento pode ser realizado para grupos menores, principalmente em casos de necessidades críticas. Segundo Jamil e Silva (2005):

É possível realizar o treinamento em etapas, contratando primeiramente profissionais para ensinar algumas habilidades e competências consideradas críticas. Essas novas competências podem ser ensinadas e implantadas na equipe através de programas de incentivo. Essa iniciativa, associada ao acompanhamento individual de cada integrante da equipe durante os primeiros dias, pode trazer grandes resultados sem a necessidade de realizar grandes investimentos em uma única etapa. (Jamil e Silva, 2005, p. 130)

Já o treinamento ativo, ou *active coaching*, serve não apenas como treinamento mas também para acompanhamento da performance dos atendentes. Conforme Jamil e Silva (2005):

O treinamento ativo descrito anteriormente é uma excelente ferramenta para acompanhar de perto a performance do agente após ter sido realizado o treinamento coletivo em classes com um número maior de alunos. Esse treinamento ativo deve ser feito e acompanhado de perto pelo supervisor. Neste caso, sua figura como líder deve ser bem aproveitada para motivar o agente e torna-lo efetivo. (Jamil e Silva, 2005, p. 132)

Observa-se nas palavras dos autores citados a importância do gestor do serviço. É ele o responsável por treinar e ajudar a motivar o atendente a se tornar eficiente. Nota-se, também, a grande importância em ministrar e manter treinamentos adequados para a equipe de atendentes, no entanto, estudos recentes mostram que as organizações não seguem esta orientação. Segundo Moreira (1998)

O que se verifica atualmente, na maioria dos casos, é que os investimentos acontecem somente em tecnologias em detrimento do atendente da central. De nada adianta disponibilizar tecnologia de ponta se a utilização desta por alguém sem treinamento adequado pode colocar tudo a perder. (Moreira, 1998, p. 88)

O autor vai mais adiante ao lembrar que “erros cometidos pelos atendentes arrematam o problema. Geralmente, a causa de tudo isso está na falta de treinamentos e nos gargalos dos sistemas de voz ou da inadequação de operadores”.

ROTATIVIDADE

Observa-se uma alta rotatividade de funcionários nas centrais de Help-Desk, o que pode colaborar para a piora do atendimento provido pelas centrais, já que implica em contratar funcionários, às vezes, com menor experiência. De acordo com Jamil e Silva (2005), os principais fatores de rotatividade nas empresas de *call center*, como é o caso dos Help-Desk, são:

- O público que atende de imediato ao perfil do atendente de Help-Desk é extremamente jovem, dinâmico, inquieto, às vezes elitizado e, por conseqüência, descomprometido. Equivocadamente, as atenções são focadas nas ações de recrutamento e seleção desse público pela urgência e imediatismo das operações de *call center*, ocasionando absenteísmo e *turn-over* fora dos padrões aceitáveis para qualquer organização.
- A atividade de Help-Desk não tem remuneração atraente e, tão pouco, grande perspectivas de carreira.
- A demanda do Help-Desk normalmente exige trabalhos em regime de escalas de revezamento, com turnos de trabalho em fins de semana e feriados.
- Tradicionalmente, as atividades de atendimento ao consumidor são desgastantes, as ligações referem-se a reclamações de clientes insatisfeitos e é natural que eles não tenham características de amabilidade de quem liga para fazer um elogio ao produto.
- Qualquer operação de Help-Desk demanda muitas horas de treinamento em técnicas de atendimento, características do produto e sistemas de atendimento para garantir um padrão de qualidade digno de uma empresa séria.

Moreira (1998) analisa a importância que as empresas devem dar a rotatividade de recursos humanos:

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

O fator rotatividade torna-se, portanto, um dos fatores a serem observados em uma avaliação de serviço de informação como o serviço de Help-Desk, uma vez que a alta rotatividade pode tornar o serviço mais ineficiente. Neste caso, observar as políticas de contratação e de gestão dos recursos humanos torna-se um importante fator a ser considerado na avaliação de serviços de atendimento.

ERGONOMIA

Para a IEA¹³, ergonomia (ou fatores humanos) é a disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema, e também é a profissão que aplica teoria, princípios, dados e métodos para projetar a fim de otimizar o bem-estar humano e o desempenho geral de um sistema.

Em geral, os estudos de ergonomia procuram produzir conhecimentos sobre a atividade do trabalho humano. Procura-se, nestes estudos, observar distorções da situação real de trabalho. O passo seguinte à constatação dessas distorções é a criação de um programa de ações que atuem sistematicamente em vários fatores que definem o trabalho humano nas centrais de atendimento, que vão desde a organização do trabalho, passando pela conscientização das pessoas envolvidas no sistema de trabalho no que diz respeito à importância de seguir certos procedimentos ergonômicos, até a transformação do mobiliário para melhor adaptação ao sistema de trabalho.

¹³ IEA: International Ergonomics Association ou Associação Internacional de Ergonomia. 2000. Disponível em www.iea.cc, acessado em: 25/02/2007.

Santos (1999) descreve de forma sucinta o programa de ações integradas propostas pela Ergon Projetos. De acordo com Jamil e Silva (2005), este programa foi implantado em algumas empresas com problemas de ergonomia nas centrais de atendimento:

Item	Fatores a serem considerados
Ambiente Físico	Iluminação, iluminação local, ruído, salas de repouso, cantinas.
Mobiliário	Mesas reguláveis, cadeiras, acessórios corretivos (apoio de pés, suporte de monitor, tela anti-reflexiva, apoio de punhos)
Organização do Trabalho	Pausas, autonomia, pressão no trabalho, fluxo da informação
Design de Documentos	Design dos documentos, design das telas, sistemas inteligentes de auxílio nas decisões
Conscientização das Pessoas	Ginásticas, palestras, manuais, exames regulares, teatros, divulgação
Conscientização/esclarecimento do Cliente	Mídia/mensagens nos documentos (via do cliente)
Formação	Design de manuais, auto-instrução, informatização
Trabalho em conjunto com os setores da empresa	Ergonomistas, profissionais e futuros usuários
Trabalho em conjunto com os fornecedores de serviços e produtos da empresa	Projetista, Arquitetos, Fabricantes

QUADRO 4: Programa de Ações Integradas (Santos, 1999, p. 11)

Fonte: Adaptado de Jamil e Silva (2005, p. 140)

A Ergonews¹⁴, em artigo publicado na Internet, sugere as seguintes recomendações para os postos de atendimento:

Característica	Recomendações
Conforto visual	Para garantir o conforto visual, mantenha seu monitor entre 45 e 70 cm de distância e regule sua altura no máximo, até sua linha de visão. Isto pode ser feito através de um suporte de monitor, ou pela utilização de mesas dinâmicas. Sempre que possível procure "descansar" a vista, olhando para objetos (quadros, plantas, aquários, etc...) e paisagens a mais de 6 metros.
Punho Neutro	Assim como a altura do monitor, a do teclado também deve poder ser regulável. Ajuste-a até que fique no nível da altura dos seus cotovelos. Durante a digitação é importante que o punho fique neutro (reto). Mantenha o teclado sempre na posição mais baixa e digite com os braços suspensos ou use um apoio de punho!
Apoio dos Pés	É importante que as pessoas possam trabalhar com os pés no chão. As cadeiras devem portanto, possuir regulagens compatíveis com as da população em questão. Para o Brasil, o ideal seriam cadeiras com regulagem de altura a partir de 36 cm. Quando a cadeira não permite que a pessoa apóie os pés no chão, a solução é adotar um apoio para os pés, que serve para relaxar a musculatura e para melhorar a circulação sanguínea nos membros inferiores.
Cadeira	Com exceção de algumas atividades, as cadeiras devem possuir espaldar

¹⁴ Site www.ergonomia.com.br dedicado ao estudo e divulgação da ergonomia.

	(encosto) de tamanho médio. Uma maior superfície de apoio, garante uma melhor distribuição do peso corporal, e um melhor relaxamento da musculatura. É recomendável ainda, que as cadeiras não tenham braços (o apoio deve estar nas mesas, para garantir um apoio correto) e o revestimento deve ser macio e com forração em tecido rugoso.
Iluminação	Para evitar reflexos, as superfícies de trabalho, paredes e pisos, devem ser foscas e o monitor deve possuir uma tela anti-reflexiva. Evite posicionar o computador perto de janelas e use luminárias com proteção adequada.
Cores	Equilibre as luminâncias usando cores suaves em tons mate. Os coeficientes de reflexão das superfícies do ambiente, devem estar em torno de: 80% para o Teto; 15 a 20% para o Piso; 60% para a Parede (parte alta); 40% para as Divisórias, para a Parede (parte baixa) e para o Mobiliário.
Temperatura	Como regra geral, temperaturas confortáveis, para ambientes informatizados, são entre 20 e 22 graus centígrados, no inverno e entre 25 e 26 graus centígrados no verão (com níveis de umidade entre 40 a 60%).
Acústica	É recomendável para ambientes de trabalho em que exista solicitação intelectual e atenção constantes, índices de pressão sonora inferiores à 65 dB(A). Por esse motivo recomenda-se o adequado tratamento do teto e paredes, através de materiais acústicos e a adoção de divisórias especiais.
Humanização do Ambiente	Sempre que possível humanize o ambiente (plantas, quadros e quando possível, som ambiente). Estimule a convivência social entre os funcionários. Muitas empresas que estão adotando políticas neste sentido vêm obtendo um aumento significativo de produtividade. Lembre-se que o processo de socialização é muito importante para a saúde psíquica de quem irá trabalhar nele.

QUADRO 5: Recomendações fundamentais para a atividade desenvolvida nos postos de atendimento a clientes. Fonte: Adaptado de Ergonews

Aplicada de forma positiva em um sistema de trabalho como o serviço de Help-Desk, estas recomendações tornam-se um aliado do serviço, podendo contribuir de forma geral para o bom desempenho do mesmo.

POLÍTICAS DE GESTÃO

Para efeito deste trabalho, política de gestão abrange toda a regra ou definição de regras necessárias para a organização e execução do serviço. Essas políticas de gestão são criadas para definir, por exemplo, o escopo de trabalho permitido dentro da central de Help-Desk.

Para Moreira (1998), uma das principais questões a serem consideradas em um sistema de informação como o de atendimento a clientes diz respeito ao planejamento para a central de Help-Desk. Segundo este autor, “de forma geral, indicam, como passos iniciais, a definição dos objetivos da central e de sua área de atuação, o conhecimento do público a ser atendido e a definição do tipo de

produto/serviço que será oferecido. Recomendam estudos sobre a região ou o mercado que se quer atingir e o grau de exposição da operação da central, ou seja, anúncios pela mídia (qual, em que momento e com que frequência), mala direta, informações nos produtos, etc.” (SAKAMOTO, 1997; Camargo, 1988; DANTAS, 1994; STONE, 1992)

“Métodos simplistas de montagem de uma Central de Atendimento, que desconsideram questões estratégicas do negócio e a real necessidade de informação dos usuários (leia-se clientes), podem levar o projeto de implantação da central ao fracasso. A implantação de uma Central de Atendimento traz sérias alterações na forma de trabalho da organização e, antes de tudo, é necessário o conhecimento do negócio e da meta que se pretende atingir ao decidir por sua implantação. Planejamento e acompanhamento dos resultados continuam como um bom caminho.” (CAMARGO, 1988, p. 25)

Questões operacionais, do dia a dia, também devem ser consideradas. Por exemplo, é muito comum os clientes entrarem em contato com a central de Help-Desk para tirar dúvidas a respeito de assuntos que não são cobertos pelo serviço. Vale observar que a definição do escopo de trabalho deve ser colocada de forma muito clara para os operadores do serviço, para que estes possam proceder corretamente durante um atendimento.

Outro fator importante a ser considerado é com relação à gestão dos recursos, sejam eles informacionais, tecnológicos ou humanos. Conforme pode-se observar em todo o item 2.3.3, que tratou de aspectos de avaliação de serviços de atendimento a clientes, em praticamente todos os casos o gestor tem papel fundamental, pois ele é quem decide, organiza e disponibiliza os recursos. O gestor deve, portanto, manter a harmonia completa entre os recursos, com finalidade de manter o serviço operando no melhor nível de qualidade possível.

Conclui-se que, em uma avaliação de serviço de atendimento a clientes, torna-se necessário observar e avaliar se o gestor do serviço de informação cumpre com este papel de forma ativa, buscando sempre manter o serviço em harmonia.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa científica é considerada um processo formal e sistemático com finalidade de descobrir respostas a questionamentos através de procedimentos científicos. Para GIL (1991), a pesquisa pode ocorrer somente pela vontade ou satisfação de conhecer melhor a realidade ou no desejo do conhecimento para orientação das ações que interfiram na realidade.

A presente pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, pois envolve o estudo de uma central de Help-Desk específica. Segundo GIL (1991), estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Este trabalho objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problema específico, no caso, problemas relacionados às centrais de Help-Desk das empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial. Portanto, será uma pesquisa aplicada.

A forma de abordagem do problema será tanto quantitativa - pois traduzirão em números opiniões e informações - quanto qualitativa.

De acordo com BABBIE (1999), um método de pesquisa é uma estratégia de estudo a qual conduz o pesquisador na sua coleta de dados. Os métodos de pesquisa quantitativa foram originalmente desenvolvidos nas ciências naturais para estudar o fenômeno natural. Atualmente, exemplos de métodos usados em pesquisas quantitativas aceitos em ciências sociais incluem *survey*, experimentos de laboratório, métodos formais (por exemplo, econometria) e métodos numéricos (por exemplo, modelagem matemática).

Já os métodos de pesquisa qualitativa foram desenvolvidos nas ciências sociais para permitir aos pesquisadores o estudo de fenômenos sociais e culturais. Incluem-se os

estudos de caso como exemplos de métodos qualitativos.

De acordo com GLAZIER (1992), os métodos qualitativos estão sendo mais aceitos entre os pesquisadores de diversas disciplinas, especialmente nas ciências sociais. Em parte, isto se deve ao fato de que a complexidade da sociedade não pode ser vista por uma perspectiva única. A multiplicidade de perspectivas tem se tornado um elemento importante na moderna pesquisa de ciências sociais. A flexibilidade em analisar diferentes abordagens permite ao pesquisador uma melhor oportunidade face à complexidade do fenômeno social.

Para DENZIN e LINCOLN (1994), a palavra qualitativa enfatiza o processo e significado que não são rigorosamente examinados ou medidos, em termos de quantidade, montante, intensidade ou frequência. Os pesquisadores qualitativos buscam respostas para questões que enfatizam a essência da realidade construída socialmente, o relacionamento íntimo entre o pesquisador e o que é estudado, e as restrições situacionais que formatam a pesquisa. Em contraste, os estudos quantitativos enfatizam a medição e análise de relacionamentos causais entre variáveis, não processos.

Conforme descrito em mais detalhes nos itens seguintes, esta pesquisa realizou metodologia mista, envolvendo tanto métodos qualitativos quanto quantitativos e envolveu levantamento bibliográfico, questionários e entrevistas.

3.2 SELEÇÃO DO CASO

Foi realizado estudo de caso com uma das maiores empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial do país. Esta empresa pede que sua identificação seja omitida no projeto uma vez que os resultados desta pesquisa são considerados informações estratégicas que não devem ficar disponíveis para seus concorrentes. Pesou na escolha o fato da empresa ser uma típica empresa de desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial, e também por possuir uma central de Help-Desk voltada para atendimento a clientes com dúvidas na utilização de seus sistemas.

O corpo de profissionais envolvidos com o serviço de atendimento a clientes desta empresa é composto atualmente (Abril de 2007) por 50 atendentes e 3 gestores, sendo um Diretor, um Gerente e um Coordenador de atendimento. No entanto, o estudo foi realizado com 40 atendentes e 3 gestores, já que no dia marcado para realização do estudo de caso haviam 10 atendentes ausentes.

3.3 PRIMEIRA ETAPA: ANÁLISE DE RECLAMAÇÕES

Na primeira etapa ocorreu análise mista (quantitativa e qualitativa) onde se levantou observações dos clientes em relação aos pontos positivos e negativos do serviço de atendimento. O objetivo nesta primeira etapa foi colher o ponto de vista dos clientes para que pudessem ser considerados na avaliação do serviço.

3.3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio do sistema *falecom* da empresa em estudo. Este sistema é disponibilizado para os seus clientes reportarem, via Internet, suas sugestões ou reclamações sobre todos os setores, produtos e serviços da empresa em estudo.

O sistema *falecom* da empresa em estudo registra diariamente dezenas de sugestões e, principalmente, reclamações a respeito da empresa como um todo. Grande parte das reclamações são sobre os produtos da empresa e sobre o atendimento provido pelo serviço de informação em estudo.

Extraiu-se desta base de dados, em especial, registros sobre reclamações a respeito do serviço de informação em estudo. Foi considerada como amostra os registros referente à última semana de cada mês, dos últimos 6 meses, a contar da data de início da aplicação da pesquisa.

Esta escolha se dá pelo fato de que, segundo observações do autor e de profissionais da área consultados, geralmente os clientes precisam muito da EDS (de seu serviço de informação) no final de cada mês, por ser um período de

fechamentos (fechamentos financeiros, fechamentos contábeis, etc...) e os sistemas de gestão (os quais a central de informação provê suporte) auxiliam muito nestes fechamentos.

Os registros da amostra foram selecionados a partir de um sistema específico para gestão de bases de dados (Microsoft SQL Server¹⁵) utilizado no sistema *falecom* desta empresa, o qual foi disponibilizado para realização das buscas.

Quanto à forma de acesso ao sistema, a empresa disponibilizou um profissional da área de análise de sistemas, que fez, juntamente com o autor deste projeto, o levantamento da amostragem citada anteriormente na base de dados do sistema *falecom*.

3.3.2 ANÁLISE

Foi realizada leitura completa dos registros desta amostra para definição das categorias de problemas encontrados nas reclamações. Entende-se que há uma grande dificuldade em definir as categorias de problemas, uma vez que os clientes trazem carga emocional muito grande, misturam insatisfação com o sistema de gestão com a insatisfação em relação ao serviço de atendimento. Portanto, foram realizadas entrevistas com profissionais da área de atendimento (os gestores do serviço), com o fim de confirmar as categorias de problemas encontradas pelo autor.

Outro método que poderia ser utilizado neste momento da pesquisa seria a entrevista direta com os clientes envolvidos. Porém, este procedimento foi descartado, uma vez que a empresa em estudo não permite acesso direto aos seus clientes.

Para auxiliar as entrevistas com os atendentes, foram selecionadas amostras de reclamações que eram extensas em relação à reclamação, com o fim de aproveitar com máxima profundidade as entrevistas e de extrair elementos relevantes para a pesquisa.

¹⁵ *Microsoft SQL Server* é marca registrada da empresa *Microsoft*.

Cita-se como exemplo de tipos de problemas encontrados nesta base de dados de amostras: (1) Falta de conhecimento do Atendente; (2) Tempo de espera exagerado; (3) Demora durante o atendimento.

Com esta análise pretendeu-se entender, sob o ponto de vista dos clientes, parte dos diversos tipos de problemas reportados pelos mesmos à EDS, em especial, problemas relacionados ao atendimento da central de help-desk.

Uma planilha de controle foi criada para organizar a lista completa de reclamações coletadas e analisadas. Esta planilha é apresentada no ANEXO M.

3.4 SEGUNDA ETAPA: APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO E REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

Na segunda etapa foi realizado estudo quantitativo e qualitativo, realizando coleta de dados com a utilização de entrevistas com gestores e questionários que foram enviados aos atendentes da central de Help-Desk da empresa em estudo. O principal objetivo da segunda fase foi compreender o funcionamento atual da central de Help-Desk, levando-se em conta os critérios de avaliação de serviços de informação.

Portanto, os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram o questionário e a entrevista. De acordo com Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do estudo, considerado muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais.

Para Parasuraman, todo método de pesquisa tem suas vantagens e desvantagens. No caso do presente questionário, tem-se como vantagens: a) método de pesquisa que provê agilidade para a pesquisa; b) permite realização de pesquisa com diversos indivíduos ao mesmo tempo; c) possui baixo custo já que poderá ser enviado por via eletrônica; d) permite menor risco de distorção pela não influência do

pesquisador. Já como desvantagens, cita-se: a) dúvidas dos respondentes não podem ser tiradas quando o pesquisador está ausente; b) a devolução tardia prejudica o cronograma de coleta e análise dos dados; c) alguns entrevistados podem não responder todas as questões do questionário.

Questões relativas à gestão da Central de Help-Desk foram direcionadas aos gestores da empresa através das entrevistas e questões ligadas à operação de atendimento foram direcionadas aos atendentes através dos questionários.

O questionário dos atendentes foi criado a partir da revisão de literatura e também a partir dos dados levantados na fase inicial desta pesquisa, conforme citado anteriormente.

Quanto ao formato das questões do questionário, optou-se por questões abertas e fechadas, sendo a grande maioria perguntas fechadas onde o respondente atribui uma nota que varia dentro de uma escala de valores. A escala de valores adotada varia de 1 a 5, onde 5 é a melhor nota e 1 é a pior nota. Mattar (1994) cita algumas vantagens das questões abertas: estimulam a cooperação; tem menos poder de influência nos respondentes do que as perguntas fechadas; proporcionam comentários extras que não são possíveis nas questões fechadas.

Já como desvantagens, Mattar (1994) cita: dificuldade para codificação e possibilidade de interpretação subjetiva de cada decodificador; quando feitas através de questionários auto-preenchidos, esbarram com as dificuldades de redação da maioria das pessoas; são menos objetivas, já que o respondente pode divagar e até mesmo fugir do assunto.

Já nos casos de perguntas fechadas as vantagens são, segundo Mattar (1994): facilidade de aplicação, processo e análise; facilidade e rapidez no ato de responder; apresentam pouca possibilidade de erros. Como desvantagens: exige muito cuidado e tempo de preparação para garantir que todas as opções de respostas sejam oferecidas.

Para a entrevista com os gestores foi criada uma relação de perguntas que serviram de guia para a realização das entrevistas. Para esta relação de perguntas também

foram considerados a revisão de literatura e os dados levantados na fase inicial desta pesquisa. Como as questões enviadas aos gestores necessitam de maiores explicações, optou-se por questões abertas.

Vale lembrar que o método de pesquisa empregado neste projeto de mestrado utilizou a triangulação de dados como forma de diminuir a subjetividade do processo de avaliação a ser aplicado. Para tal, vários pontos de vista serão abordados durante a pesquisa de campo, e eles serão confrontados, para que as divergências, na medida do possível, possam ser descobertas e eliminadas.

Buscou-se utilizar comunicação simples e palavras conhecidas da área em questão, e não utilizar palavras ambíguas.

3.4.1 CRIAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO, E REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE

O principal objetivo do corrente estudo foi avaliar serviços de atendimento a clientes de empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial, com vistas a propor ações para sua melhoria. O cumprimento desta proposta pressupõe que seja necessário realizar uma avaliação ampla, que contemple todos os elementos de um serviço de atendimento a clientes propostos neste trabalho.

Conforme visto no item 2.2, a avaliação de serviços de informação não pode se restringir a apenas um aspecto isolado. Ela deve levar em conta todo o conjunto de aspectos relativos ao serviço de informação, como por exemplo: aspectos ligados ao sistema de apoio; aspectos ligados aos processos; aspectos ligados aos atendentes (os intermediários) do serviço de atendimento.

Diversos aspectos foram considerados para a criação do instrumento de pesquisa. Estes aspectos foram subdivididos em 5 grupos, criados a partir de uma adaptação dos aspectos de avaliação propostos pelos autores estudados. Obtem-se, ao final, um quadro geral de variáveis de avaliação de serviços de atendimento a clientes,

que pode ser encontrado no ANEXO Q deste trabalho, o qual relaciona as variáveis entre os seguintes grupos:

a) Grupo “Recursos Informativos”: Trata de aspectos relacionados ao sistema de apoio e à sua base de dados; às ferramentas de apoio em geral relacionadas ao serviço de atendimento como, scripts de atendimento, tutoriais e manuais.

b) Grupo “Infra-estrutura Tecnológica”: Trata de aspectos relacionados à infraestrutura tecnológica do serviço.

c) Grupo “Clientes”: Trata de aspectos relacionados ao perfil dos clientes das EDS.

d) Grupo “Políticas de Gestão da Instituição”: Trata de aspectos relacionados à estrutura organizacional; aos aspectos relacionados aos atendentes; aos problemas relacionados a treinamentos de atendentes; aos problemas relacionados à rotatividade de funcionários, a aspectos relacionados ao perfil desejado *versus* real dos atendentes do serviço de atendimento a clientes, entre outros.

e) Grupo “Ambiente”: Trata de aspectos relacionados à satisfação do atendente com o ambiente de trabalho.

A seleção das variáveis escolhidas para compor o quadro geral de variáveis de avaliação de serviços de atendimento a clientes foi feita a partir de leitura completa da revisão de literatura, em conjunto com os anexos relativos aos fatores de avaliação de sistemas e serviços de informação. Procurou-se eleger variáveis que pudessem representar todos os elementos constitutivos do serviço de informação Help-Desk. Integrou-se, a partir de então, as literaturas das áreas de avaliação de sistemas e serviços de informação da Ciência da Informação, em especial oriundas de Lancaster (1996), Grogan (1995), Figueiredo (1992), Nascimento (2000), Almeida (2000) e Taylor (1985), com a literatura de serviços de atendimento a clientes da Administração, em especial oriundas de Jamil e Silva (2005), Caras e Marketing Training, Camargo (1988), Santos (1999), IEA (International Ergonomics Association) e Ergonews (site dedicado ao estudo e divulgação da ergonomia).

A literatura de avaliação de sistemas e serviços de informação contribuiu com fatores como avaliação da estrutura organizacional, fatores ambientais, fatores relacionados aos recursos humanos como formação adequada, capacitação e treinamento, fatores relacionados ao acervo de informações, fatores relacionados à recuperação da informação, fatores relacionados aos usuários finais como suas demandas, fatores relacionados às políticas de comunicação interna da organização.

A literatura de serviço de referência contribuiu com fatores relacionados à comunicação entre atendentes e consulentes, fatores relacionados ao acervo utilizado no serviço de informação, fatores relacionados aos atendentes do serviço de informação. Agregou-se, também, fatores relacionados às buscas realizadas nos sistemas de informação que servem de apoio aos atendentes e por fim fatores relacionados à entrega das respostas aos clientes.

A literatura de avaliação de sistema de recuperação de informação contribuiu com fatores relacionados à qualidade da base de dados como acuidade, clareza, atualização, confiabilidade e cobertura do acervo. Além destes, foram selecionados integração de tarefa através do uso da informação, confiabilidade na informação percebida e nível de utilidade da informação.

A literatura de atendimento a clientes contribuiu com fatores relacionados aos atendentes, ao sistema de apoio e sua base de dados, aos materiais de apoio dos atendentes e à gestão do serviço como um todo.

Em relação aos atendentes, foram selecionados fatores como perfil desejado e perfil real, competências humanas para realização do trabalho de atendimento a clientes, comunicação por telefone entre atendentes e clientes. Em relação ao sistema de apoio e sua base de dados foram selecionados fatores como base de dados flexível que suporte índices e processos contínuos de atualização, interface gráfica de fácil utilização e ferramenta de busca ágil. Em relação aos materiais de apoio foram selecionados fatores como cobertura e usabilidade dos materiais de apoio. Em relação à gestão do serviço como um todo foram selecionados fatores relacionados à infra-estrutura tecnológica, ao gerenciamento de performance do serviço, à

monitoração de qualidade dos atendimentos. Além destes, foram selecionados fatores relacionados às políticas de treinamentos e de ergonomia.

Após realização da integração das literaturas, criou-se o quadro de variáveis de avaliação descrito a seguir:

Com relação aos “Recursos Informativos”, adotaram-se as seguintes variáveis:

Especificamente quanto ao uso do sistema de apoio:

Com este grupo de variáveis pretendeu-se avaliar a satisfação do atendente com o sistema levando em conta aspectos como satisfação com as funcionalidades disponíveis no sistema, grau de satisfação com os resultados das buscas, facilidade de uso do sistema e economia de tempo.

- **Satisfação do atendente com os resultados das buscas:** Esta variável refere-se à satisfação do atendente com os resultados que o sistema de apoio lhe oferece. Neste ponto pode-se averiguar se o sistema responde aos atendentes com informações precisas e que de fato lhe são úteis. Além disto, verifica-se se o sistema lhe fornece todas as informações de que disponibiliza sobre o tema das buscas.
- **Satisfação do atendente com as funcionalidades disponíveis no sistema:** Com esta variável pretende-se apurar se o atendente está satisfeito com o conjunto de funcionalidades disponíveis no sistema atualmente. Além disto, pretende-se averiguar se poderiam existir outras funcionalidades complementares ao sistema que viessem ajudar o atendente durante os atendimentos.
- **Facilidade de uso do sistema:** Esta variável refere-se à opinião do atendente quanto à facilidade ou não de uso do sistema. É complementar às duas primeiras variáveis, pois, caso o sistema não possua boa facilidade de uso, pode levar à insatisfação do atendente com as funcionalidades disponíveis e também com os resultados das buscas.

- **Economia de tempo:** Esta variável refere-se à velocidade com que o sistema responde às requisições dos atendentes, ou em outras palavras, ao tempo de resposta às solicitações realizadas.

Especificamente quanto à qualidade da base de dados do sistema de apoio:

Com este grupo de variáveis pretendeu-se avaliar a qualidade da base de dados levando em conta a satisfação do atendente com relação a aspectos como cobertura da base de dados, clareza, atualização, acuidade (informações corretas e compreensíveis) e confiabilidade na base de dados como um todo.

- **Cobertura da base de dados:** Com esta variável averigua-se se há uma boa cobertura da base de dados no que diz respeito aos assuntos tratados pelos atendentes durante um atendimento.
- **Clareza:** Com esta variável pretende-se verificar se as informações disponíveis são claras e objetivas.
- **Atualização:** Esta variável diz respeito à característica de atualidade das informações disponíveis. Pretende-se verificar se a base de dados é constantemente atualizada ou modificada com novas informações, quando necessário.
- **Acuidade:** Com esta variável pretende-se averiguar se as informações disponibilizadas pelo sistema de apoio são corretas e compreensíveis.
- **Confiabilidade na base de dados como um todo:** Com esta variável pretende-se verificar junto ao atendente o seu grau de confiabilidade nas informações disponíveis.
- **Políticas de indexação utilizadas.**

Especificamente quanto ao uso dos demais materiais de apoio, como scripts de atendimento, manuais e tutoriais:

Com este grupo de variáveis avalia-se a satisfação do atendente com o uso dos demais materiais de apoio levando em conta aspectos como satisfação

com as funcionalidades disponíveis, grau de satisfação com os resultados das buscas, facilidade de uso e economia de tempo.

- **Satisfação do atendente com os resultados das buscas:** Esta variável refere-se à satisfação do atendente com os resultados de buscas feitas em manuais, tutoriais ou outros materiais de apoio. Neste ponto pode-se averiguar se o atendente consegue informações precisas e que de fato lhe são úteis.
- **Satisfação do atendente com as funcionalidades disponíveis:** Com esta variável pretende-se apurar se o atendente está satisfeito com as formas de busca disponíveis para os materiais de apoio.
- **Facilidade de uso:** Esta variável refere-se à opinião do atendente quanto à facilidade ou não de uso dos materiais de apoio.
- **Economia de tempo:** Esta variável refere-se à velocidade com que o atendente pode obter informações utilizando os materiais de apoio, e se este tempo lhe é de fato satisfatório.

Especificamente quanto à qualidade dos demais materiais de apoio, como scripts de atendimento, manuais e tutoriais:

Este grupo de variáveis levou em conta os mesmos aspectos relacionados à qualidade da base de dados.

- **Cobertura:** Com esta variável pretende-se averiguar se há uma boa cobertura por parte dos materiais de apoio no que diz respeito aos assuntos tratados pelos atendentes durante um atendimento.
- **Clareza:** Com esta variável pretende-se verificar se as informações disponíveis nos materiais de apoio são claras e objetivas.
- **Atualização:** Esta variável diz respeito à característica de atualidade das informações disponíveis nos materiais de apoio. Pretende-se verificar se o material de apoio é constantemente atualizado ou modificado com novas informações, quando necessário.

- **Acuidade:** Com esta variável pretende-se averiguar se as informações disponibilizadas nos materiais de apoio são corretas e compreensíveis.
- **Confiabilidade no material de apoio:** Com esta variável pretende-se verificar junto ao atendente o seu grau de confiabilidade nas informações disponíveis nos materiais de apoio.
- **Políticas de indexação utilizadas.**

Especificamente quanto aos processos de atualização da base de dados e demais materiais de apoio:

Neste grupo de variáveis foram levados em conta os aspectos relacionados à frequência com que são realizadas as atualizações ou revisões da base de dados, dos manuais, tutoriais e scripts de atendimento.

- **Procedimentos e frequência com que são realizadas as atualizações ou revisões** da base de dados, dos manuais, tutoriais e scripts de atendimento.

Fontes utilizadas para o grupo de variáveis Recursos Informacionais: Jamil e Silva (2005), Silveira (2006), Caras e Marketing Training Lancaster (1993), Taylor (1985), Nascimento (2000), Delone e McLean (2003), Marchand (1990), Ives e Olson (1984), Galletta e Lederer (1989), Myers, Kappelman e Prybutok (1997) e Almeida (2000).

Com relação à “Infra-estrutura Tecnológica”, adotaram-se as seguintes variáveis:

Com este grupo de variáveis buscou-se entender o grau de utilização ou não de recursos de infra-estrutura tecnológica no serviço de atendimento, bem como identificar possíveis ausências de recursos.

- **Demanda x Uso de ferramentas de gestão de performance:** Pretende-se com esta variável compreender se há necessidade de uso de ferramentas de gestão de performance, baseando-se na demanda atual de

atendimentos. Busca-se apontar a possível falta de uso deste tipo de ferramenta.

- **Demanda x Uso de ferramentas DAC, URA e CTI:** Bem como acontece com a variável anterior, esta também pretende apontar a possível falta de uso de ferramentas, no caso, ferramentas do tipo DAC, URA e CTI já detalhados no item 2.3.3.2.4.

Fontes utilizadas para o grupo de variáveis Infra-estrutura Tecnológica: Correa (2003), IEX Corporation, NICE Systems, Jamil e Silva (2005).

Com relação aos “Clientes”, adotaram-se as seguintes variáveis:

Especificamente sobre o diagnóstico das reclamações (*falecom*):

Este tópico trata de aspectos relacionados às expectativas, comportamentos e opiniões dos clientes das EDS quanto ao serviço de atendimento. O estudo feito na primeira etapa desta pesquisa (*falecom*) foi de suma importância para este item, pois dele foram retirados os aspectos relacionados às reclamações do cliente com relação ao serviço de informação.

Portanto, para este item não houve variáveis de avaliação, e sim, diagnóstico de possíveis falhas no serviço, apuradas durante a leitura das reclamações dos clientes. Estes diagnósticos foram explicados no capítulo de apresentação dos resultados.

Especificamente sobre o perfil do cliente e o impacto no serviço de atendimento:

- **Perfil do cliente:** Esta variável tratará de buscar informações a respeito do perfil do cliente, e o quanto este perfil pode (ou não) impactar na performance do serviço de atendimento.

Fontes utilizadas para o grupo de variáveis Clientes: Jamil e Silva (2005), Almeida (2000), Figueiredo (1992), Lancaster (1996), Grogan (1995).

Com relação às “Políticas de Gestão da Instituição”, adotaram-se as seguintes variáveis:

Especificamente sobre a gestão de recursos humanos:

Com este grupo de variáveis lidou-se com aspectos relacionados ao perfil desejado *versus* real dos atendentes do serviço de atendimento a clientes; aos aspectos relacionados a treinamentos de atendentes; aos aspectos relacionados à rotatividade de funcionários. Este tópico visa avaliar se o pessoal é suficiente e adequado para o serviço.

- **Perfil desejado *versus* real:** Com esta variável pretende-se verificar se a empresa possui políticas de contratação que averiguam se o perfil dos candidatos vai ao encontro com o perfil desejado para ocupar o cargo.
- **Treinamentos:** Esta variável busca entender quais são as políticas de treinamentos para os atendentes do serviço de atendimento, bem como apontar possíveis falhas ou ausências de treinamentos.
- **Rotatividade:** Esta variável busca entender o grau de rotatividade dos colaboradores do serviço de atendimento, bem como se esta rotatividade afeta o desempenho do serviço.

Sobre a gestão do serviço como um todo:

Este grupo de variáveis levou em conta aspectos relacionados à estrutura organizacional, seu funcionamento, poder decisório dos gestores do serviço, políticas de comunicação/informação entre a instituição e seus colaboradores, políticas de adequação do serviço quanto às demandas dos clientes.

- **Estrutura organizacional:** Com esta variável entende-se a forma como a EDS - mais especificamente o seu serviço de informação a clientes – é organizado. Verifica-se a estrutura hierárquica dos membros do serviço de informação, bem como dos membros superiores (supervisores, gerentes ou diretores que afetam a organização do serviço como um todo).

- **Políticas de comunicação/informação entre a instituição e colaboradores:** Com esta variável pretende-se entender se existem políticas, permanentes ou não, de comunicação entre a instituição e os seus colaboradores. Com esta variável busca-se, por exemplo, entender se a EDS procura manter os atendentes do serviço de atendimento bem informados quanto às regras gerais de funcionamento, ou outro aspecto relevante ao funcionamento do serviço.
- **Políticas de adequação do serviço quanto às demandas dos clientes:** Com esta variável pretende-se entender se a EDS possui políticas, permanentes ou não, que visam o estudo de seus clientes.

Fontes utilizadas para o grupo de variáveis Políticas de Gestão da Instituição: Almeida (2000), Figueiredo (1992), Lancaster (1996), Jamil e Silva (2005), Grogan (1995), Hutchins e Katz citados por Grogan (1995), Moreira (1998), Sakamoto, Camargo, Dantas e Stone citados por Moreira (1998), Caras e Marketing Training.

Com relação ao “Ambiente”, adotaram-se as seguintes variáveis:

Este grupo de variáveis trata de aspectos relacionados ao ambiente de trabalho disponibilizado aos atendentes. Para Lancaster (1996), “a eficiência humana diminui à medida que se deterioram as condições ambientais”. Para cobrir este item serão levados em conta os aspectos relacionados à ergonomia, tais como Ambiente Físico (iluminação, ruído), Mobiliário (mesas e cadeiras reguláveis, acessórios corretivos), entre outros.

- **Políticas de adequação do ambiente:** Pretende-se entender se a EDS possui políticas de adequação do ambiente de trabalho, e se atende atualmente aos níveis adequados de iluminação, pressão sonora, entre outros.
- **Iluminação:** Procura-se identificar se a iluminação do ambiente está satisfatória para os atendentes.
- **Índices de pressão sonora:** Procura-se identificar se os índices de

pressão sonora estão satisfatórios para os atendentes.

- **Temperatura e Umidade:** Procura-se identificar se a temperatura e a umidade estão satisfatórias para os atendentes.
- **Mobiliário adequado:** Procura verificar se existem mesas e cadeiras reguláveis, acessórios corretivos, conforto visual, entre outros.
- **Pausas:** Verifica se a EDS fornece aos atendentes a pausa para descansos, e se os atendentes estão satisfeitos com este tipo de procedimento.
- **Humanização do ambiente:** Verifica-se se há o estímulo à convivência social entre os funcionários.

Fontes utilizadas para o grupo de variáveis Ambiente: Santos (1999), IEA, Ergonews e Lancaster (1996).

Após a criação do quadro geral de variáveis, partiu-se para a montagem dos instrumentos de pesquisa: o questionário e a lista de perguntas que servem de guia para as entrevistas com os gestores.

Buscou-se contemplar, com estes instrumentos de pesquisa e com os resultados da primeira etapa deste estudo, os três pontos de vista previstos para a avaliação de serviços de informação: o ponto de vista do cliente (através do o estudo inicial relativo ao sistema *falecom*), o ponto de vista do atendente e o ponto de vista do gestor do serviço. Além do mais, cruzou-se os dados obtidos dos três pontos de vista, com fins a obter uma menor subjetividade neste processo de avaliação, além de validar as respostas.

Buscou-se criar questionamentos que viessem contemplar todas as variáveis do quadro geral de variáveis para avaliação de serviços de atendimento a clientes. No ANEXO R são apresentadas todas as perguntas do questionário criado para os atendentes, e no ANEXO S são detalhadas todas as perguntas que serviram de guia para a entrevista com os gestores.

3.4.1.1 PRÉ-TESTE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

Foi realizado pré-teste do instrumento de pesquisa, com a finalidade de descobrir eventuais falhas ou inconsistências que pudessem inviabilizar o uso do instrumento.

Foram selecionados 2 atendentes do serviço de atendimento a clientes da empresa em estudo, e em seguida aplicou-se o questionário. Ao final do preenchimento do questionário, foi constatado que o tempo médio de preenchimento esteve entre 15 e 20 minutos.

Além disto, constatou-se que havia a necessidade em criar um novo elemento para classificar os atendentes: o setor pelo qual o atendente presta atendimento. Foi necessário acrescentar este elemento já que a empresa subdivide seu serviço de atendimento entre 2 setores. O primeiro setor é denominado Linha Administrativa. Este setor provê suporte técnico aos clientes dos sistemas de gestão voltados para negócios e escolas. O segundo setor é denominado Linha Contábil, e provê suporte técnico aos clientes dos sistemas de gestão contábil. Por fim, os atendentes participantes do pré-teste pediram uma definição mais clara para os 5 níveis de notas adotadas para as respostas das perguntas fechadas dos questionários. Ficou definido que a nota 1 significaria Muito Insatisfeito; a nota 2 significaria Insatisfeito; a nota 3 significaria Nota Média (o mesmo que satisfação com ressalvas); a nota 4 significaria Satisfeito e a nota 5 significaria Muito Satisfeito.

Feitos os ajustes, procedeu-se a aplicação do questionário para todos os atendentes do serviço.

3.4.2 COLETA DE DADOS

Como existem questões específicas das áreas de gestão e de operação da central de Help-Desk, foram selecionados para responder aos questionários tanto os gestores quanto os atendentes da central de Help-Desk.

Entende-se por Gestor da Central de Help-Desk o profissional responsável pela equipe de atendentes da central de Help-Desk e por Atendente aquele profissional que está diretamente em contato com os clientes no momento do atendimento.

A empresa em estudo informou quais eram os profissionais Gestores e os profissionais Atendentes disponíveis para responder às perguntas do questionário.

Antes do envio dos questionários, foi enviada uma carta de apresentação que tem como finalidade mostrar aos respondentes a importância em participar da coleta de dados e os benefícios que podem ser alcançados com o resultado da pesquisa. A carta de apresentação pode ser visualizada no ANEXO O deste trabalho.

A entrega das cartas e dos questionários se deu por meio eletrônico (e-mail e CD-ROM). Os questionários foram entregues ao gestor da central de Help-Desk e este, por sua vez, ficou responsável por distribuir as cartas e os questionários entre todos os atendentes. Os questionários podem ser visualizados nos ANEXO R e S.

O prazo para resposta do questionário foi de uma semana, a contar do dia seguinte à data de entrega do mesmo. Não havendo resposta de todos os entrevistados, o pesquisador entrou em contato direto com o gestor da central de help-desk para cobrar os retornos. Em caso de dúvidas ou problemas quanto ao entendimento das questões, o pesquisador realizou explicações para os entrevistados em evento onde todos os entrevistados puderam participar. Após o recebimento das respostas do questionário, foi enviada uma carta de agradecimento, reafirmando a importância em participar da pesquisa.

Por fim, com a finalidade de verificar e confirmar as respostas, foi utilizada entrevista com alguns profissionais atendentes. A cada 10 profissionais atendentes, 1 foi selecionado para a entrevista de verificação e confirmação de respostas. Além disto, foi realizada entrevista com os gestores para confirmar e validar suas respostas, pois as questões enviadas aos gestores necessitavam de maiores explicações.

3.4.3 ANÁLISE

Ao final desta etapa, e em conjunto com os resultados da primeira etapa, tabularam-se as respostas para posteriormente compreender:

- As características dos clientes do serviço de atendimento;
- As características dos atendentes das centrais de Help-Desk;
- As características dos gestores das centrais de Help-Desk;
- As características e o funcionamento atual do serviço de atendimento;
- Os pontos falhos do serviço de atendimento.

Uma planilha de controle foi criada para organizar e apresentar esta documentação. Esta planilha é apresentada no *ANEXO N*.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS E FUNCIONAMENTO ATUAL DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO A CLIENTES

De acordo com o levantamento realizado, o serviço de atendimento a clientes da empresa estudada possui as seguintes características:

a) Quanto aos tipos de atendimento disponíveis

- Atendimento telefônico: principal meio de contato entre clientes e o serviço; neste tipo de atendimento, os clientes ligam para um número telefônico e são atendidos pelos atendentes;
- Visitas técnicas: serviço pago, sendo realizado de forma presencial nos clientes, em raríssimos casos, conforme descrito pelos gestores.
- Atendimento pessoal: ocorre esporadicamente, quando algum cliente vai diretamente na EDS tirar sua dúvida; não é um serviço pago, no entanto, evita-se esta modalidade.
- Atendimento via Internet para parceiros: serviço de atendimento aos parceiros da EDS (revendas), provido pelos mesmos atendentes do serviço de atendimento aos clientes, no entanto, utilizando-se de ferramenta de comunicação textual, via Internet.
- Retornos: Trabalha-se com retorno de ligações quando não é possível resolver a dúvida do cliente na mesma ligação.

b) Quanto à estrutura hierárquica

A empresa subdivide os atendentes entre 2 grupos: atendentes para atendimentos de 1º nível e atendentes para atendimentos de 2º nível.

Atendentes para atendimentos de 1º nível possuem conhecimentos básicos sobre os sistemas de gestão de que prestam atendimento, trabalham na linha de frente do serviço e possuem a função de resolver dúvidas simples, cuja solução possa ser

dada em até 3 minutos. Caso a ligação chegue a 3 minutos, presume-se que se trata de atendimento de 2º nível, e este encaminha a ligação para o 2º nível de atendimentos.

Atendentes para atendimentos de 2º nível possuem conhecimentos mais elevados sobre os sistemas, e estão aptos a resolver questões complexas. Estes atendentes atendem os clientes que são repassados pelos atendentes de 1º nível, além de ajudar os atendentes de 1º nível caso estes solicitem.

Além disto, há o Coordenador de atendimento, responsável em especial pela gestão administrativa do serviço, e do Gerente do serviço, responsável em especial por prezar pela qualidade do atendimento. O organograma do departamento pode ser visualizado na FIGURA 7.



FIGURA 7: Organograma do departamento de serviço de atendimento a clientes.
Fonte: O autor.

b) Quanto à estrutura setorial

O serviço de atendimento é subdividido entre 2 setores. O primeiro setor é denominado Linha Administrativa. Este setor provê atendimento aos clientes que utilizam os sistemas de gestão voltados para negócios e escolas. O segundo setor é denominado Linha Contábil, e provê atendimento aos clientes que utilizam os sistemas de gestão contábil.

Atualmente, 55% dos atendentes estão alocados no setor Linha Contábil e os 45%

restantes estão alocados no setor Linha Administrativa.

c) Quanto à demanda de serviços

A empresa conta atualmente com 50 atendentes em média diariamente, que são responsáveis por atender aproximadamente 1600 ligações de clientes por dia. Em média, 1080 destas ligações são atendidas pelos atendentes de 1º nível. A empresa não fornece atendimento automático prestado pelo equipamento URA. Portanto, todas as ligações passam por pelo menos um atendente de 1º nível. Atualmente existem 7360 clientes/empresas habilitadas a entrar em contato com o serviço.

d) Quanto às ferramentas tecnológicas utilizadas

Utiliza-se um conjunto de ferramentas de telefonia e tecnologia URA, DAC e CTI, que permitem uma boa automação do processo de telefonia. No entanto, não há atendimentos realizados exclusivamente pela URA. Todos os atendimentos devem passar por um atendente humano.

4.2 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO DE ATENDENTES DO SERVIÇO

A amostra de atendentes desta pesquisa foi constituído por 40 atendentes do serviço de atendimento a clientes que estavam presentes na empresa no período da aplicação da pesquisa. Traçou-se o perfil da população quanto a alguns dados profissionais, que são descritos a seguir. Dos 40 atendentes, 55% são do sexo feminino e 45% do sexo masculino.

a) Quanto à alocação por setores

Conforme descrito anteriormente, o serviço de atendimento a clientes estudado adota subdivisão por setores, que são denominados como Linha Administrativa e Linha Contábil. A Linha contábil possui maior quantidade de atendentes, conforme demonstrado no GRÁFICO 1, que demonstra o percentual total de atendentes distribuídos por setor.

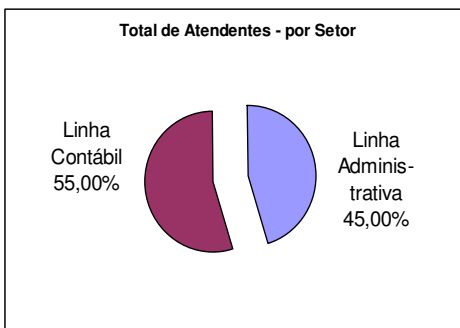


GRÁFICO 1: Distribuição de atendentes por setor.
Fonte: O autor.

b) Quanto ao nível de atendimento

Em ambos os setores existem atendentes alocados para fazer o atendimento de 1º nível e atendentes alocados para fazer o atendimento de 2º nível. No atendimento de 1º nível o atendente é obrigado a resolver a dúvida do cliente em até 3 minutos. Depois deste tempo, o atendente deve passar a ligação para um atendente de 2º nível. Do total de atendentes do serviço, conforme se observa no GRÁFICO 2, que demonstra o percentual total de atendentes distribuídos por nível de atendimento, 67,50% são atendentes de 1º nível. No entanto, observa-se nos gráficos 3 e 4 que ao analisarmos esta divisão por níveis dentro de cada setor, na Linha administrativa esta relação fica em 50% para atendentes de 1º nível e na Linha Contábil esta relação aumenta e chega a pouco mais de 80% para atendentes de 1º nível.

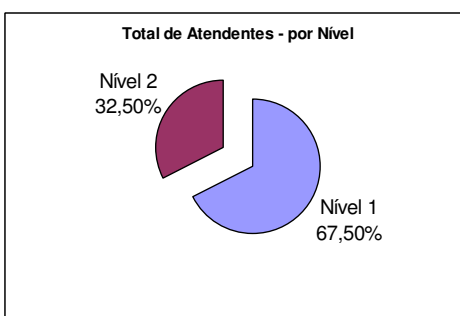


GRÁFICO 2: Distribuição de atendentes por nível de atendimento
Fonte: O autor.

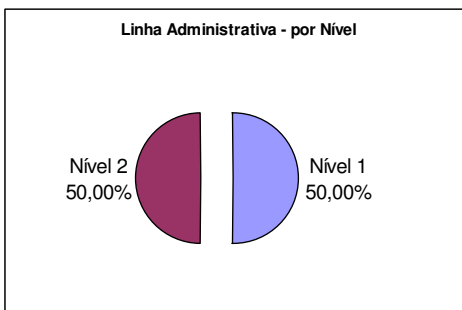


GRÁFICO 3: Distribuição de atendentes da Linha Administrativa, por nível de atendimento. Fonte: O autor.

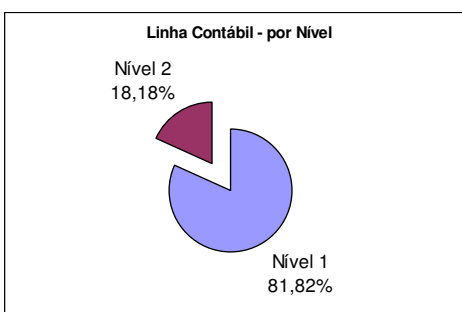


GRÁFICO 4: Distribuição de atendentes da Linha Contábil, por nível de atendimento. Fonte: O autor.

c) Quanto à formação escolar

Em geral, nota-se que a maior parte dos atendentes possui segundo grau escolar, conforme demonstrado nos gráficos 5, 6 e 7 abaixo, que demonstram o percentual total de atendentes distribuídos por formação escolar. Observa-se que, mesmo quando se separa os dados por setor, segue-se uma tendência em que a maioria dos atendentes possui 2º grau completo.

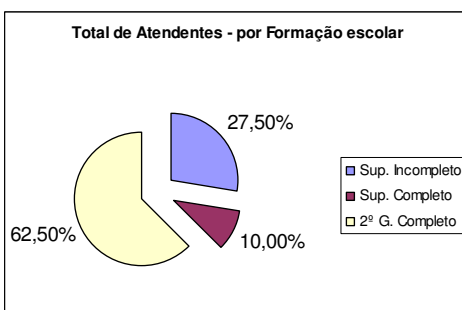


GRÁFICO 5: Distribuição de atendentes por Formação escolar
Fonte: O autor.

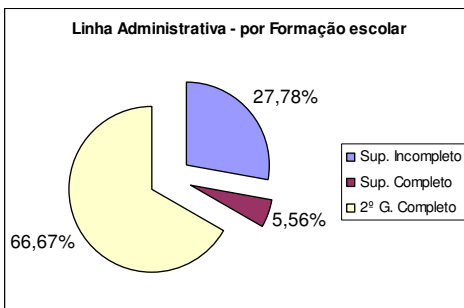


GRÁFICO 6: Distribuição de atendentes da Linha Administrativa, por Formação escolar
Fonte: O autor.

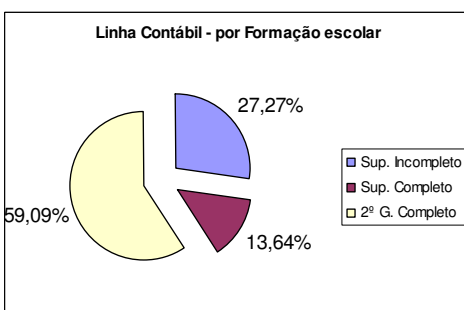


GRÁFICO 7: Distribuição de atendentes da Linha Contábil, por Formação escolar
Fonte: O autor.

d) Quanto à participação em cursos na área específica de atendimento a clientes

Grande parte dos atendentes nunca fez cursos sobre atendimento a clientes, conforme indicado nos gráficos 8, 9 e 10, que demonstram o percentual total de atendentes distribuídos por cursos na área de atendimento.

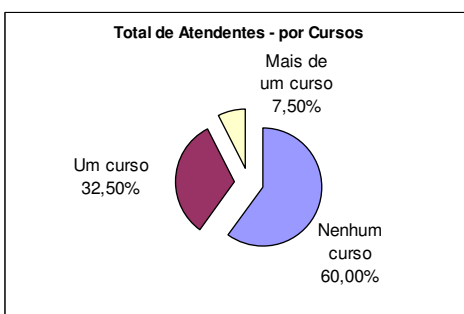


GRÁFICO 8: Distribuição de atendentes por Cursos na área de atendimento a clientes
Fonte: O autor.

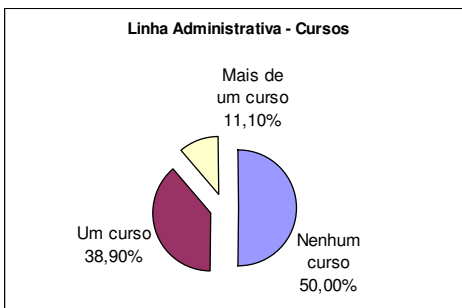


GRÁFICO 9: Distribuição de atendentes da Linha Administrativa, por Cursos na área de atendimento a clientes. Fonte: O autor.

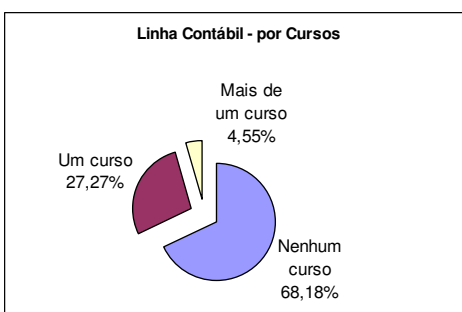


GRÁFICO 10: Distribuição de atendentes da Linha Contábil, por Cursos na área de atendimento a clientes. Fonte: O autor.

e) Quando ao tempo de experiência com o serviço de atendimento a clientes

Observa-se que os atendentes da Linha Administrativa possuem tempo maior de experiência com atendimento a clientes. Enquanto o tempo médio de experiência com atendimento a clientes na Linha Administrativa fica em 6 anos e meio, na Linha Contábil o tempo médio é exatamente a metade, ou seja, 3 anos e 3 meses, conforme observa-se no GRÁFICO 11.

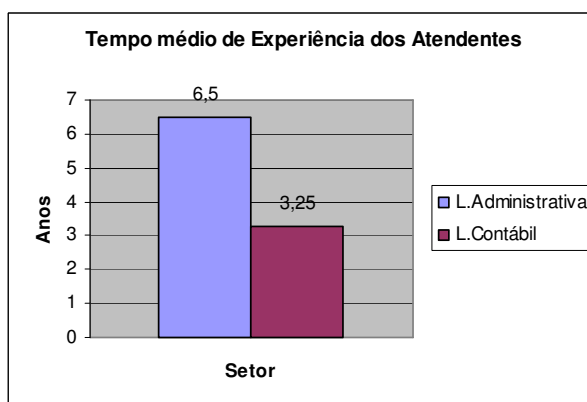


GRÁFICO 11: Tempo médio de experiência com atendimento a clientes
Fonte: O autor.

Ao compararmos o tempo médio de experiência com atendimento a clientes dos atendentes da Linha Administrativa com os atendentes da Linha Contábil, verificamos uma diferença marcante, onde o tempo médio de experiência para a Linha Contábil ficou exatamente a metade do tempo médio de experiência para a Linha administrativa. Esta diferença pode ocorrer devido a diversos fatores, como por exemplo, a Linha Contábil a maior parte dos atendentes é de atendentes de 1º nível, o que significa que a maioria dos atendentes não possui conhecimentos avançados sobre os sistemas de gestão, sinalizando, portanto, com a possibilidade destes atendentes possuírem menor experiência. Na Linha Administrativa, a relação de atendentes de 1º nível e de 2º nível fica em 50%, ou seja, metade dos atendentes da Linha Administrativa são atendentes que possuem conhecimentos avançados sobre os sistemas de gestão, o que pode sinalizar como atendentes de maior experiência.

4.3 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO DE GESTORES DO SERVIÇO

Neste estudo foram entrevistados os seguintes gestores do serviço:

- a) Coordenador do serviço, responsável pela gestão administrativa do serviço. Este gestor coordena a operação do suporte, acompanhando a atuação dos funcionários em relação a ponto eletrônico, faltas, administração de conflitos, nível de produtividade e analisa a necessidade de treinamentos técnicos e comportamentais.

Perfil:

- Tempo de experiência com atendimento a clientes: 8 anos
- Tempo de experiência com atendimento a clientes, nesta empresa: 8 meses
- Formação escolar: Superior em curso
- Idade: 27 anos
- Sexo: Feminino

- b) Gerente de Operação do serviço, responsável pela gestão administrativa e em especial pela qualidade do serviço. Este gestor preza pela qualidade do atendimento a clientes, coordenando, ajudando e acompanhando diariamente os

atendentes. Entre as funções deste gestor está assegurar o funcionamento do setor, implantar e manter métodos e processos, orientar a equipe de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Diretoria, observando as práticas e tendências do mercado de tecnologia e serviços.

Perfil:

- Tempo de experiência com atendimento a clientes: 8 anos
- Tempo de experiência com atendimento a clientes, nesta empresa: 8 anos
- Formação escolar: Superior completo
- Idade: 35 anos
- Sexo: Feminino

c) Diretor de relacionamento com clientes, responsável principal pelo serviço, e por todos os outros setores da empresa ligados ao relacionamento com clientes. Entre suas atribuições estão a gestão de projetos, implementação da ferramenta de gestão PDCA, criação de novos serviços, relacionamento com clientes, gestão de pessoas, análise de resultados, criação de planos de ação e desenvolvimento de lideranças.

Perfil:

- Tempo de experiência com atendimento a clientes: 10 anos
- Tempo de experiência com atendimento a clientes, nesta empresa: 4 anos
- Formação escolar: Pós-graduação
- Idade: 30 anos
- Sexo: Feminino

4.4 PERFIL DA POPULAÇÃO DE CLIENTES DO SERVIÇO

a) Quanto à distribuição de clientes por tipo de sistema de gestão utilizado

A maior parte dos clientes da empresa em estudo utiliza sistemas para gestão contábil (em torno de 70%), sendo, portanto, clientes que necessitam do serviço de atendimento do setor Linha Contábil. Os outros 30% necessitam do serviço de atendimento do setor Linha Administrativa. A quantidade de atendentes da Linha Contábil segue a mesma tendência com relação à quantidade de clientes, sendo

55% dos atendentes na Linha Contábil e 45% na Linha Administrativa. Entretanto, poderia se esperar uma quantidade ainda maior de atendentes para a Linha Contábil, considerando-se que este setor possui mais do que o dobro da quantidade de clientes da Linha Administrativa.

b) Quanto ao perfil técnico dos clientes

De acordo com levantamento feito junto aos atendentes, grande parte dos clientes possui dificuldades em formular suas dúvidas aos atendentes. Em uma escala de 1 a 5, em média foi atribuído a nota (escore¹⁶) 2.35 à capacidade de formular suas dúvidas.

Ainda em levantamento feito junto aos atendentes, os clientes possuem dificuldades em entender as explicações dadas para as questões/dúvidas. Na escala de 1 a 5, os atendentes deram uma nota de 3.05, sendo portanto, pouco acima da média.

Por fim, para os atendentes, em geral os clientes possuem poucos conhecimentos técnicos sobre informática, o que causa alguns transtornos durante o atendimento, uma vez que muitas instruções dadas pelos atendentes requerem conhecimentos mínimos em informática para sua execução.

4.5 RESUMO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES A RESPEITO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO

Ao analisar a amostra de dados colhida na primeira fase deste estudo, percebe-se que a reclamação que teve maior ocorrência foi tempo de espera exagerado, seguida por falta de conhecimento do atendente com relação ao sistema de gestão de que presta atendimento e demora durante o atendimento. A distribuição completa de reclamações de clientes, em valores absolutos, pode ser visualizada no GRÁFICO 12.

¹⁶ Escore, de acordo com BABBIE (1999), pode ser considerado como o resultado ou a nota atribuída pelos atendentes aos critérios adotados na avaliação do serviço de atendimento.

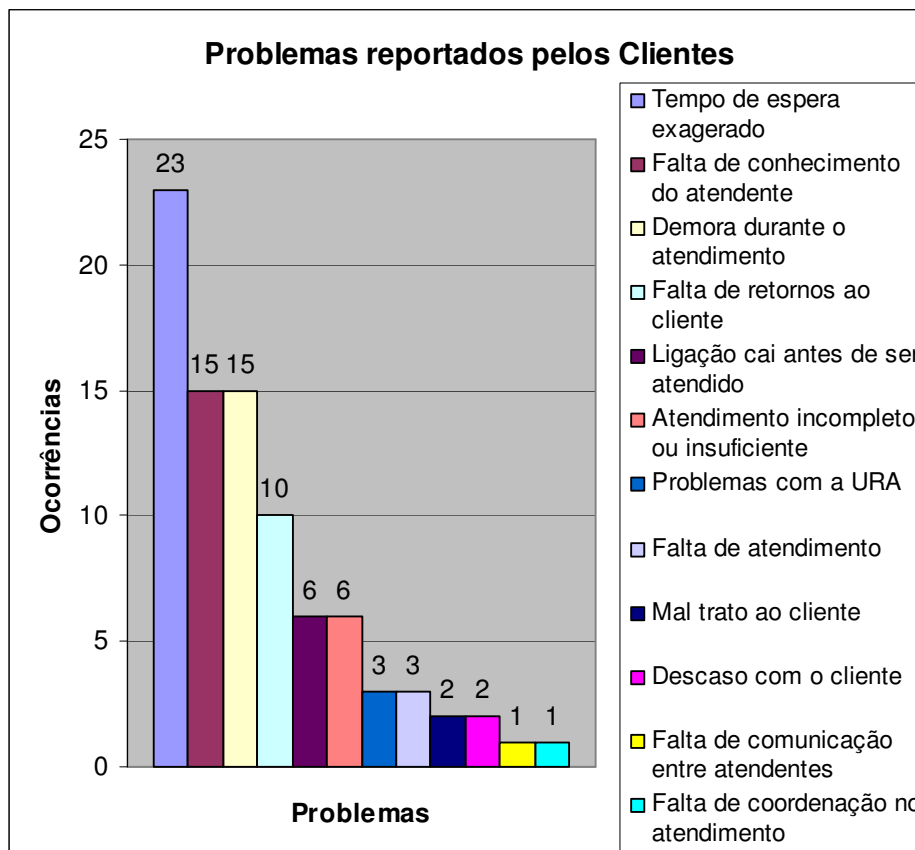


GRÁFICO 12: Distribuição completa de reclamações dos clientes quanto ao serviço de atendimento.
Fonte: O autor.

Nota-se que a maior falha do serviço, na opinião dos clientes, está no tempo exagerado que estes necessitam aguardar para que sejam atendidos. Deve-se observar a diferença entre os problemas Tempo de espera exagerado e Demora durante o atendimento. No primeiro caso, o cliente aguarda por muito tempo para que seu atendimento seja iniciado, e no segundo caso, o cliente está em atendimento por um longo período de tempo, sem que seu problema seja resolvido.

Nota-se ligação direta entre os problemas citados pelos clientes e os pontos falhos do serviço apresentados no QUADRO 10. Falhas, como, sistema de busca ineficiente, baixa cobertura da base de dados e materiais de apoio, métodos de classificação da base de dados insuficiente, falhas nas métricas de capacidade de atendimento, falhas em treinamentos dados aos atendentes, entre outros, impactam a qualidade do serviço prestado, ocasionando demora no atendimento, falta de conhecimento por parte dos atendentes, tempo de espera exagerado, atendimento incompleto, entre outros.

4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.6.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOBRE RECURSOS INFORMACIONAIS

Sistema de Apoio:

a) Com relação ao sistema de busca e às funcionalidades do sistema de apoio

A nota média dada pelos atendentes para resultados das buscas e funcionalidades disponíveis foi, respectivamente, 2.90 e 3.03, o que se reflete no diagnóstico feito a seguir, inicialmente apresentado nos gráficos 13 e 14, que apresentam a distribuição das notas dadas pelos pesquisados em quantidade absoluta.

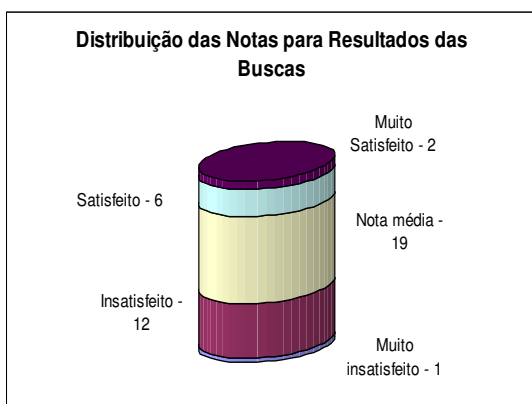


GRÁFICO 13: Distribuição das notas para resultados das buscas. Fonte: O autor.

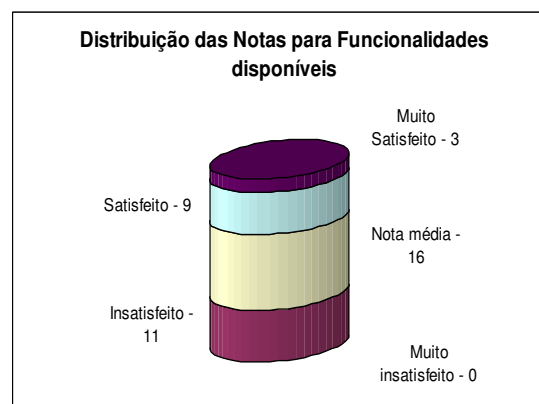


GRÁFICO 14: Distribuição das notas para funcionalidades disponíveis. Fonte: O autor.

O sistema de apoio utilizado na empresa estudada não dispõe de ferramenta de busca bem desenvolvida. Não há nenhum recurso de busca, como buscas por palavras-chave ou buscas em texto livre, mesmo considerando apenas a base de dados de histórico de relacionamento com o cliente em atendimento. O sistema possui apenas ferramenta de visualização de histórico de relacionamento com os clientes. Durante o atendimento, o atendente possui acesso apenas às informações relativas ao relacionamento com o cliente específico ocorrendo, portanto, restrição de informações que podem ser relevantes para os atendentes uma vez que muitas dúvidas ou problemas são comuns entre diferentes clientes. A nota dada para

Resultado das buscas refere-se apenas às buscas feitas dentro do histórico de atendimento específico do cliente em atendimento, fato percebido pelo pesquisador através da triangulação das respostas dos atendentes com as dos gestores. Os gestores informaram não existir possibilidade de realização de buscas na base de dados, no entanto, os atendentes disseram haver uma única possibilidade: fazer buscas com leituras seqüenciais no histórico de atendimento do cliente. O atendente tem que ler linha por linha do histórico de atendimentos do cliente para localizar alguma informação que possa lhe ajudar no atendimento. Observa-se que os resultados das buscas são pouco satisfatórios.

Nota-se que o sistema de apoio atualmente utilizado pela EDS estudada não possui recurso de busca eficiente e que satisfaça os atendentes. Grogan (1995) lembra-nos que “as buscas mais eficazes são aquelas em que a estratégia de busca é suficientemente flexível para comportar uma mudança de curso, caso assim o indique o andamento da busca”. (Grogan, 1995, p. 53)

Quando perguntado aos atendentes quais seriam suas sugestões para melhoria do sistema de apoio, a maior parte sugeriu a criação de um mecanismo ou sistema de busca por informações que possam ajudá-los durante o atendimento. Os tipos de informações que deveriam ficar disponíveis neste sistema de busca foram detalhados no item “base de dados do sistema de apoio”.

Observou-se que não há integração da ferramenta de apoio com outras ferramentas ou recursos, como, Internet ou outros sistemas de informação (por exemplo: sistemas que permitem troca de informações on-line), recursos os quais poderiam colaborar para melhorar o desempenho dos atendentes.

Por fim, os atendentes também citaram com certa freqüência a quantidade de erros nos sistemas de apoio como um fator que pode influenciar a qualidade dos atendimentos. Os tipos de erros não foram detalhados pelos atendentes. Segue abaixo o GRÁFICO 15 com a consolidação das sugestões feitas pelos atendentes informadas em quantidade absoluta em que ocorreram.

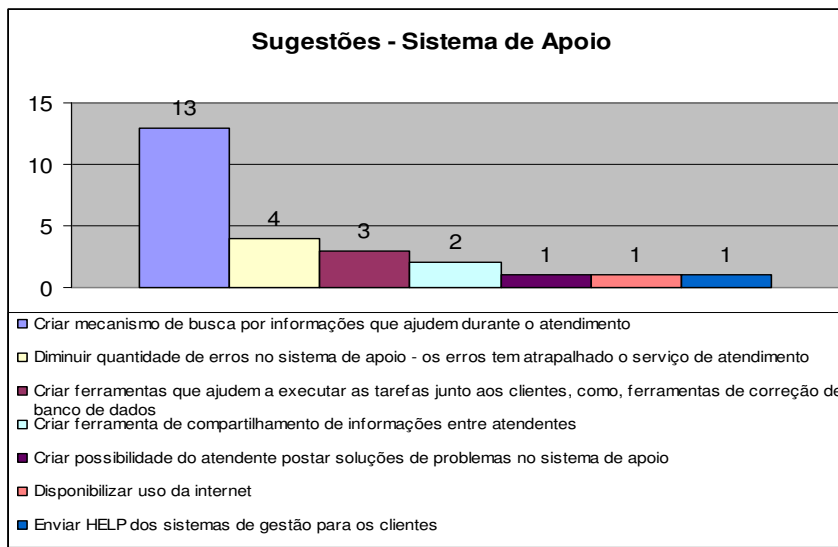


GRÁFICO 15: Consolidação das sugestões dos atendentes para o sistema de apoio, apresentadas em quantidade absoluta. Fonte: O autor.

b) Com relação à facilidade de uso e à economia de tempo

A nota média dada pelos atendentes foi, respectivamente, 3.40 e 3.18. Facilidade de uso foi um dos pontos mais bem avaliados pelos atendentes, no entanto, a nota ficou pouco acima da média, e aponta como um fator que pode causar alguma influência na qualidade do atendimento. Já em relação à nota dada para economia de tempo, a nota foi ainda menor, ficando também próxima da nota média dentro da escala de valores adotada, apontando também como fator a ser observado.

Como fator de impacto na avaliação da facilidade de uso e economia de tempo observa-se nas declarações dos atendentes a ausência de ferramenta de busca ágil, necessitando o atendente fazer leitura completa dos dados do histórico de atendimento ao cliente, caso opte por buscar informações adicionais que possam lhe ajudar durante um atendimento. Esta ausência de ferramenta de busca gera certa dificuldade de uso, e ainda, o aumento do tempo de espera requerido para adquirir informação que possa ser útil. A maior parte dos atendentes acaba optando por não utilizar o recurso citado.

A ausência de uma ferramenta de busca ágil que facilite o uso do sistema e viabilize um tempo menor de resposta vai contra conceitos fundamentais citados por autores como Lancaster (1993), Taylor (1985) e Delone e McLean (2003), que citam a

facilidade de uso e economia de tempo como fatores importantes a serem considerados em um sistema de informação.

Para Jamil e Silva (2005), o sistema de apoio ao serviço de atendimento a clientes deveria possuir características, como: “Ferramentas de classificação que suportem índices, para criação de “ranking” de respostas em consultas; alta capacidade de armazenamento ordenado de informações, incluindo algoritmos específicos de indexação, agrupamento e disposição de textos e outras mídias, permitindo a montagem de acervo de rápida pesquisa; Ferramenta de busca ágil”, entre outros. (Adaptado de Jamil e Silva, 2005, p. 47-48)

Uma síntese dos resultados desta etapa da pesquisa pode ser visualizada no quadro a seguir.

Sistema de apoio	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
Resultado de busca	1	12	19	6	2
Funcionalidades	1	11	16	9	3
Facilidade de uso	4	3	12	15	6
Economia de tempo	3	7	12	15	3

QUADRO 6: Síntese dos resultados para Sistema de apoio.
Fonte: o autor.

Base de dados do sistema de apoio:

Quanto à qualidade da base de dados do sistema de apoio, a grande maioria destacou a falta de informações que poderiam ajudar os atendentes durante o serviço de atendimento a clientes, ou seja, uma falha grave com relação à cobertura da base de dados do sistema de apoio. A avaliação dos atendentes, na verdade, baseou-se apenas no conjunto de informações disponíveis atualmente, no caso, o histórico de conversas com o cliente em atendimento. As notas dadas pelos atendentes para a qualidade desta base de dados podem ser visualizadas a seguir:

- Cobertura: 3.08
- Clareza: 3.03
- Atualização: 3.15
- Acuidade: 3.43

- Confiabilidade: 3.28

Verifica-se que as notas giram em torno da média, considerando a escala de valores adotada na pesquisa, sendo que a clareza, cobertura e atualização foram as características menos aprovadas pelos atendentes.

Conforme se observa no GRÁFICO 16, a maior parte das sugestões para a melhoria na base de dados do sistema de apoio foi para a disponibilização de mais materiais com informações que possam ajudar os atendentes durante o atendimento a clientes, o que também pode ser comprovado pela nota dada para o item Cobertura.

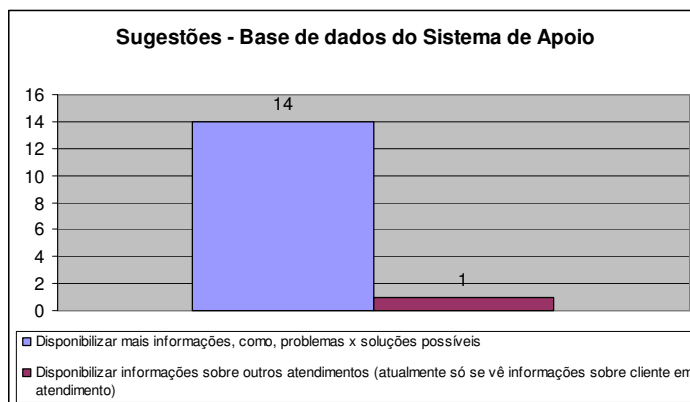


GRÁFICO 16: Quantidade de sugestões dos atendentes para a melhoria na qualidade da base de dados do sistema de apoio. Fonte: O autor.

Autores como Taylor (1985), Nascimento (2000) e Almeida (2000) consideram em suas análises o fator cobertura como um dos fatores de impacto no desempenho de um sistema de informação, no entanto, de acordo com as notas dadas pelos atendentes, a maioria constatou que há uma falha na cobertura da base de dados do sistema de apoio, o que pode ser visualizado no GRÁFICO 17, que apresenta a distribuição das notas para cobertura da base de dados dos sistema de apoio, em quantidade absoluta de ocorrências.

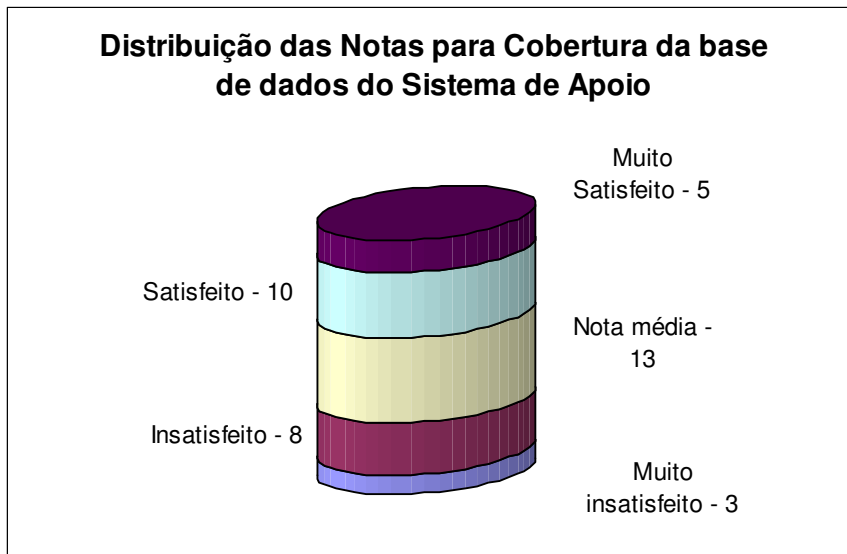


GRÁFICO 17: Distribuição da notas para cobertura da base de dados do sistema de apoio.
Fonte: O autor.

Observa-se muita limitação de cobertura e de recursos de busca para a base de dados do sistema de apoio. Como já descrito anteriormente, não há a possibilidade de buscar por informações contidas na base histórica de relacionamento com os clientes. Além disto, não há qualquer tipo de script ou guias de atendimento com informações que possam ajudar os atendentes durante o atendimento, por exemplo, scripts que contemplem dados referentes à perguntas/dúvidas e respostas, informações sobre funcionalidades dos sistemas de gestão, informações sobre erros dos sistemas de gestão e as possíveis soluções. Os seguintes tipos de informações foram sugeridos pelos atendentes para que fossem colocadas à disposição dos mesmos através do sistema de busca da base de dados do sistema de apoio:

- Informações sobre erros dos sistemas de gestão e suas possíveis soluções;
- Informações sobre as funcionalidades dos sistemas de gestão;
- Informações sobre perguntas/dúvidas e respostas;
- Histórico completo de relacionamento com clientes.

Em muitos casos ocorrem dúvidas ou problemas similares entre diferentes clientes, e, portanto, a informação postada no histórico de atendimento de um determinado cliente poderia ser utilizada para resolver a dúvida ou problema de outro cliente com uma dúvida ou problema similar. No entanto, observa-se que não há o

aproveitamento desta base histórica de relacionamento com clientes para montagem de novo acervo de informações que possam ser disponibilizados para os atendentes.

Nota-se, também, ausência de recursos para classificação dos dados (base histórica de relacionamento com clientes), havendo apenas a possibilidade de classificar as conversas por motivos da conversa. Há no sistema de apoio uma lista de motivos pré-determinados, mas que, nas palavras dos gestores, não comportam todas as possibilidades para classificação dos assuntos das conversas com os clientes.

Uma síntese dos resultados desta etapa da pesquisa pode ser visualizada no quadro a seguir.

Base de dados do sistema de apoio	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
Cobertura	3	8	13	10	5
Clareza	6	10	7	11	6
Atualização	3	6	18	8	5
Acuidade	3	7	9	12	9
Confiabilidade	4	7	8	14	6

QUADRO 7: Síntese dos resultados para Base de dados do sistema de apoio.
Fonte: o autor.

Materiais de apoio:

O grau de satisfação com o uso dos materiais de apoio ficou, em geral, ainda menor em comparado com o grau de satisfação com o sistema de apoio. Para os atendentes, o grau de satisfação com os resultados de buscas nos materiais de apoio ficou em 3.00. Já o grau de satisfação com as formas de buscas disponíveis ficou em 2.85. O grau de satisfação com a facilidade de uso ficou em 3.13 e por fim o grau de satisfação com o tempo de espera para conseguir informações nos materiais de apoio ficou em 2.88. A distribuição completa das notas para os fatores Resultado das buscas e Formas de busca pode ser visualizada nos gráficos 18 e 19.

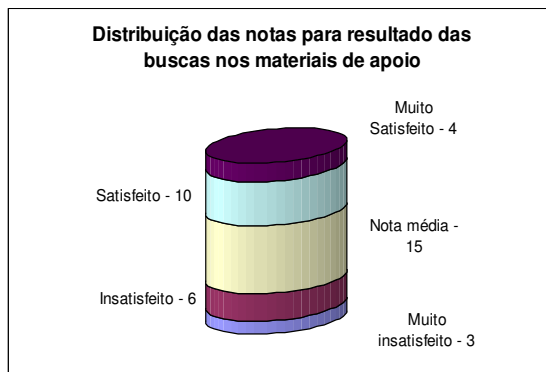


GRÁFICO 18: Distribuição das notas para resultado das buscas nos materiais de apoio, em quantidade absoluta de ocorrências. Fonte: O autor.

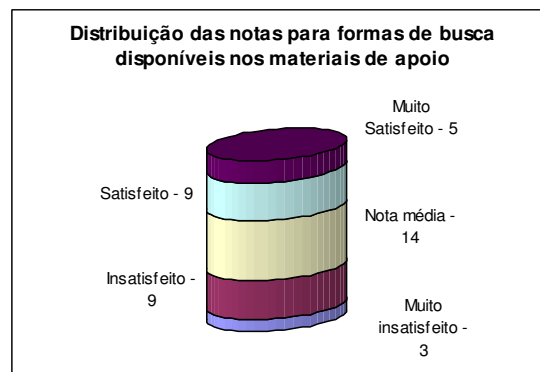


GRÁFICO 19: Distribuição das notas para formas de busca disponíveis nos materiais de apoio, em quantidade absoluta de ocorrências. Fonte: O autor.

Estas notas refletem-se nas sugestões enviadas pelos atendentes, que frisaram, em sua maioria, a necessidade em se ter materiais de apoio mais completos. O detalhamento destas sugestões será feito a seguir, no item Qualidade dos materiais de apoio.

Não houve, por parte dos atendentes, muitas sugestões para melhoria no uso dos materiais de apoio. No entanto, apurou-se que não existe nenhum tipo de trabalho, por parte dos gestores do serviço, que vise organizar os materiais de apoio para permitir aos atendentes algum tipo de busca que não seja por leitura seqüencial dos materiais.

Uma síntese dos resultados desta etapa da pesquisa pode ser visualizada no quadro a seguir.

Uso dos materiais de apoio	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
Resultado de busca	3	6	15	10	4
Funcionalidades	3	9	14	9	5
Facilidade de uso	3	5	20	7	5
Economia de tempo	7	4	16	11	2

QUADRO 8: Síntese dos resultados para Uso dos materiais de apoio. Fonte: o autor.

Qualidade dos materiais de apoio:

Assim como ocorre com a qualidade da base de dados do sistema de apoio, as notas médias dadas pelos atendentes para a qualidade dos materiais de apoio fica

muito próxima da média, sendo nota 3.00 para Cobertura, 2.90 para Clareza, 3.15 para Atualização, 3.53 para Acuidade e 3.30 para Confiabilidade. A distribuição completa das notas dadas para os fatores cobertura e clareza pode ser visualizada abaixo nos gráficos 20 e 21.

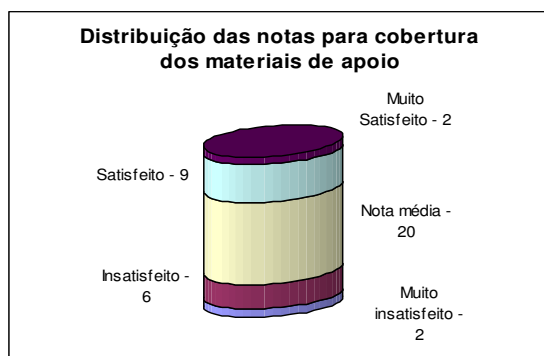


GRÁFICO 20: Distribuição das notas para cobertura dos materiais de apoio, em quantidade absoluta de ocorrências. Fonte: O autor.

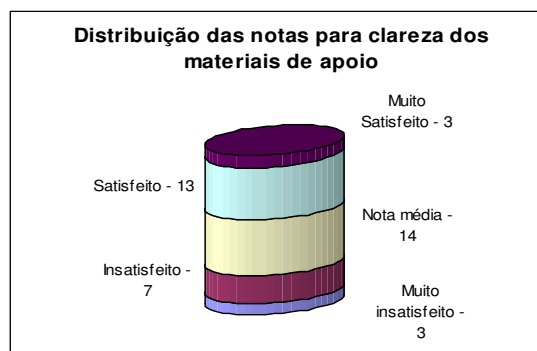


GRÁFICO 21: Distribuição das notas para clareza dos materiais de apoio, em quantidade absoluta de ocorrências. Fonte: O autor.

Estas notas são comprovadas principalmente através das sugestões dadas pelos atendentes para a melhoria do material de apoio. As sugestões podem ser visualizadas no GRÁFICO 22, que apresenta a quantidade absoluta de ocorrências das sugestões dadas.

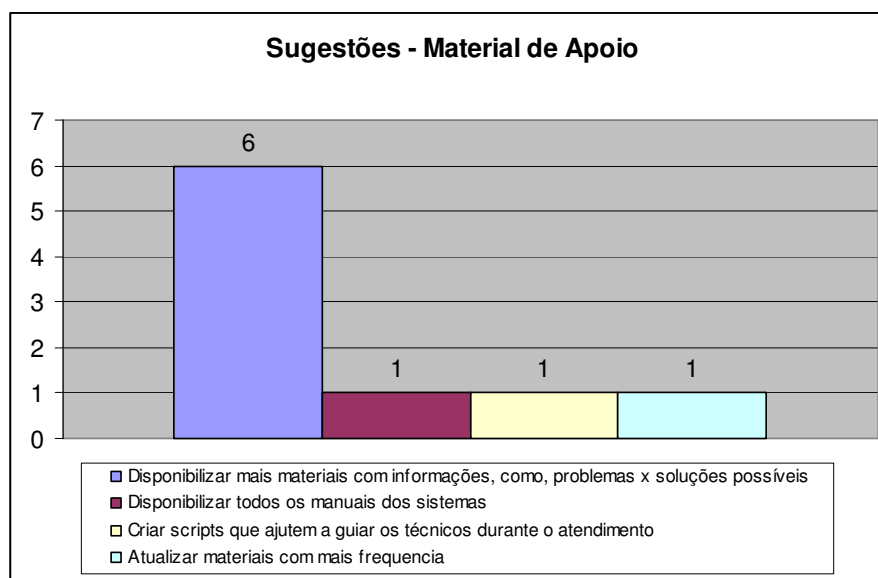


GRÁFICO 22: Sugestões dos atendentes para a melhoria dos materiais de apoio. Fonte: O autor.

Percebe-se, mais uma vez, a falha na cobertura do acervo de informações. Constatou-se que a maior parte dos materiais de apoio são criados e organizados pelos próprios atendentes. Cada atendente possui uma pasta onde organiza, da forma como desejar, os materiais para posterior utilização. Desta forma, cada atendente tem seu próprio conjunto de materiais de apoio, sendo alguns mais completos e outros menos completos.

Observou-se, através da avaliação dos próprios atendentes, que há baixa cobertura, clareza e confiabilidade no material de apoio, sendo estes os três fatores com menores notas na avaliação da qualidade dos materiais de apoio.

Autores como Jamil e Silva (2005) e Silveira (2006) lembram que materiais como scripts de atendimento podem colaborar com o atendente ao guiá-lo durante o atendimento. No entanto, notou-se a ausência de scripts, não existindo qualquer tipo de material técnico que vise guiar os atendentes durante os atendimentos sobre os sistemas de gestão empresarial, a não ser um guia muito simples disponibilizado pela empresa que apenas orienta o atendente em como proceder com os clientes quando há a necessidade de passar a ligação do cliente para atendentes para atendimentos de 2º nível.

Uma síntese dos resultados desta etapa da pesquisa pode ser visualizada no quadro a seguir.

Qualidade dos materiais de apoio	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
Cobertura	2	6	20	9	2
Clareza	3	7	14	13	3
Atualização	3	7	14	13	3
Acuidade	3	6	9	11	11
Confiabilidade	4	7	10	11	8

QUADRO 9: Síntese dos resultados para Qualidade dos materiais de apoio.

Fonte: o autor.

Políticas de indexação:

O sistema de apoio utilizado no serviço de atendimento estudado permite que os atendentes classifiquem as conversas registradas no sistema. Esta classificação é dada através de uma lista de palavras prefixadas no sistema, denominada lista de

motivos, o qual os atendentes utilizam para informar qual foi o motivo da ligação do cliente.

No entanto, a lista de motivos disponibilizada para realizar esta classificação, nas palavras dos gestores, deixa a desejar, não existindo elementos que contemplem todos ou a maior parte dos assuntos tratados nas conversas entre atendentes e clientes. Por fim, não há no sistema o uso posterior desta classificação para realizar buscas por informações, falha já constatada nos primeiros itens desta análise.

Processos de atualização da base de dados e dos materiais de apoio:

Quanto aos procedimentos e frequência com que são realizadas as atualizações ou revisões, constatou-se que não há uma política definida para atualização das bases de dados do sistema de apoio. De fato a empresa não possui uma base de dados organizada com informações que possam ajudar os atendentes durante os atendimentos.

No entanto, com relação aos materiais de apoio, a empresa realiza procedimento de atualização, porém, pouco recomendado. A cada novidade nos sistemas de gestão que comercializa e presta atendimento, em alguns casos, a empresa opta por enviar e-mails para seus colaboradores com o descritivo destas novidades. No entanto, estes e-mails não são incorporados aos materiais de apoio, ficando a critério de cada atendente guardar ou não esta informação.

Observa-se que não há uma política de atualização do material de apoio bem definida, ficando a cargo dos gestores enviar aos atendentes os descritivos sobre novidades implementadas nos sistemas de gestão, e dos atendentes guardar e organizar este material em sua pasta de trabalho pessoal.

4.6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOBRE INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA

a) Com relação ao uso de ferramenta de gestão de performance

A empresa utiliza atualmente um conjunto de relatórios que provê informações sobre toda a operação do serviço de atendimento a clientes são, por exemplo, relatórios que fornecem informações sobre indicadores de desempenho e estatísticas da carga de ligações/dia.

Os principais indicadores de desempenho e estatísticas utilizadas pela empresa atualmente são:

- TMA – Tempo médio de atendimento: relação entre tempo total de atendimentos dividido pela quantidade total de atendimentos.
- Nível de serviço: quantidade de ligações atendidas em até N minutos. No caso da empresa estudada, ela trabalha com intervalos de 2 minutos para cada faixa de tempo.
- Quantidade de ligações atendidas por atendentes.
- Quantidade de técnicos disponíveis, ausentes, em férias.

Além disto, a empresa utiliza ferramenta PDCA¹⁷ para descobrir quantos minutos de atendimento a empresa oferta para seus clientes. Após adquirida esta informação, confronta com sua base histórica de atendimentos e descobre se o serviço tem capacidade de atender à demanda de serviços. No entanto, constatou-se também que, atualmente, a empresa não mede a quantidade de clientes que deixam de ser atendidos diariamente, o que pode prejudicar a análise citada acima já que não se sabe de fato qual é a demanda completa de serviços.

Constatou-se que não há uma ferramenta única, integrada, para gestão da performance do serviço de atendimento, e sim, relatórios e planilhas que formam o

¹⁷ PDCA, ou ciclo PDCA, é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. Padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de se entender.

conjunto de ferramentas gerenciais que fornecem informações aos gestores, para que estes possam interpretar e tomar decisões.

Conforme a IEX Corporation, um sistema integrado poderia trazer mais agilidade, permitindo, por exemplo, interface com sistemas de folha de pagamento, com soluções de monitoria de qualidade e com soluções de e-mails, chats e outros sistemas multimídia e possibilitando o tratamento de feriados, férias, dias especiais, armazenamento de dados de prognósticos, ajustes automáticos de acordo com alterações sazonais como horário de verão e realização de cenários para situações diferentes. Além disto, a ausência de uma ferramenta de gerenciamento de performance integrada pode gerar dificuldades para a programação dos trabalhos na realização de trocas de programação entre atendentes, na programação de atividades em grupos, na programação das atividades baseando-se nas habilidades dos atendentes, entre outros.

Por fim, atualmente o controle de desempenho é feito de forma descentralizada, onde une-se dados extraídos de planilhas criadas à mão pelos gestores com relatórios fornecidos por alguns sistemas internos e por informações provenientes de e-mails do setor de reclamações (SAC). Não há integração dos dados entre o serviço de atendimento a clientes e o setor que colhe reclamações a respeito da empresa como um todo (SAC), dificultando a visualização de informações de forma rápida e integrada.

b) Com relação ao uso de ferramentas DAC, URA e CTI

A demanda de atendimentos diários é considerada alta por muitos atendentes, sendo realizados em média 1600 atendimentos/dia.

A infra-estrutura tecnológica montada pela empresa para suportar esta demanda passa pela utilização de PABX moderno, que possui tecnologia VOIP, e que integra-se ao microcomputador utilizado pelos atendentes de forma transparente: quando um cliente liga para o serviço, o aparato tecnológico o direciona para o primeiro atendente disponível, de forma automática.

Correa (2003) lembra-nos que a URA tem a finalidade de aumentar a produtividade das centrais de atendimento. No entanto, conforme citado no início desta análise, a empresa optou por não utilizar o equipamento URA como uma alternativa de atendimento automatizado, o que, possivelmente, reduziu sua capacidade de atendimentos diários.

Outro favor importante a se ressaltar é que a empresa ainda não utiliza os recursos tecnológicos para medir a quantidade de clientes que deixam de ser atendidos pelo serviço pelo simples fato de não querer aguardar muito tempo para que algum atendente lhe atenda. Este recurso, segundo os gestores, está disponível no equipamento PABX adquirido recentemente. No entanto, ele ainda não foi disponibilizado pelo setor responsável.

4.6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOBRE POLÍTICAS DE GESTÃO DA INSTITUIÇÃO

Gestão de recursos humanos:

a) Com relação ao Perfil dos atendentes

De acordo com os gestores do serviço de atendimento estudado, a maior parte dos profissionais atendentes contratados para o serviço é de profissionais que não possuem experiência na área de atendimento a clientes. Esta afirmação dos gestores vai ao encontro da estatística apurada que indica que a maior parte dos atendentes do serviço de atendimento a clientes da empresa estudada possui nenhum ou no máximo um treinamento ou curso na área de atendimento a clientes. De acordo com os dados levantados, 60% dos atendentes não possuem cursos nesta área, e 32.50% fez apenas um curso nesta área, o que pode ser observado no GRÁFICO 23. Segundo os gestores, a empresa opta por formar os profissionais dentro da própria empresa.

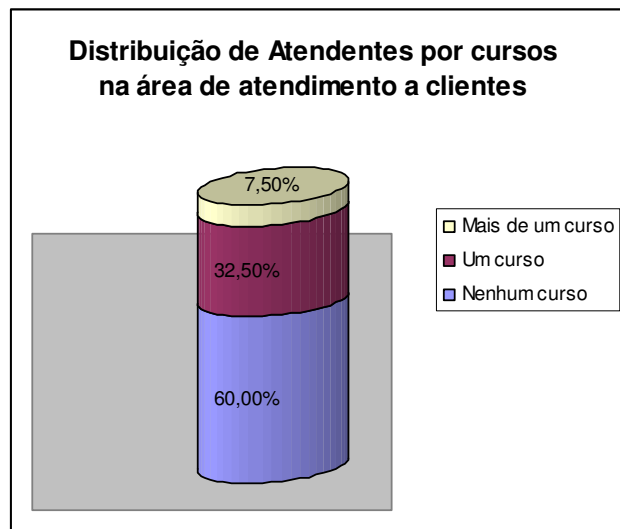


GRÁFICO 23: Distribuição de atendentes por cursos na área de atendimento a clientes.
Fonte: O autor.

Quanto às características pessoais requeridas para este tipo de trabalho, a maioria dos atendentes citou a “paciência” como característica importante, seguido por “saber ouvir” e “educação”. Todas as características citadas pelos atendentes podem ser visualizadas no GRÁFICO 24, que apresenta os dados em quantidade absoluta.

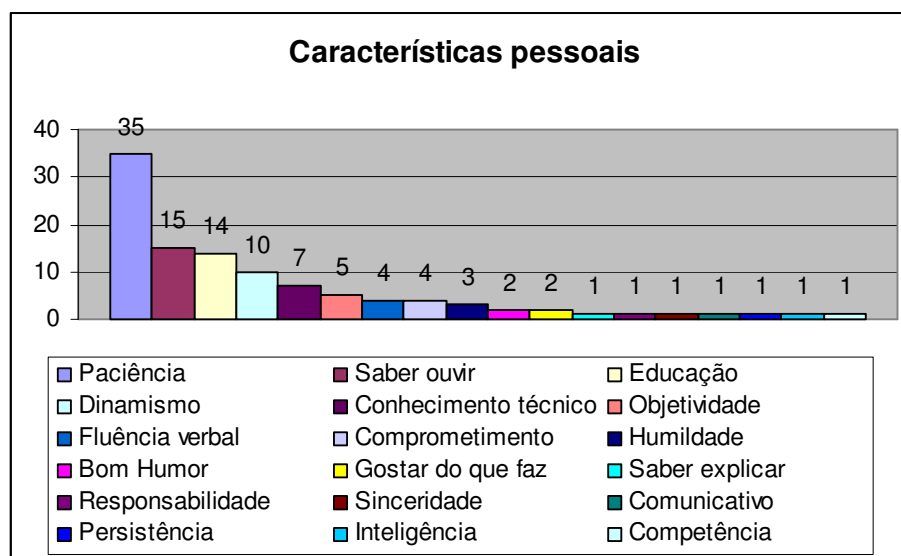


GRÁFICO 24: Características pessoais citadas pelos atendentes.
Fonte: O autor.

Para os gestores, as principais características pessoais requeridas para o trabalho de atendimento são: a boa dicção verbal, o dinamismo, saber comunicar-se bem, ser paciente e, por fim, saber trabalhar em grupo, nesta ordem de importância. No entanto os gestores afirmam que estas características se completam.

Ao entrevistar gestores e atendentes sobre as principais características humanas para o serviço de atendimento a clientes, optou-se por questão aberta e sem nenhum tipo sugestão para as respostas. Desta forma, pretendeu-se obter as características que estivessem consolidadas na mente dos entrevistados. Observou-se que tanto os atendentes quanto os gestores não citaram a imaginação como característica para o atendente, o que contrapõe a autores como Grogan, Katz e Hutchins que ponderam que uma das características mais importante para este tipo de serviço é a imaginação. Para Grogan (1995), “tão importante quanto uma boa memória é uma boa imaginação, essa força construtiva da mente que modifica e associa imagens mentais de modo a produzir o que é virtualmente novo”. Estes autores também citam outras características importantes: desejo de ajudar os outros, desejo de alcançar o sucesso, paciência, perseverança, saber expressar emoções na hora certa, saber ouvir, saber formular questões ou respostas de forma clara, segurança.

Com relação ao conhecimento sobre os sistemas de gestão, foi realizado um mini estudo do tipo avaliação 360 graus¹⁸, onde cada atendente deu uma nota para seu grau de conhecimento, e para o grau de conhecimento de seus colegas de trabalho.

Constatou-se que o nível de conhecimento do grupo inteiro de atendentes ficou acima da média da escala de valores que vai de 1 a 5, no entanto, não chegou à nota 4, conforme observa-se a seguir:

- Conhecimento sobre sistemas de gestão: 3.93
- Conhecimento sobre sistemas e materiais de apoio: 3.75
- Conhecimento das regras gerais do setor: 3.78

b) Com relação ao Perfil desejado x real

Percebe-se certa divergência entre o que os gestores procuram e o que os atendentes sugerem como características importantes. Nota-se que, enquanto a primeira característica procurada pelos gestores é a boa dicção verbal, para os atendentes esta característica ficou distante da que eles julgam como principal. No entanto, de forma geral, tanto gestores quanto atendentes concordam que dinamismo e paciência são características pessoais importantes para um atendente de serviço de atendimento a clientes.

Quanto à formação profissional, os gestores buscam profissionais que possuam algum conhecimento na área dos sistemas de gestão de que se presta o atendimento e também que tenham conhecimentos em informática. No caso dos sistemas do setor Linha Contábil buscam-se profissionais que tenham alguma formação na área de contabilidade. No entanto, profissionais que não tenham esta formação também podem ser contratados pela empresa para o serviço de atendimento a clientes da Linha Contábil, o que demonstra disparidade entre o perfil desejado e perfil real.

c) Quanto à monitoração do perfil desejado x real

Há, na empresa pesquisada, profissionais responsáveis por monitorar o perfil dos atendentes, visando observar se os atendentes de fato aplicam as características citadas acima no seu dia a dia. Mensalmente, estes profissionais (coordenadores em conjunto com alguns atendentes mais experientes) preenchem um formulário fornecido pelo setor de Recursos Humanos com informações pessoais sobre o comportamento de cada um dos atendentes. Este relatório é enviado ao departamento de Recursos Humanos que pode, a partir de então, iniciar processos de recuperação de profissionais que não estejam enquadrados dentro do perfil esperado. Existe também um outro tipo de monitoria de perfil, regida por um processo que ocorre quando se percebe que algum atendente (ou muitos) incorreu em algum erro ou desvio de conduta. Esta monitoria ocorre sempre após a

¹⁸ Trata-se de um processo no qual os participantes da avaliação recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros.

ocorrência de algum evento incorreto ou inesperado pela empresa, por parte dos atendentes.

Para saber se o atendente incorreu em algum erro ou desvio de conduta, há na empresa um setor responsável por colher reclamações sobre o serviço de atendimento a clientes. Quando este setor conclui que algum atendente está recebendo muitas reclamações diretas, envia-se um comunicado aos gestores do serviço de atendimento a clientes e estes, por sua vez, decidem acompanhar de perto o referido atendente. Este setor pode concluir também que o serviço como um todo está recebendo muitas reclamações e com isto envia um comunicado aos gestores do serviço para que estes possam tomar as devidas providências.

Nota-se ausência de pró-atividade neste procedimento adotado pela empresa, pois, somente após a ocorrência de fatores que podem prejudicar a qualidade do serviço de atendimento é que se procura tomar providências, como, realizar novos treinamentos para um atendente específico ou para um grupo de atendentes.

d) Com relação aos Treinamentos

Segundo os gestores do serviço de atendimento estudado, a política de treinamentos da empresa ocorre da seguinte forma: inicialmente, quando o atendente é contratado, ele passa por período de experiência de 90 dias, e neste período recebe treinamento em especial sobre os sistemas de gestão empresarial. Os treinamentos são também sobre os sistemas de apoio ao atendente, sobre as regras gerais da empresa e do setor de atendimento a clientes. Entretanto, ocorrem de forma informal, por exemplo, quando um atendente requer o treinamento ao seu coordenador ou gerente.

Estes treinamentos ocorrem inicialmente em salas de aula (treinamentos teóricos), e posteriormente no próprio local de trabalho, onde o atendente acompanha algum colega de trabalho durante os atendimentos. Por fim, o atendente é colocado em serviço para que possa realizar seus primeiros atendimentos, com acompanhamento de algum colega de trabalho mais experiente. Ao final deste período, o profissional

recentemente contratado é avaliado e decide-se pela continuação de seus trabalhos na empresa ou não.

Os treinamentos são, em sua quase totalidade, sobre os sistemas de gestão para os quais o atendente foi contratado. No entanto, o colaborador recebe uma cartilha onde se descreve as regras do setor de atendimento a clientes, e da empresa como um todo. Sempre que há mudança de alguma norma ou criação de novas normas, estas são comunicadas por e-mail ou por entrega de materiais com descritivo destas normas.

A consultoria Caras Marketing & Training lembra que o treinamento deve ser planejado com antecedência. Deve-se determinar a lista de competências que os atendentes da organização devem possuir para, em seguida, projetar o currículo desejado de cada atendente e, em seguida, realizar os treinamentos. Porém, observou-se que não há na empresa uma política de treinamentos constantes. Entretanto, procura-se observar se um ou vários atendentes incorrem em erros ou desvio de conduta. Em caso de ocorrência de erros ou desvio de conduta, realiza-se treinamentos individuais ou em grupos que visem corrigir as falhas do atendente ou do grupo de atendentes.

Observou-se que mesmo com as políticas de monitoração adotadas pela EDS, boa parte dos atendentes receberam poucos treinamentos, sendo um fator preocupante e que pode impactar na qualidade do serviço de atendimento aos clientes.

Segundo os atendentes, a grande maioria recebeu apenas 1 treinamento ou nunca recebeu treinamentos sobre os objetivos e normas do serviço de atendimento a clientes, conforme pode-se visualizar no GRÁFICO 25.

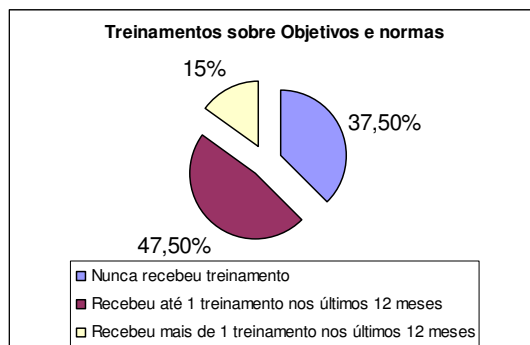


GRÁFICO 25: Distribuição de atendentes que receberam treinamento sobre normas e objetivos do serviço de atendimento. Fonte: O autor.

Com relação aos treinamentos sobre as ferramentas de trabalho, esta relação permanece e a grande maioria também nunca recebeu ou recebeu apenas 1 treinamento, conforme observa-se no GRÁFICO 26.

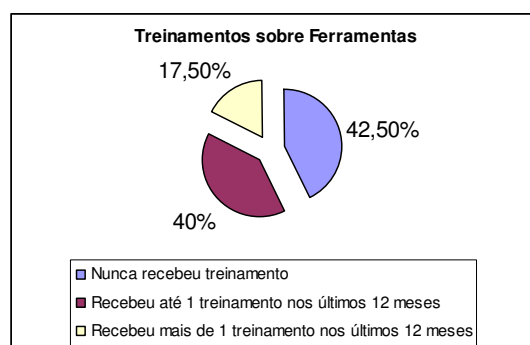


GRÁFICO 26: Distribuição de atendentes que receberam treinamento sobre ferramentas de trabalho. Fonte: O autor.

Esta relação muda um pouco quando se trata de treinamento sobre os sistemas de gestão de que se presta o atendimento a clientes. No entanto, continua alta a carga mínima de treinamentos, conforme pode-se observar no GRÁFICO 27.

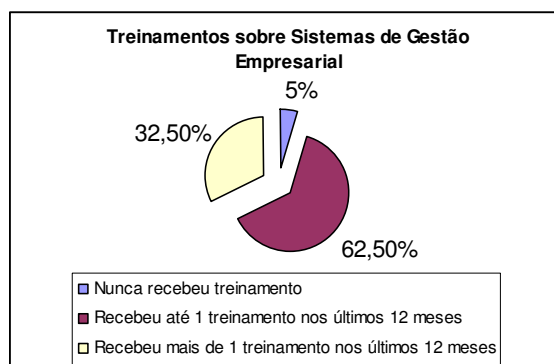


GRÁFICO 27: Distribuição de atendentes que receberam treinamento sobre os sistemas de gestão. Fonte: O autor.

Por fim, nota-se que grande parte dos atendentes também recebeu no máximo 1 treinamento sobre procedimentos adequados ao atendimento a clientes, conforme pode-se visualizar no GRÁFICO 28.

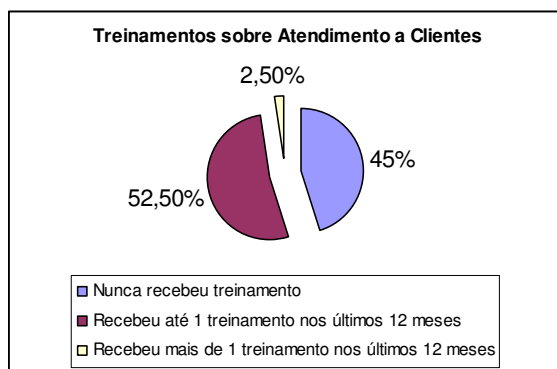


GRÁFICO 28: Distribuição de atendentes que receberam treinamento sobre atendimento a clientes.
Fonte: O autor.

Com relação aos scripts de atendimento, que tem finalidade de ajudar e guiar os atendentes durante os atendimentos a clientes, a empresa disponibiliza apenas um script que indica ao atendente como proceder para encaminhar os clientes para os diferentes níveis de atendimento do serviço.

Com relação ao apoio durante o atendimento, a maioria (95%) declarou receber apoio de pessoal mais experiente, no entanto, muitas vezes este apoio não chega a tempo, havendo poucos atendentes de 2º nível que tem a atribuição de ajudar os atendentes de 1º nível.

Para finalizar, a maior parte dos atendentes declarou que a empresa falha em fornecer os recursos (materiais de apoio, treinamentos, etc...) para que possam prover um bom atendimento a clientes. Em uma escala de 1 a 5, a nota média foi de 2.83, o que demonstra no mínimo baixa satisfação com os recursos oferecidos pela empresa. A distribuição completa das notas para este fator pode ser visualizada no GRÁFICO 29.

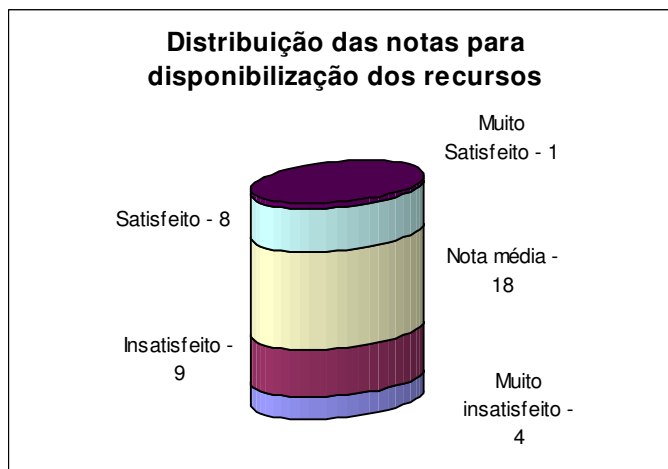


GRÁFICO 29: Distribuição das notas para disponibilização por parte da EDS de recursos necessários para o bom atendimento a clientes. Fonte: O autor.

De acordo com os dados levantados, observou-se que não há na empresa uma política de treinamentos constantes. Os treinamentos são ministrados apenas nas seguintes situações:

- Quando o atendente é contratado;
- Quando o atendente solicita;
- Quando o atendente ou o grupo de atendentes incorre em desvio de conduta ou erros.

Quanto à terceira situação de treinamento, percebe-se falta de pró-atividade por parte da gestão do serviço, pois só se decide por realizar novos treinamentos após a ocorrência de algum fato que pode ter impacto na qualidade do serviço de atendimento.

Observou-se, também, que não há treinamentos sobre os procedimentos adequados ao serviço de atendimento a clientes e sobre políticas e regras do serviço de atendimento a clientes, ocorrendo apenas, quando o atendente solicita a seu coordenador ou gerente.

Outro fator a se ressaltar é que alguns atendentes frisaram durante as entrevistas de confirmação das respostas que os treinamentos sobre os sistemas de gestão são genéricos, onde se ensina apenas o uso geral das funcionalidades dos sistemas.

Sabe-se que os sistemas de gestão empresarial são utilizados por diversos tipos de empresas em todo o Brasil, e que cada tipo de empresa pode ter regras de negócios específicas de seu setor. Por exemplo, empresas do setor de serviços podem utilizar certos procedimentos dentro dos sistemas de gestão que empresas do setor de comércio não utilizam. Nota-se, portanto, a falta de treinamentos focados em regras de negócios específicas por setor empresarial.

Moreira (1998) nos lembra que “de nada adianta disponibilizar tecnologia de ponta se a utilização desta por alguém sem treinamento adequado pode colocar tudo a perder”. E prossegue: “erros cometidos pelos atendentes arrematam o problema. Geralmente, a causa de tudo isso está na falta de treinamentos e nos gargalos dos sistemas de voz ou na inadequação de operadores”.

Jamil e Silva (2005) nos mostram alternativas que podem ser viáveis para a realização de políticas de treinamentos mais constantes e realização de programas de incentivo junto aos atendentes:

É possível realizar o treinamento em etapas, contratando primeiramente profissionais para ensinar algumas habilidades e competências consideradas críticas. Essas novas competências podem ser ensinadas e implantadas na equipe através de programas de incentivo. Essa iniciativa, associada ao acompanhamento individual de cada integrante da equipe durante os primeiros dias, pode trazer grandes resultados sem a necessidade de realizar grandes investimentos em uma única etapa. (Jamil e Silva, 2005, p. 130)

e) Com relação à Rotatividade

Para os gestores, a rotatividade é considerada média, não sendo aceitável. Eles gostariam que a rotatividade fosse um pouco menor, pois nas palavras de um dos gestores, “a rotatividade gera um alto custo de treinamento”. Os gestores observaram também que os atendentes em geral se fixam na empresa após um ano de trabalho. Nas palavras de um dos gestores: “Após um ano de casa, os colaboradores se estabilizam”.

Ao realizar levantamento junto ao departamento de Recursos Humanos, constatou-se que, no ano de 2006, 29 atendentes deixaram a empresa, e 31 atendentes foram contratados. Considerando que a média de atendentes/dia é de 50 profissionais,

constata-se que houve uma rotatividade relativamente alta, pois pouco mais da metade dos colaboradores foram contratados no ano anterior.

Observou-se no levantamento de dados deste estudo que grande parte dos atendentes possui insatisfação elevada com o ambiente de trabalho de forma geral, o que pode gerar ainda mais rotatividade. Moreira (1998) lembra-nos que é importante que as empresas fiquem alertas às questões de rotatividade:

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

Observou-se, também, a ausência de uma política de acompanhamento de perfil dos atendentes. Atualmente, conforme apurou-se anteriormente, só se decide acompanhar um atendente quando este já incorreu em algum ato que pode causar problemas para a qualidade do serviço de atendimento.

Os fatores que podem levar os atendentes à insatisfação podem ser muitos, e cada atendente tem suas características pessoais que o levam à ficar ou não insatisfeito com o trabalho. No entanto, o conjunto de falhas apuradas pode levar este atendente à insatisfação e elevar, portanto, o grau de rotatividade do setor de atendimento a clientes na EDS. Falhas nos treinamentos (poucos treinamentos), em conjunto com o pouco conhecimento prévio sobre atendimento a clientes podem resultar em atendimentos de baixa qualidade, que acabam gerando insatisfação nos clientes. Os clientes, insatisfeitos, ligam cada vez mais nervosos para o serviço de atendimento a clientes, o que contribui para gerar stress nos atendentes. Todo este conjunto de fatos pode contribuir para a rotatividade apurada no estudo.

Gestão do serviço:

a) Quanto às políticas de monitoração e adequação do serviço à demanda dos clientes

Conforme exposto no item “uso de ferramenta de gestão de performance”, a empresa mantém uma política de monitoração da demanda de atendimentos utilizando-se de diversas ferramentas, em especial, relatórios que permitem visualizar indicadores de desempenho em comparação com a base histórica de atendimento a clientes.

No entanto, não há nenhum tipo de pesquisa direta com clientes para monitorar a qualidade e a demanda pelo serviço por parte dos clientes. A única forma de saber a opinião dos clientes em relação ao atendimento é através de um serviço provido através da Internet que permite aos clientes postarem reclamações a respeito do serviço.

b) Quanto à definição de estrutura hierárquica entre atendentes

De acordo com o exposto no item “nível de atendimento”, a empresa define hierarquia entre níveis de atendimento, existindo a seguinte distinção entre os atendentes: atendentes para atendimentos de 1º nível e atendentes para atendimentos de 2º nível. Além disto, a empresa define um profissional para o cargo de coordenação de atendimentos e outro para a gerência de atendimentos, conforme descrito no início desta análise.

A principal diferença entre os atendentes de 1º nível e os atendentes de 2º nível é que o atendente de 1º nível é obrigado a resolver a dúvida do cliente em até 3 minutos. Depois deste tempo, o atendente deve passar a ligação para um atendente de 2º nível. Além disto, o atendente de 2º nível, por possuir mais conhecimento e experiência com o serviço, tem a atribuição de ajudar os atendentes de 1º nível, quando solicitado. Esporadicamente, a critério dos gestores, alguns atendentes de 2º nível podem ser alocados para acompanhar atendentes de 1º nível, com a finalidade de observar e orientar pessoalmente o atendente de 1º nível.

Contatou-se, através da pesquisa junto aos atendentes, que esta separação em níveis de atendimento não vem agradando aos clientes, pois, muitas vezes são encaminhados para atendentes de 2º nível e são obrigados a aguardar muito tempo para serem atendidos. Segundo reclamações dos clientes, em geral, os atendentes de 1º nível “não sabem nada sobre os sistemas”, e os de 2º nível “demoram muito para resolver as dúvidas ou problemas”.

Observou-se, também, que os atendentes de 1º nível sentem-se pressionados pelo curto tempo de atendimento (3 minutos). Os atendentes dizem que muitas vezes seria possível resolver a dúvida do cliente (pois sabem resolver), mas se vêem obrigados a passar a ligação aos atendentes de 2º nível.

c) Quanto aos procedimentos adotados para gerenciar o retorno de ligações a clientes

Conforme exposto no início desta análise, a empresa realiza procedimento controlado para realização de retorno de ligações a clientes, quando não é possível resolver toda a dúvida do cliente em uma mesma ligação.

No entanto, constatou-se que boa parte dos clientes reclama deste procedimento de retorno, sendo a 4ª reclamação que mais ocorreu, de acordo com o levantamento de dados realizado. Não foi possível verificar o fator que gerou as reclamações dos clientes, mas sabe-se que mesmo com os esforços da empresa em controlar os retornos que devem ser realizados, os clientes continuam reclamando deste procedimento.

d) Com relação à parcerias com outras instituições voltadas para o setor de atendimento

De acordo com os gestores do serviço, a empresa não possui, atualmente, nenhum tipo de parceria com outras instituições voltadas para o setor de atendimento a clientes. O que ocorre poucas vezes são visitas a outras empresas do mesmo

ramo, o que demonstra pouca troca de informações sobre este tipo de serviço com outras instituições.

e) Com relação às políticas de comunicação e compartilhamento de informações entre a instituição e colaboradores

Constatou-se, junto aos gestores do serviço de atendimento, a ocorrência de reuniões gerais onde se apresenta os números gerais da empresa, os novos projetos da empresa, entre outros. Esta reunião geral ocorre de acordo com a necessidade dos gestores e da empresa como um todo.

Há, também, os chamados comitês, que são grupos formados por profissionais do setor de desenvolvimento dos sistemas de gestão empresarial. Estes comitês fazem a intermediação entre o setor de desenvolvimento de sistemas e o setor de atendimento a clientes, sendo dele o papel de comunicar as mudanças nos sistemas de gestão. No entanto, observou-se ausência de política formal de comunicação do setor de atendimento a clientes com o restante da empresa.

f) Com relação à monitoração da qualidade dos atendimentos

A empresa realiza monitoração da qualidade dos atendimentos de duas formas: o coordenador monitora diariamente e mensalmente, através dos indicadores de desempenho; ou o setor de reclamações comunica gestores sobre possíveis falhas ou desvio de condutas por parte dos atendentes quando apurado que estes possuem muitas reclamações ao seu respeito.

No primeiro caso, a coordenação do serviço verifica os números gerais do serviço, e também os números individuais de cada atendente. O coordenador monitora, por exemplo, o nível de serviço, o TMA, a quantidade de atendimentos realizados, e em todos os casos, pode visualizar qualquer período de datas ou ainda visualizar estes dados isolando apenas os dados de um atendente. Os números devem ficar dentro da faixa de valores aceitável definidos pela EDS.

No segundo caso, a coordenação do serviço recebe a informação, por parte do setor de reclamações, que o serviço como um todo ou um atendente em específico tem recebido muitas reclamações, e este por sua vez aciona medidas de monitoria de qualidade: gravação de ligações e acompanhamento pessoal.

No entanto, nota-se ausência de recursos mais avançados que poderiam trazer mais benefícios para a monitoração, como, capacidade de monitorar um atendente através de sua conversa e de sua tela ao mesmo tempo, ou ainda capacidade de realizar avaliações dos atendentes e registrar os resultados para posterior acompanhamento, e, por fim, a inexistência de relatórios de performance do atendente, dia a dia, mês a mês, ou período de tempo a ser definido, com possibilidade de comparar as notas dadas por diferentes revisores.

4.6.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOBRE O AMBIENTE

De acordo com os gestores, a empresa não possui uma setor ou política definida para trabalhar com os fatores ambientais. Entretanto, nos últimos meses a empresa viabilizou mudanças no ambiente de trabalho onde se pretendeu melhorar, em especial, o sistema de iluminação, refrigeração e anti-ruídos.

A falta de política bem definida para os aspectos ergonômicos refletiu claramente nas notas dadas pelos atendentes quanto a avaliação dos fatores ergonômicos. A nota média dada pelos atendentes para o fator Ambiente ficou em 2.18. Na maior parte dos casos, a nota ficou abaixo da média, conforme pode se visualizar no GRÁFICO 30.

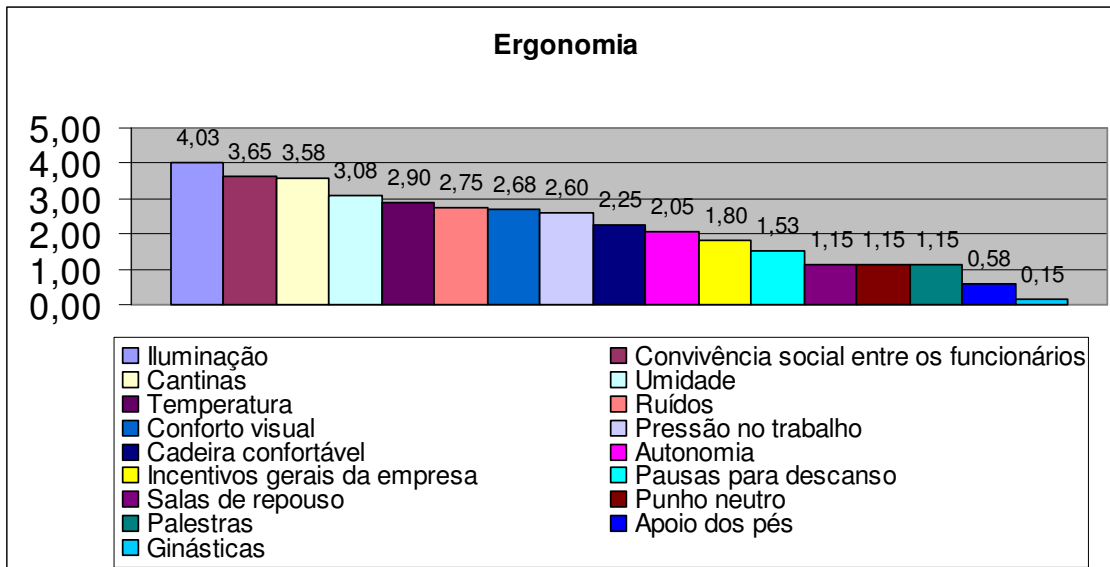


GRÁFICO 30: Média de notas para a avaliação dos fatores ergonômicos.

Fonte: O autor.

A baixa aprovação para os fatores ergonômicos vai ao encontro dos tipos de fatores citados pelos atendentes para melhoria no ambiente de trabalho como um todo, conforme se observa no GRÁFICO 31.

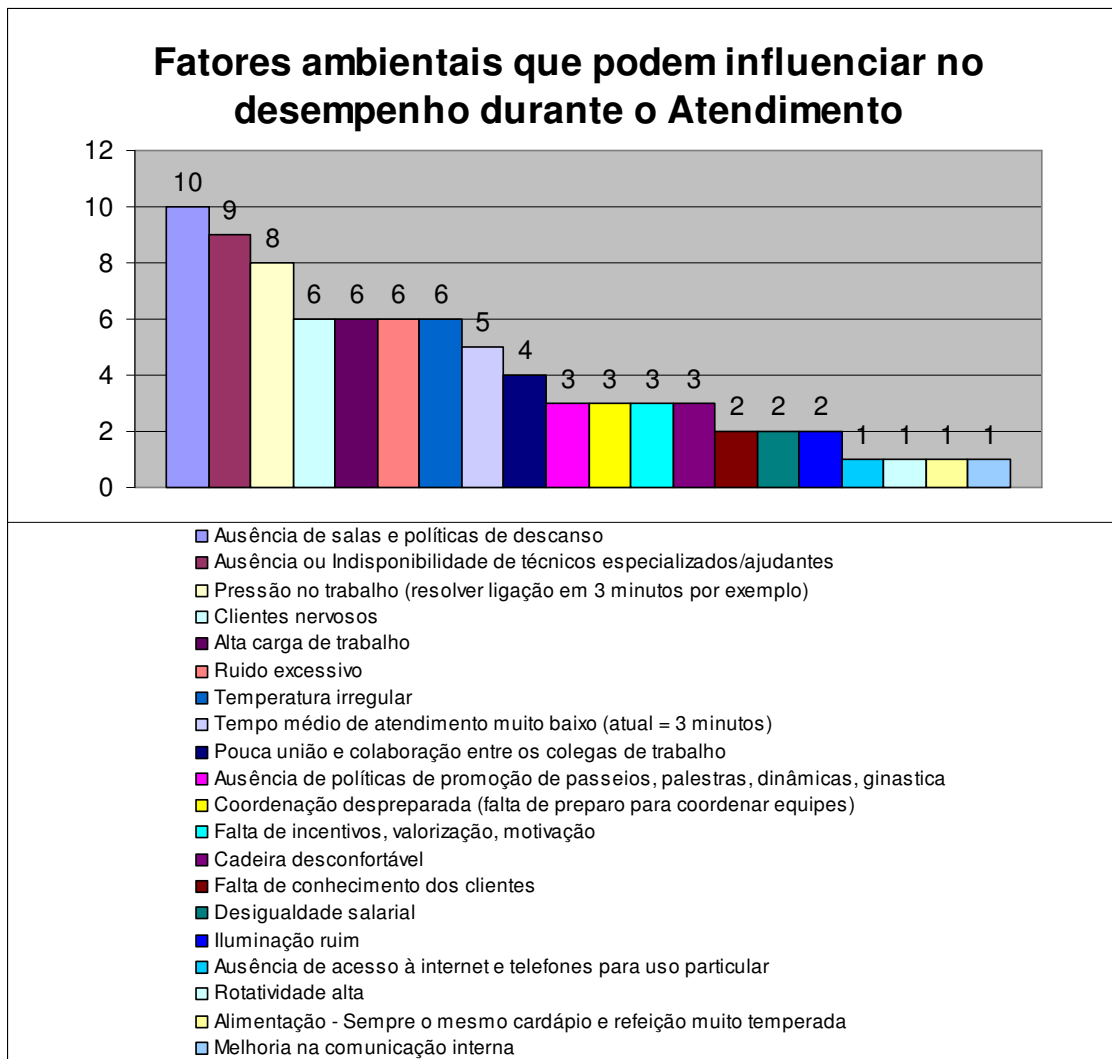


GRÁFICO 31: Quantidade de sugestões dos atendentes para melhoria no ambiente de trabalho como um todo. Fonte: O autor.

Conclui-se que não há na empresa nenhum trabalho junto aos atendentes quanto à postura correta para o uso dos assentos, uso da voz, entre outros. Além disto, a empresa não dispõe de nenhum tipo de parceria com outras instituições que possam prover algum tipo de consultoria sobre ergonomia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Durante este trabalho visou-se a avaliação de serviço de atendimento a clientes de empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial, também denominado Help-Desk.

Foi realizada revisão de literatura das áreas de avaliação de serviços de informação e de serviços de atendimento a clientes, com vistas a verificar como estas literaturas poderiam se integrar. Em seguida, criou-se uma metodologia de avaliação de serviços de informação através da sistematização de um conjunto de variáveis para avaliação de serviços de informação, levando em conta as duas literaturas.

A integração das duas literaturas foi uma contribuição da Ciência da Informação para a área de atendimento a clientes da Administração, uma vez que novos fatores foram agregados ao processo de avaliação de serviços de atendimento a clientes, em especial fatores relacionados à avaliação de serviços de informação, de sistemas de recuperação de informação e de serviços de referência, este último, um tipo de serviço de informação amplamente estudado no campo da ciência da informação.

Após integração das literaturas e posterior desenvolvimento da metodologia para avaliação de serviços de Help-Desk e criação do instrumento de pesquisa, realizou-se um estudo de caso para sua avaliação. Iniciou-se pela análise de reclamações por parte dos clientes em relação ao serviço de atendimento. Esta análise teve a finalidade de entender quais são os principais problemas do serviço a partir do ponto de vista dos clientes. Constatou-se que a maior parte dos clientes apontou os fatores tempo de espera exagerado, falta de conhecimento do atendente, demora durante o atendimento e falta de retornos aos clientes como os principais problemas. Em seguida, realizou-se uma micro-avaliação do serviço de atendimento, onde se procurou descobrir os pontos falhos do serviço, com vistas a propor ações para sua melhoria.

A metodologia e os instrumentos de pesquisa atingiram os seus propósitos, já que foram levantados dados exaustivos, dos quais, os mais relevantes são apresentados em forma sintética a seguir.

Quanto aos recursos informacionais, buscou-se entender, através do ponto de vista dos atendentes e dos gestores, quais eram os pontos falhos dos recursos informacionais que pudessem levar à ineficiência do serviço. Como principal fator, constatou-se a ausência de acervo de informações que pudessem contribuir para aumentar as informações disponíveis aos atendentes, além de ausência de recursos de buscas eficientes.

Quanto à infra-estrutura tecnológica, observou-se a não utilização do equipamento URA para realização de atendimentos automáticos, além da não utilização dos recursos tecnológicos na apuração da quantidade de clientes que deixam de ser atendidos pelo serviço.

Quanto às políticas de gestão da instituição, observou-se disparidades entre os perfis desejados e os perfis atuais dos atendentes do serviço. Além disto, constatou-se a ausência de políticas de treinamentos constantes. Atualmente a empresa adota procedimentos não pró-ativos no que se refere à monitoração da necessidade de treinamentos.

A alta rotatividade também foi fator detectado, sendo que mais da metade dos profissionais (31) foram contratados no último ano, e pouco menos (29) deixaram a empresa neste mesmo ano.

Observou-se, também, que há por parte dos clientes e dos atendentes certa insatisfação com a estrutura hierárquica adotada pela empresa (atendentes de 1º nível e atendentes de 2º nível). Para os atendentes, muitos atendimentos que poderiam ser resolvidos no 1º nível acabam sendo passados para os atendentes de 2º nível. Para os clientes, o simples fato de passar a ligação para um atendente de 2º nível faz com que ele tenha que aguardar muito tempo para ser atendido, gerando insatisfação.

Observou-se a ausência de parcerias com outras instituições de áreas afins, o que demonstra pouca troca de informações a respeito de assuntos importantes, como, atendimento a clientes e ergonomia.

Quanto aos fatores ambientais, observou-se a ausência de trabalhos junto aos atendentes quanto à postura correta para o uso dos assentos, uso da voz, entre outros. A empresa não possui um setor ou política definida para trabalhar com os fatores ambientais.

5.2 CONSOLIDAÇÃO DOS PONTOS FALHOS E PROPOSTAS DE AÇÕES PARA SUA MELHORIA

Apresenta-se a seguir um quadro com os pontos falhos do serviço de atendimento encontrados durante a análise e apresentação dos resultados da pesquisa. Associa-se a cada ponto falho ou a um grupo de pontos falhos uma ou várias propostas de ações para a sua melhoria.

Ponto Falho	Ação
Recursos informacionais	
Sistema de apoio:	
Sistema de busca ineficiente: o atendente deve fazer leitura do histórico de atendimentos ao cliente para obter alguma informação que pode ser relevante.	Reformular o sistema de busca, permitindo, por exemplo, buscas por assunto. Permitir realização de buscas em todo o histórico de atendimento a clientes, e não apenas ao cliente em atendimento. Permitir realização de buscas em outras bases de dados que possam conter informações relevantes, como, bases de dados de perguntas x respostas.
Não há integração da ferramenta de apoio com outras ferramentas que poderiam colaborar para melhorar o desempenho dos atendentes.	Criar ferramentas que ajudem os atendentes a executar as tarefas junto aos clientes. Criar ferramenta de compartilhamento de informações entre atendentes.
Quantidade de erros nos sistemas de apoio é um fator que pode influenciar no uso do sistema de apoio, e consequentemente no atendimento aos clientes.	Rever procedimentos adotados no desenvolvimento dos sistemas de apoio com fins a diminuir quantidade de erros encontrados.
Base de dados:	
Baixa cobertura da base de dados: há atualmente apenas a possibilidade de consultar dados no histórico de atendimentos ao cliente em atendimento.	Disponibilizar acervo mais completo com informações que possam ajudar os atendentes durante o atendimento, como: - histórico de atendimento a clientes completo, de todos os clientes e não apenas do cliente em atendimento; - outras bases de dados que possam conter informações relevantes, como,

	<p>bases de dados de perguntas x respostas e erros x soluções.</p> <p>Aproveitar base histórica de relacionamento com clientes para montagem de novo acervo de informações que possam ser disponibilizadas para os atendentes.</p>
Políticas de indexação da base de dados:	
<p>Método de classificação da base de dados de histórico de atendimento a clientes é insuficiente.</p> <p>A única forma de classificar as conversas entre atendentes e clientes é através de uma lista de palavras denominada “motivos” que visam classificar as conversas por motivos de ligações. Esta lista de motivos deixa a desejar, não existindo elementos que contemplem todos ou a maior parte dos assuntos tratados entre atendentes e clientes.</p>	<p>Reformular a estrutura da base de dados atual, permitindo, por exemplo, classificação por assunto.</p>
Materiais de Apoio:	
<p>Cada atendente tem seu próprio material de apoio, sendo alguns mais completos e outros menos completos.</p> <p>Não existe, por parte dos gestores, nenhum tipo de trabalho que vise organizar os materiais de apoio, com fins a disponibilizar formas de buscas eficientes e maior cobertura do acervo de informações.</p> <p>A empresa disponibiliza apenas um script de atendimentos que indica ao atendente como proceder para encaminhar os clientes para os diferentes níveis de atendimento do serviço.</p>	<p>Disponibilizar mais materiais de apoio com informações que possam ajudar os atendentes durante o atendimento a clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tutoriais sobre funcionalidades dos sistemas de gestão; - tutoriais com perguntas x respostas, por funcionalidades dos sistemas de gestão; - listagens de erros x soluções; - scripts de atendimento. <p>Disponibilizar sistema de busca para os materiais de apoio.</p>
Políticas de indexação dos materiais de apoio:	
<p>Ausência de qualquer trabalho por parte da empresa em organizar os materiais de apoio, como, classificações por assunto.</p>	<p>Reformular a estrutura de armazenamento do material de apoio de forma que permita, por exemplo, classificação por assunto.</p>
Políticas de atualização dos materiais de apoio:	
<p>A empresa não realiza procedimento eficiente para organização e</p>	<p>Reformular a estrutura de armazenamento do material de apoio de</p>

conseqüente atualização dos materiais de apoio, ficando a cargo dos atendentes guardar e manter atualizados seus próprios materiais de apoio.	forma que permita manter os materiais de apoio sempre atualizados, por exemplo, de acordo com as mudanças nos sistemas de gestão que se presta atendimento.
Infra-estrutura tecnológica	
Ferramentas de gestão de performance:	
Constatou-se que a empresa não mede a quantidade de clientes que deixam de ser atendidos diariamente, o que pode prejudicar a análise da capacidade de atendimentos, já que não se sabe de fato qual é a demanda completa de serviços.	Buscar junto ao setor de tecnologia da empresa uma forma de obter estas informações, uma vez que o PABX adquirido recentemente permite esta medição, no entanto, o recurso ainda não foi implementado pelo referido setor.
Atualmente, o controle de performance é feito de forma descentralizada, onde une-se dados extraídos de planilhas criadas à mão pelos gestores com relatórios fornecidos por alguns sistemas internos e por informações provenientes do setor de reclamações. Não há uma ferramenta integrada para gestão da performance do serviço de atendimento a clientes, dificultando a visualização de informações de forma rápida e integrada.	Um sistema integrado poderia trazer mais agilidade para os gestores.
Ferramentas DAC, URA, CTI:	
A empresa optou por não utilizar o equipamento URA como uma alternativa de atendimento automatizado, desta forma, possivelmente reduzindo sua capacidade de atendimentos diários.	Estudar possibilidades de realização de atendimentos automáticos com o equipamento URA. Exemplo de atendimentos que podem ser feitos de forma automática: - procedimentos para instalação dos sistemas de gestão; - resposta à problemas de instalação, problemas de acesso de gravação de arquivos.
Políticas de gestão da instituição	
Perfil dos atendentes:	
A maior parte dos profissionais contratados não possui experiência na área de atendimento a clientes.	Priorizar profissionais com experiência na área de atendimento a clientes, ou com perfil adequado para atendimento a clientes.
Gestores e atendentes não observaram certas características, por exemplo a imaginação, como característica humana importante para um atendente.	Utilizar de ferramentas de recursos humanos para verificar nos candidatos aqueles que possuem tendências para o trabalho com atendimento.

Percebe-se divergência entre o que os gestores procuram e o que os atendentes citam como características importantes.	Definir de forma mais clara para todos os envolvidos no processo de contratação quais são as características desejáveis para o atendente, para que possam proceder de forma alinhada com o pensamento dos gestores.
Perfil desejado x real:	
Ausência de pró-atividade no procedimento de monitoração do perfil desejado, já que ocorre apenas quando descobre-se que um atendente ou grupo de atendentes possuem muitas reclamações diretas.	Criar políticas de monitoração freqüente de perfis dos atendentes. Por exemplo, sortear diariamente atendentes que serão monitorados.
Treinamentos:	
Não há na empresa política de treinamentos constantes. Observou-se que mesmo com as políticas de monitoração adotadas pela empresa, boa parte dos atendentes receberam treinamentos. Percebe-se falta de pró-atividade por parte da gestão do serviço, pois, só se decide realizar novos treinamentos após a ocorrência de algum fato que pode ter impacto na qualidade do serviço de atendimento.	Criar políticas de monitoração freqüente do grau de conhecimento dos atendentes. Criar provas de verificação de conhecimento. Verificar constantemente o currículo dos atendentes e comparar com o currículo desejado. Criar políticas de incentivo para atendentes que realizam treinamentos com freqüência de forma a completar seus conhecimentos.
Os treinamentos são em sua quase totalidade sobre os sistemas de gestão de que prestam atendimento, deixando de lado treinamentos sobre atendimento a clientes, sobre os sistemas e materiais de apoio e sobre as regras gerais do serviço de atendimento a clientes.	Aumentar a carga de treinamentos sobre estes assuntos, e proceder como descrito no tópico logo acima.
O treinamento sobre os sistemas de gestão é limitado, não ocorrendo treinamentos focados em regras de negócios específicos por setores empresariais.	Criar possibilidade de realização de treinamentos focados nos setores empresariais que utilizam os sistemas de gestão da empresa.
A maioria declarou receber apoio de pessoal mais experiente, no entanto, muitas vezes este apoio não chega a tempo, havendo poucos atendentes de 2º nível que tem a atribuição de ajudar os atendentes de 1º nível.	Rever se a carga de trabalho atual é comportada pela quantidade de atendentes, e a estrutura adotada entre atendentes. Boa parte dos atendentes declarou não estar satisfeito com a ajuda dos atendentes de 2º nível, em especial porque as ajudas quase sempre chegam atrasadas.

Rotatividade:	
Rotatividade relativamente alta (mais da metade dos atendentes deixaram a empresa no último ano).	Buscar junto aos atendentes que deixam a empresa qual o motivo de sua saída e tomar ações corretivas quanto à gestão do serviço sempre que necessário.
Gestão:	
A empresa não sabe ao certo qual a real demanda pelo serviço. Não há a possibilidade de saber quantos clientes deixam de ser atendidos pelo serviço, o que dificulta mensurar a demanda real do serviço, e consequentemente prejudica as análises dos gestores que visam descobrir se oferecem a capacidade de atendimento adequado.	Realizar pesquisas diretas com clientes com a finalidade de apurar a qualidade e a demanda pelo serviço. Buscar junto ao setor de tecnologia da empresa uma forma de obter estas informações, uma vez que o PABX adquirido recentemente permite esta medição, no entanto, o recurso ainda não foi implementado pelo referido setor.
Estrutura hierárquica entre atendentes:	
Constatou-se que a separação em níveis de atendimento não vem agradando aos clientes. Muitas vezes os clientes são encaminhados para atendentes de 2º nível e são obrigados a aguardar muito tempo para serem atendidos. Os atendentes de 1º nível sentem-se pressionados pelo prazo mínimo de atendimento (3 minutos), o que aumenta a carga de stress no trabalho.	Estudar a demanda por atendimentos, e verificar: - se a quantidade de atendentes está suficiente; - se o conhecimento específico sobre os sistemas de gestão está suficiente tanto para atendentes de 1º nível quanto de 2º nível; - se o tempo mínimo de atendimento pode ser aumentado em determinadas situações (por exemplo, se o atendente de 1º nível estiver em fase conclusiva do atendimento). - se o tempo mínimo de 3 minutos pode ser revisto, aumentando-o para o tempo médio da maior parte dos atendimentos.
Retornos a clientes:	
Procedimento de retorno de ligações é falho. Boa parte dos clientes reclamam do procedimento de retorno de ligações, dizendo que nem sempre as ligações são retornadas em tempo.	Rever o procedimento de retorno de ligações, checando se todos os retornos marcados estão sendo realizados. Verificar se a quantidade de retornos está muito elevada. É possível que os atendentes estejam muito atarefados com as ligações normais, e estão deixando de realizar os retornos.
Parcerias com outras instituições do setor de atendimento a clientes:	
Há pouca troca de informações com	Buscar consultorias e parcerias com

outras instituições do setor de atendimento a clientes.	instituições especializadas no setor de atendimento a clientes. Buscar participação em eventos do setor de atendimento a clientes.
Políticas de comunicação/compartilhamento de informações:	
Ausência de política formal de comunicação do departamento de atendimento a clientes com o restante da empresa.	Criar política que formalize os processos de comunicação com os demais setores da empresa, visando manter atualizados os materiais de apoio, acervos de informações, informativos sobre regras e procedimentos internos, entre outros, do setor de atendimento a clientes.
Monitoração da qualidade dos atendimentos:	
Monitoração da qualidade dos atendentes é ineficiente e não pró-ativa.	Buscar recursos avançados que poderiam trazer mais benefícios para a monitoração, como, capacidade de monitorar um atendente através de sua conversa e de sua tela ao mesmo tempo, inexistência de relatórios de performance do atendente com possibilidade de comparar as notas dadas por diferentes revisores.
Ambiente	
Não há nenhum trabalho junto aos atendentes quanto à postura correta para o uso dos assentos, uso da voz, entre outros. A empresa não possui um setor ou política definida para trabalhar com os fatores ambientais, não dispondo, ainda, de nenhum tipo de parceria com outras instituições que possam prover algum tipo de consultoria sobre ergonomia, demonstrando pouca troca de informações sobre este ramo.	Criar política interna que vise trabalhar com os fatores ergonômicos. Buscar consultorias e parcerias com instituições especializadas em ergonomia. Buscar participação em eventos sobre ergonomia.
Problemas com temperatura e ruídos, apesar dos recentes esforços da empresa.	Rever índices de temperatura e de ruídos, com fins a minimizar os problemas citados pelos atendentes.
Ausência de políticas de descanso.	Rever política interna de intervalos para descanso, pois a grande maioria dos atendentes destacou este como um dos fatores que impactam na qualidade dos atendimentos.

QUADRO 10: Consolidação dos pontos falhos e propostas de ações para sua melhoria.

Fonte: O autor.

5.3 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

A metodologia de avaliação criada neste projeto necessita ser utilizada em outros serviços de atendimento a clientes de empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial para que se possa verificar a existência de fatores que não foram considerados, mas que impactam o desempenho do serviço. Os resultados da avaliação realizada junto à empresa em estudo não podem ser generalizados, uma vez que os resultados são específicos da empresa em estudo.

Propõe-se a retomada deste estudo com a realização de um estudo do tipo *survey*. Este estudo poderia colaborar para a generalização dos resultados da avaliação, e também para a maturação do modelo proposto para avaliação de serviços de atendimento a clientes de empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial.

Outro ponto importante a se ressaltar está relacionado à dispersão da literatura de avaliação de sistemas de recuperação de informação. A proposta deste trabalho não foi realizar um amplo estudo nesta área devido à limitação de tempo. Acredita-se que uma análise profunda desta literatura justificaria a realização de uma tese de doutorado. Propõe-se, portanto, a continuação deste estudo com a realização de vasto levantamento da literatura de avaliação de sistemas de recuperação de informação, com a finalidade de realizar ao final uma síntese completa deste campo de estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, B. L. Information Tasks: Toward a user-centered approach to Information Systems. New York: Academic Press, 1996.

ALVARENGA, L. Representação do conhecimento da perspectiva da ciência da informação em tempo e espaço digitais. Enc. Bibli. R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. 15, 1º sem. 2003.

ALENCAR, M. C. F. Serviço de referência: atitudes reveladas. Revista Transinformação, Campinas, v. 8, n. 2, p. 65-82, maio/ago. 1996.

ALMEIDA, M.C.B. Planejamento de Bibliotecas e Serviços de Informação. Brasília: Briquet de Lemos, 2000.

A informação científica e tecnológica e os serviços de informação. Disponível em: <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/441/361>. Acessado em: 23/01/2007

BABBIE, E. Métodos de pesquisas de survey. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BAXENDALE, P.B. Machine-made index for technical literature – an experiment. IBM Journal of Research and Development, n. 2, 1958, p. 354-361.

BAEZA-YATES, R.; RIBEIRO-NETO, B. Modern Information Retrieval. New York: ACM Press, 1999, 511p.

BAEZA-YATES, R.; RIBEIRO-NETO, B. Modern Information Retrieval. Addison-Wesley-Longman Publishing co. 1999. Disponível em: <http://www.ischool.berkeley.edu/~hearst/irbook/1/node2.html> Acessado em: 23/01/2007

BEGHTOL, C. Bibliographic classification theory and text linguistics: aboutness analysis, intertextuality and the cognitive act of classifying documents. Journal of Documentation, London, v. 42, n. 2, p. 84-113, June 1986.

BOYCE, B. Beyond topicality: a two-stage view of relevance and the retrieval process. Information Processing and Management, v. 18, p. 105-109, 1982.

BUCKLAND, M. K. Information and Information Systems. New York. Westport, CT, USA: Greenwood Press: 1991

BUCKLAND, M. K. Information as a thing. JASIS, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991.

BUNCHAFT, G., KELLNER, S.R.O. Estatística sem mistérios. Petrópolis: Vozes, 1997. 227 p. v. 1.

CAMARGO, M. S. Telemarketing integrado: planejamento, gerência e operação. Marketing, n 179, set. 1988.

CARAS MARKETING & TRAINING. Competencies Checklist.
<http://www.crmxchange.com/whitepapers/caras/caras-competencies-checklist.asp>.
Acessado em: em 05/06/2006

CARAS MARKETING & TRAINING. Questions to Ask When Considering Training.
Disponível em: www.crmxchange.com/whitepapers/caras/caras-competencies-checklist.asp. Acessado em: em 05/06/2006

CARNEIRO, V. O. O perfil do profissional de call center. Disponível em:
http://www.callcenter.inf.br/default.asp?sp=materia_integra.asp&secao=1&codigo=3498. Acessado em: 06/06/2006

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CLEVERDON, C.W. Report on Testing and Analysis of an Investigation into the Comparative Efficiency of Indexing Systems. Cranfield, England: College of Aeronautics. 1962.

CLEVERDON, C.W., et al. Factors Determining the Performance of Index Languages. Cranfield, England: College of Aeronautics, 3 vols. 1966.

CORREA, A. URA – Unidades de Resposta Audível no Atendimento aos clientes. 2003. Programa de Pós-graduação em Gerência e Tecnologia da Informação. Universidade FUMEC. Belo Horizonte.

DANTAS, E. B. Telemarketing: a chamada para o futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DELONE, W. & McLEAN, E. The DeLone and McLean Modelo of Information Systems Success: A Ten-Year Update. Journal of Management Information Systems. Vol. 19, n. 4, p. 9-39, 2003.

DENZIN, K., LINCOLN, Y. S. et. Al. Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 529 p.

DIAS, E. W. Análise de Assunto: Percepção do usuário quanto ao conteúdo de documentos. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v.9, n.2, p.146-157, jul/dez 2004.

ERGONEWS. Site dedicado ao estudo e divulgação da ergonomia. Disponível em: www.ergonomia.com.br Acessado em: 26/02/2007.

FERNANDES, A. A., ALVES, M. M. Gerência estratégica da tecnologia da informação: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1992. p. 1-69.

FERREIRA, S. B. L.; LEITE, J. C. S. P. Avaliação da usabilidade em sistemas de

informação: o caso do Sistema Submarino. RAC, v. 7, nº. 2, Abr./Jun. 2003: 115-136.

FIGUEIREDO, N. M. Metodologias para a promoção do uso da informação: técnicas aplicadas particularmente em bibliotecas universitárias e especializadas. São Paulo: Nobel; APB, 1990. 144 p.

FIGUEIREDO, N. M. Evolução e avaliação do serviço de referência. As origens dos serviços de informação em bibliotecas. São Paulo: Polis, 1992. cap. 1, p. 11-16.

FOSKETT, D. J. As origens dos serviços de informação em bibliotecas. Serviços de informação em bibliotecas. São Paulo: Polígono, 1969. cap. 1, p. 15-17.

FRANÇA, J. L. Manual para normalização de publicações técnico-científicas, 3.ed. , Belo Horizonte: Editora UFMG, 1996

GIL, A. C. Como elaborar projetos de Pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 17-64; 121-124.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GLAZIER, J. D., POWELL, R. R. Qualitative research in information management. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1992. p. 1-13.

GROGAN, D. A prática do serviço de referência. Brasília: Briquet de Lemos, 1995.

GUION, L. A. Triangulation: ESTABLISHING THE VALIDITY OF QUALITATIVE STUDIES. Institute of Food and Agricultural Sciences. University of Florida. September 2002. Disponível em: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/files/FY/FY39400.pdf>
Acessado em: 30/01/2007.

GULL, C. D. (1956) "Seven Years of Work on the Organization of Materials in the Special Library." American Documentation, 7, 320-329.

HANCOCK-BEAULIEU, M. Information Systems for End-Users: Research and development issues. London: Taylor Graham: 1992.

HUTCHINS, M. Introduction to reference work. Chicago, American Library Association, 1944.

HUTCHINS, M. Introdução ao trabalho de referência. Rio de Janeiro: FGV, 1973.

IEA: International Ergonomics Association. 2000. Disponível em www.iea.cc.
Acessado em: 25/02/2007.

IEX. TotalView Workforce Management. Evaluating Workforce Management Systems. Disponível em: http://www.crmxchange.com/tel_rfp.html. Acessado em: 23/01/2007

IPT. Instituto de Pesquisas Tecnológicas, 2006. Disponível em: <http://www.ipt.br>. Acesso em: 23/01/2007

JAMIL, G. L.; SILVA, F. B. Call Center e Telemarketing. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2005.

KATZ, W. A. Introduction to reference work: volume II Reference services and reference processes. 5. ed. New York, McGraw-Hill, 1987. (1. ed. 1969, 2. ed. 1974, 3. ed. 1978, 4. ed. 1982.)

KING, D.W. The evaluation of information services and products. Washington, D.C.: Information Resources Press. 1971.

LANCASTER, F. W. Information Retrieval Systems: Characteristics, testing and evaluation. New York: John Wiley & Sons, 1968.

LANCASTER, F. W. Toward Paperless Information Systems. New York: Library and information science, 1978.

LANCASTER, F. W. & Warner, A. J. Information Retrieval Today: Revised, Retitled, and Expanded Edition. Arlington, VA: Information Resources Press, 1993.

LANCASTER, F. W. Indexação e resumos: teoria e prática. Brasília: Briquet de Lemos, 1993.

LANCASTER, F. W. Avaliação de serviços de bibliotecas. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LAUDON, K. C. & LAUDON, J. C. Gerenciamento de Sistemas de Informação. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LOPES, I. L. Estratégia de Busca na recuperação da informação: revisão de literatura. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 60-71, maio/ago. 2002.

LUHN, H. P. A statistical approach to mechanized encoding and searching of literary information. IBM Journal of Research and Development, 1, 1957, 309-317.

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

MARCHAND, D. Managing information quality. In: WORMEL, I. Information Quality: definitions and dimensions. London: Taylog Graham, 1990. p. 7-17.

MATTAR F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.

MEADOW, C. T.; BOYCE, B. R.; KRAFT, D. H. Text Information Retrieval Systems. San Diego: Academic Press, Second Edition, 2000.

MOREIRA, A. Uso de ontologia em sistemas de informação computacionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte: UFMG, v. 7, n. 1, jan/jun 2002.

MOREIRA, M. P. Disseminação e democratização da informação: a experiência da Central RHAtende. Belo Horizonte: EB/UFMG, 1998, 203p.

NASCIMENTO, N. J. Gestão do conhecimento na World Wide Web: um estudo exploratório. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 2000. 135p.

NEIL, S. D. Can there be a theory of reference? *Reference Librarian*, n. 18, 1987, p. 7-19.

NICE Systems. Request For Proposal – Quality Monitoring System. Disponível em: www.crmxchange.com/whitepapers/rfp-quality-monitoring-system.html. Acessado em: 23/01/2007.

O QUE é telemarketing. *Marketing*, v. 17, n. 130, p. 67-68, ago. 1984.

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

OLIVEIRA, M. A. A descoberta do cliente: em busca do jeito brasileiro de prestar serviços. São Paulo: Nobel, 1994.

PARASURAMAN, A. *Marketing research*. 2 ed. Reading, Mass.: Addison Wesley Publishing Company, 1991.

POPE, J. Telemarketing: o comércio através do telefone. São Paulo: Maltese, 1989. p. 193-203. (Tradução de Antônio Teófilo B. M. de Oliveira).

RADFORD, N. A. Why bother with user education? *New Zealand Libraries*. 43, 1980, 53-58.

REDMAN, I., TACOUNI, L. The CallPath Call Center Planning and reference guide. [S. l.]: IBM, 1996. Document number SG24-4140-01, build version 1.3.0.

ROTHSTEIN, S. Where does it hurt? Identifying the real concerns in the ethics of reference service. *Reference Librarian*, 4, 1982, 1-12.

ROBINSON, B. M. Referente services: a model of question handling. n. 29, 1989, p. 48-61.

ROSSI, P. H.; FREEMAN, H. E. *Evaluation: a systematic approach*. 4. ed. Newbury Park, CA.: Sage, 1989. 496 p.

ROZADOS, H. B. F. A informação científica e tecnológica e os serviços de informação. Disponível em: <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/441/361>. Acessado em: 23/01/2007.

- SALTON, G. Introduction to Modern Information Retrieval. New York: McGraw Hill Book, 1983, 448 p.
- SANTOS, V.; CHAVES, J. M.; PAVÃO, J. C.; BIJOS, P. Projeto Ergonômico de Centrais de Atendimento. Relatório Técnico da ERGON Projetos. Rio de Janeiro, 1999.
- SAKAMOTO, K. Dimensionando a central de atendimento. Clipping Service ABT, jan./fev. 1997.
- SERAFEMIDIS, V., SMITHSON, S. Understanding and supporting the information systems evaluation. London: Department of information Systems, London School of Economics and Political Science, 1994.
- SERAFEMIDIS, V. Interpreting the evaluation of information systems investments: Conceptual and operational explorations. London: Department of information systems, London School of Economics and Political Science, 1997. Disponível em: <http://www.lse.ac.uk/collections/informationSystems/pdf/theses/serafeimidis.pdf>. Acessado em: 23/01/2007.
- SHERA, J. H. Documentation and the Organization of Knowledge. Hamden: Archon Books, 1966.
- SILVA, E. L. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação/Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 118p.
- SILVEIRA, S. M. Organização e uso das bases de informação para o atendimento a clientes em Call Centers. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais.
- SIEMENS, EQUITEL. SAC Telemarketing. [s.n.t.]
- SOUZA, R. R. Sistemas de recuperação de informações e mecanismos de Busca na Web: panorama atual e tendências. Perspect. Ciênc. Inf. Belo Horizonte, v. 11, nº. 2, p. 161-173, mai./ago. 2006.
- STEVENSON, W. J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. p. 157-219. (Tradução de Alfredo Alves de Faria).
- STONE, B.; WYMAN, J. Telemarketing. São Paulo: Nobel, 1992. p. 2-41. (Tradução de Felipe Rajabally e Gilda Stuart).
- SCHWUCHOW, W. Problems in evaluating the quality of information services. In: WORMELL, I. Information Quality: definitions and dimensions. London: Taylor Graham, 1990. p. 55-68.
- DANTAS, S. Introdução à recuperação de informação. Universidade Salgado de Oliveira. Recife, 2002. Disponível em:

http://www.cin.ufpe.br/~sfd/universo/internet/resumo_ri.doc.

Acessado em: 23/01/2007.

TAGUE-SUTCLIFFE, J. Measuring Information: an information services perspective. San Diego, California: Academic Press, 1995.

TARAPANOFF, K.; JÚNIOR, R. H. A.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. Ci. Inf., Brasília, v. 29. nº. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TAYLOR, R. S. Information values in decision contexts. IMR, v.1, n.1, 1985.

TELEMIG. Telemarketing TELEMIG: manual de iniciação do marketing por telefone: a maneira mais fácil e avançada de multiplicar os resultados de sua empresa. Belo Horizonte: TELEMIG, 1997.

TEMA. Associação Brasileira de Telemarketing, v. 6, n. 15, jun./jul. 1997.

TEMA. Associação Brasileira de Telemarketing, v. 6, n. 16, ago. /set. 1997.

UNISIST. Pautas para la Evaluación de Sistemas y Servicios de Información. Paris: UNESCO, 1978.

VAZ, C. F. O. As bases textuais do BACEEN e a Recuperação de Informação. Monografia. Escola de Ciência da Informação UFMG: Belo Horizonte, 2004.

WHITEHALL, T. Quality in library and information service. In: O'NEIL, R.M. Total quality management in libraries. Englewood, co.: Libraries Unlimited, 1994, p. 100-121.

WHITTAKER, L. Information Systems Evaluation: a post-dualist interpretation (2001). Disponível em: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-06142002-121347/unrestricted/00body.pdf> Acessado em: 23/01/2007.

ANEXOS

ANEXO A - VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO DE SI - TAYLOR (1985)

Este autor estabelece as seguintes variáveis que podem ser utilizadas na avaliação de um sistema de informação:

1. Facilidade de uso: Possibilidade de browsing (onde o usuário consegue recuperar informações relacionadas à informação principal buscada por ele, com a possibilidade de localizar por acaso informações de valor). Considera-se também a amigabilidade da interface, a acessibilidade física à informação recuperada, e a organização da informação no sistema.
2. Redução de ruído: O sistema deve prover meios de selecionar a informação buscada, de modo a contemplar os resultados de uma busca com as exatas características requeridas pelo usuário. Considera-se cabeçalhos de assunto e sumarização de informações.
3. Qualidade: Relacionado à validade das informações disponíveis no sistema. Considera-se a confiabilidade, atualidade, completeza e precisão.
4. Adaptabilidade: Considera-se a flexibilidade em adaptar o modo de apresentação dos resultados de uma busca, bem como do sistema em si.
5. Economia de tempo: Considera a velocidade de resposta do sistema.
6. Economia de custos: Considera o provimento de informação de qualidade de modo econômico para o usuário final.

ANEXO B – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE SI – NASCIMENTO (2000)

Este autor, em sua dissertação de mestrado sobre Gestão do Conhecimento da World Wide Web, cria um *checklist* para avaliação de sistemas. O autor inicialmente considera as seguintes variáveis para avaliação de sistemas, inspiradas nos trabalhos de MOSTAFA e TERRA:

1. Acuidade: Diz respeito à identificação da correção e grau de compreensão das informações;
2. Autoridade: Liga-se a identificação do autor e suas qualificações;
3. Objetividade: Refere-se a presença de informações claras no sistema.
4. Atualização: Corresponde a existência de elementos que indiquem a temporalidade das informações;
5. Cobertura: Reflete a identificação da adequação do tema abordado pelo sistema, em termos de completeza e ausência de informações.

ANEXO C – QUALIDADE DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO CARACTERÍSTICA PRIMORDIAL EM UMA AVALIAÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO - DELONE E McLEAN (2003)

Estes autores definem a qualidade do sistema de informação como característica primordial em uma avaliação de sistema de informação. Os fatores a serem considerados são:

1. Acessibilidade da informação;
2. Flexibilidade de uso do sistema;
3. Integração de tarefas através da informação;
4. Tempo de resposta às solicitações realizadas;
5. Confiabilidade na informação recebida;
6. Facilidade de uso do sistema e;
7. Nível de utilidade da informação.

ANEXO D – DESCRIÇÃO DOS FLUXOS DE FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO - GROGAN (1995)

O problema: O processo se inicia com um problema que atrai a atenção de um usuário (leia-se cliente) do serviço de referência. (Grogan, 1995, p. 51).

A necessidade de informação: As raízes do comportamento de quem busca informação ainda são bastante desconhecidas. No entanto, várias teorias interessantes, apoiadas em pesquisas no campo da psicologia do conhecimento, surgiram na bibliografia de biblioteconomia e ciência da informação nos últimos anos. (Grogan, 1995, p. 52)

A questão inicial: Uma das maneiras mais importantes pelas quais os seres humanos adquirem conhecimento é fazendo perguntas, e, se o usuário potencial (leia-se cliente) decide perguntar a alguém, torna-se necessário obviamente dar à pergunta uma forma intelectual mais nítida, descreve-la com palavras, e formula-la como uma questão. (Grogan, 1995, p. 52)

A questão negociada: A questão inicial formulada pelo consulente pode às vezes exigir maiores esclarecimentos ou ajustes, para se ter certeza de que corresponde de forma mais precisa à necessidade de informação subjacente. (Grogan, 1995, p.52-53)

A estratégia de busca: Neste momento, impõem-se duas decisões técnicas: A primeira: como o acervo de informações será consultado? E quais de suas partes serão consultadas e em que ordem? A segunda: implica em escolher entre vários caminhos possíveis. O êxito dependerá do conhecimento íntimo das várias fontes de informação disponíveis. (Grogan, 1995, p. 53)

Nessa etapa do processo de referência, o profissional se defronta com dois problemas. Um deles é o problema do consulente, expresso na forma de uma questão, cuja solução constitui o objeto único da tarefa a ser realizada; o outro é o problema do próprio profissional, ou seja, como proceder para encontrar essa solução (Grogan, 1995, p. 111). Segundo Grogan (1991):

A realização bem-sucedida de qualquer busca, salvo as mais simples, depende da dupla série de decisões imbricadas que juntas constituem a estratégia de busca. O primeiro grupo de decisões controla a forma como a questão do consulente é submetida ao acervo de informações; trata-se, essencialmente, de uma questão de escolha das palavras-chave a serem usadas quando se procura sobre o assunto. O segundo grupo de decisões concerne ao planejamento do caminho a seguir durante a busca através do acervo de informações; essa é uma questão que concerte às fontes de informação a serem abrangidas pela busca e qual a seqüência a ser seguida. (Grogan, 1991, p. 111)

O processo de busca: As buscas mais eficazes são aquelas em que a estratégia de busca é suficientemente flexível para comportar uma mudança de curso, caso assim o indique o andamento da busca. (Grogan, 1995, p. 53)

Quanto à busca em computador, conforme Grogan, “a análise minuciosa do assunto da questão deve ser feita tomando-se um cuidado a mais, indicando por exemplo variantes ortográficas e as formas no singular e no plural – porque o cotejo efetivo dos termos será executado por uma máquina inflexível e não por um ser humano”. (Grogan, 1995, p. 132)

Evidentemente, outros aspectos de um sistema de recuperação de informação devem ser observados porque também influenciam neste tipo de busca, como por exemplo, a forma como a base de dados foi indexada, por exemplo, a base foi indexada em profundidade ou superficialmente?

A resposta: Conforme Grogan, uma “resposta” nem sempre constitui uma “solução” para uma dúvida ou problema, pois o que o profissional tem em mãos neste momento é simplesmente o resultado da busca. Se esta tiver sido executada da maneira correta, esse resultado coincidirá, em geral, com o enunciado de busca, modificado taticamente, porém será preciso ter certeza disso. Às vezes a busca pode resultar infrutífera: isto também será uma “resposta”, mas raramente será agradável apresenta-la assim de forma nua e crua ao consulente. (Grogan, 1995, p. 54)

A solução: Segundo Grogan, frequentemente, torna-se necessário um certo grau de elucidação ou explicação para que se tenha uma solução completa. Também é de boa prática o profissional e o consulente avaliarem juntos o “produto” da pesquisa, e que ambos o aprovelem antes de chegar de comum acordo à conclusão de que o processo foi concluído. (Grogan, 1995, p. 54)

Não se deve esquecer, contudo, que existe em geral mais uma etapa final: “como [as pessoas] utilizam a informação ou o conhecimento que aceitam como resposta”. Como, porém, isso ocorre fora do controle do centro de informação e depois que o usuário (leia-se cliente) foi embora, fica difícil imaginar como se possa considera-lo parte do processo de referência. (Grogan, 1995, p. 54) (Adaptado de Grogan, 1995, p. 51-54)

ANEXO E – OITO DIMENSÕES PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO - MARCHAND (1990)

Marchand propõe oito dimensões para realização da análise da qualidade da informação, alertando sobre a possibilidade de inter-relação entre as oito dimensões, com melhora de uma em detrimento de outra ou, ainda, a possibilidade de associações entre dimensões, que podem ser produtivas a todas.

1. Valor real: Está ligada às preferências individuais do usuário final. Nesta dimensão, a percepção de qualidade poderá variar entre usuários diferentes;
2. Funcionalidades: Relacionada às características complementares do produto ou serviço de informação. Estas funcionalidades podem ou não ser suficientemente indicativas da utilidade do mesmo;
3. Confiabilidade: Está ligada à confiança que o usuário final tem na fonte de informações. Por exemplo, mesmo que uma informação seja menos completa que outra, ela será mais importante, desde que venha de uma fonte mais confiável;
4. Possibilidade de uso contínuo: Está ligada à utilidade de um sistema de informação. A utilidade pode variar em virtude do ciclo de validade da informação (que pode deixar de ser útil em algum momento);
5. Relevância: Esta dimensão aproxima-se muito da quarta dimensão (possibilidade de uso contínuo), mas diferencia-se por estar ligada ao grau de conformidade da informação com os critérios requeridos pelo usuário final. Está intimamente vinculada à dimensão Valor Real, pois trata-se de um valor subjetivo, atribuído diretamente pelo usuário final;
6. Validade: Relaciona-se com os métodos de coleta das informações. Pode depender, por exemplo, da confiabilidade da fonte de informações, ou do formato de apresentação dos dados;
7. Estética: Também encontra-se intimamente ligada à dimensão “valor real”, que é altamente subjetiva. Considera aspectos referentes ao formato da “apresentação” da informação. Depende muito da conformidade do sistema com os objetivos do usuário;
8. Valor percebido: Enquanto a dimensão “valor real” relaciona-se ao “conteúdo disponível” no sistema, esta dimensão liga-se ao conceito de “reputação” do sistema. Aproxima-se, especialmente, da dimensão de confiabilidade do sistema. Nesta avaliação, o usuário final atribui valor ao sistema através de comparações das funcionalidades ou das fontes de informações utilizadas no sistema.

ANEXO F – MEDIDAS DE DESEMPENHO PARA AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO – ALMEIDA (2000)

Segundo Almeida, “Medidas de desempenho são um meio de determinar em que grau os objetivos da unidade de informação são cumpridos, os serviços executados e os materiais colocados à disposição dos usuários. Devem ter credibilidade de ser válidas e úteis no planejamento no planejamento da unidade de informação e na tomada de decisões; por esta razão, convém utilizar medidas previamente estabelecidas e padrões já validados na área”. (p. 53-54)

Para Whitehall, as medidas de desempenho, embora não forneçam informação detalhada sobre o que está errado com o serviço, muitas vezes possibilitam informações diretas sobre a qualidade. Outras vezes, não. Medidas tais como índice de penetração (quantidade de usuários ou de uso do material), por exemplo, não significam qualidade, já que esse índice pode ser baixo por razões muito diversas, porque o serviço é irrelevante, difícil de ser usado, pouco acessível, desconhecido ou não compreendido, e, por isso, não levar à resposta para a questão básica: o que está errado com o serviço?

Apoiando-se nos trabalhos de Whitehall (1994), Almeida (2000, p. 54) considera a utilização das seguintes medidas de desempenho em uma avaliação de sistemas:

1. Acessibilidade: proporção de pessoas que moram perto da biblioteca ou serviço de informação; disponibilidade de obras no acervo; disponibilidade do pessoal de atendimento;
2. Tempo de resposta: questões respondidas de imediato, questões respondidas em x tempo;
3. Cobertura do acervo: proporção de demandas atendidas pelas diferentes coleções;
4. Relevância do acervo: uso médio anual do acervo;

ANEXO G – ASPECTOS A SEREM ANALISADOS EM UM SERVIÇO DE INFORMAÇÃO – ALMEIDA (2000)

Para a autora, as unidades de informação têm-se concentrado em critérios quantitativos, que podem sugerir eficiência (tais como número de itens catalogados, número de pedidos atendidos, etc.), mas que não são indicadores de qualidade. Hoje, no entanto, as unidades de informação devem também considerar questões relativas à eficácia, tais como: (a) estamos oferecendo serviços e atividades que deveriam ser oferecidos? (b) estamos atingindo metas e objetivos? (c) como estamos assegurando serviços de alta qualidade? (p. 18)

Aspectos que podem ser analisados: (p. 45)

1. espaço físico (suficiente/insuficiente);
2. espaço físico (adequado/inadequado);
3. estrutura organizacional (próximo à alta administração-poder decisório/distante da alta administração);
4. estrutura organizacional (adequada aos objetivos e serviços desenvolvidos pela unidade de informação/inadequada...);
5. recursos humanos (suficientes/insuficientes);
6. recursos humanos (formação adequada/inadequada);
7. recursos humanos (capacitação – com treinamento / falta de treinamento);
8. recursos humanos (relação ótima bibliotecários x auxiliares 1 pra 2 / relação inadequada, causando desvios de função);
9. acervo (atualizado / desatualizado);
10. acervo (ampla cobertura / cobertura deficiente);
11. processamento técnico (padronizado / não segue padrões);
12. processamento técnico (ágil e racional / moroso, apresentando duplicação de rotinas);
13. recuperação da informação (rápida e precisa / morosa e imprecisa);
14. informatização - quanto ao sistema utilizado (atende às necessidades de descrição dos documentos e acesso à informação; está dentro dos padrões internacionais de comunicação de dados / apresenta limites de campos e de acesso à informação; não atende aos padrões internacionais de comunicação de dados)
15. informatização – quanto ao equipamento existente (atualizado e em bom estado de funcionamento / obsoleto);
16. usuários (clientela interna significativa / poucos usuários internos)
17. usuários (necessidades informacionais conhecidas / demandas desconhecidas)
18. serviços prestados (especializados, dirigidos às necessidades dos usuários / convencionais, não direcionados ao público-alvo);
19. serviços prestados (em constante avaliação / não são avaliados)
20. projetos específicos - com ou sem captação de recursos externos (executados com regularidade / não é oferecido);
21. treinamento de usuário (regular / quase inexistente);
22. relação com instituições afins (regular / quase inexistente);
23. administração (participativa / centralizadora, autoritária);
24. planejamento (atividade contínua e participativa / atividade eventual e restrita aos chefes);

25.comunicação (ágil, facilitada pela existência de canais formais e informais / apresenta barreiras, devido à falta de canais formais e informais);

ANEXO H – ASPECTOS DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO – ALMEIDA (2000)

1) Contexto informacional, estrutura organizacional, recursos humanos

1.1) Análise do ambiente: A avaliação do ambiente externo procura avaliar o contexto informacional da área, bem como as necessidades de informação não expressas ou não supridas por outros serviços. Avalia o que já existe em termos de oferta de informações e serviços em determinada área, a que públicos se destinam, como está operando e eventuais custos e identifica o que falta. Essa análise abrange tanto os serviços prestados por outras instituições como os serviços disponíveis por meios eletrônicos.

1.2) Análise da instituição mantenedora: É preciso que os profissionais conheçam a instituição – estrutura organizacional, funcionamento, políticas, lideranças formais e informais – e identifiquem suas necessidades informacionais. Para tanto, alguns passos são indispensáveis aos responsáveis pela unidade de informação, a saber: (a) levantamento da missão, da estratégia, das políticas e dos objetivos da instituição e como esses se articulam com os objetivos da unidade de informação; (b) levantamento dos principais programas e projetos da instituição avaliando as possibilidades de os serviços e produtos da unidade de informação lhes darem apoio; (c) estudo dos recursos humanos da organização (quem e quantos são? o que fazem? quais as suas necessidades de informação? usam alguma biblioteca ou serviço de informação?) – usuários “potenciais” dos serviços de informação; (d) análise da estrutura organizacional da instituição e da situação da unidade de informação dentro dessa estrutura (próxima das instâncias decisórias? adequada à consecução de seus objetivos?).

1.3) Análise da unidade de informação (estrutura organizacional e poder decisório): A análise da estrutura organizacional da unidade de informação deve se iniciar pela avaliação da localização desse serviço na estrutura da instituição mantenedora, identificando até que ponto a mesma favorece seu desempenho e crescimento futuro. Em casos de unidades de informação mais complexas, deve-se levar em consideração os seguintes aspectos: (a) departamentalização (identificar os critérios para o agrupamento de atividades); (b) centralização x descentralização (identificar quais os serviços que são centralizados e quais os que são descentralizados, bem como as justificativas para as alternativas escolhidas); (c) amplitude de comando (analisar este aspecto, focalizando a tendência atual de redução de níveis decisórios).

O estudo do poder decisório deve-se preocupar em analisar as formas ou estilos de gestão e o grau de participação do pessoal nas decisões. Deve também avaliar o grau de integração entre os vários setores da unidade de informação e entre os vários projetos, vem como o grau de integração de ambos com a organização como um todo e com projetos específicos.

1.4) Análise de serviços: Deve-se mapear os serviços existentes, a fim de se avaliar a natureza das atividades e a dimensão da unidade de informação, podendo ser utilizado o seguinte roteiro: (a) quais os serviços públicos e os serviços internos

da unidade de informação? (b) o que falta? (c) o que pode ser desativado ou fundido? qual a relação entre os serviços e o nível de integração entre eles?

1.5) Análise de recursos humanos: Recomenda-se proceder a uma comparação do perfil do cargo com o perfil do funcionário, avaliando sua adequação à função e eventuais necessidades de treinamento, educação continuada ou rodízio. Um dos objetivos desta análise é avaliar se o pessoal é suficiente e adequado.

2) Recursos informacionais, processos e produtos

2.1) Avaliação dos recursos informacionais: A avaliação de recursos informacionais não se limita apenas à análise dos acervos, mas inclui também as informações disponibilizadas por meio de banco de dados locais, bem como aquelas acessíveis por redes locais ou pela Internet. Os critérios de avaliação, que também podemos denominar determinantes de qualidade ou medidas de desempenho, são, no que tange à análise do acervo: (a) facilidade de acesso; (b) diversidade de suportes (tipos de materiais); (c) abrangência (analisada quanto aos diferentes tipos de materiais); (d) pertinência; (e) atualização; (f) estado de conservação; (g) qualidade de conteúdo (credibilidade do autor, bibliografia básica, os 'clássicos', necessidades do usuário); (h) satisfação dos usuários e dos profissionais.

Especificamente quanto às bases de dados, os critérios de avaliação a serem seguidos abrangem os seguintes aspectos: (a) precisão na recuperação da informação (dispositivos de busca); (b) facilidade de acesso e de respostas; (c) rapidez de acesso; (d) ambiente amigável; (e) consistência; (f) atualização; (g) produtos; (h) possibilidade de imprimir listagens ou gravar em disquete/meio magnético (adaptado pelo autor); (i) convertibilidade: possibilidade de converter para arquivos de editores de textos; (j) padronização (padrões de dados e de comunicação de dados); (k) custo; (l) satisfação do pessoal; (m) satisfação dos profissionais.

Especificamente quanto ao acesso à Internet, os critérios de avaliação devem levar em consideração os seguintes pontos: (a) facilidade de acesso; (b) rapidez de acesso; (c) ambiente amigável; (d) custo; (e) possibilidade de imprimir ou gravar em disquete/meio magnético (adaptado pelo autor); (f) satisfação do usuário; (g) satisfação dos profissionais.

2.2) Avaliação de processos: Neste item devem ser considerados os processos tradicionais que caracterizam os serviços de informação (adaptado pelo autor) – aquisição, processamento técnico, atendimento, referência -, mas outros processos mais específicos também podem ser abordados, tomando-se a proposta que se segue como modelo geral.

Os aspectos a avaliar em relação à aquisição incluem: (a) análise geral da atividade e das rotinas, procurando responder às seguintes questões: em que consiste? como é feita? as decisões e a execução dos serviços são centralizadas ou descentralizadas? quais as vantagens em um e em outro caso?; (b) análise das políticas de formação e desenvolvimento de coleções, caso existam; (c) levantamento de informações sobre quem indica obras a serem adquiridas e sobre quem desempenha a atividade; (d) análise de desempenho (competência); (e) análise do tempo médio que se leva entre a indicação e a aquisição efetiva da obra; (f) verificação da agilidade do processo, utilizando como possíveis indicadores a adequação das bases de dados, a rapidez de consulta e a precisão na descrição

dos documentos, quando for o caso, e na recuperação de dados; (g) estudo das formas de aquisição; (h) avaliação do apoio de informática para o serviço; (i) levantamento da quantidade de obras adquiridas ao ano e sua comparação com obras indicadas ou publicadas; (j) avaliação dos subprodutos: emissão de notificação a quem solicita a obra; boletim de novas aquisições, etc.; (k) levantamento do nível de satisfação dos usuários com os serviços e com o acervo; (l) levantamento no nível de satisfação e opiniões do pessoal; (m) análise de relação do serviço de aquisição com outros serviços internos (especificar); (n) análise da relação desse serviço com a instituição (especificar); análise da relação desse serviço com outras instituições (especificar).

Os aspectos a serem avaliados quanto ao processamento técnico envolvem: (a) análise geral do conjunto de atividades, a fim de verificar em que consistem, como são executados, e o nível de centralização ou descentralização; (b) avaliação das políticas de processamento técnico, caso existam; (c) levantamento das responsabilidades do pessoal envolvido com as diversas atividades, procurando identificar quem define prioridades e quem desempenha as diversas atividades (avaliação de desempenho, competência técnica, competência na especialidade); (d) levantamento do tempo médio de processamento de cada tipo de material; (e) levantamento da quantidade de obras processadas por ano/pessoa; (f) levantamento do nível de atraso no processamento (quantidade de obras sem processar ou parcialmente processadas) e suas causas; (g) avaliação da agilidade do processo (adequação das bases de dados, rapidez de consulta, e precisão de controle); (h) verificação do nível de padronização; (i) análise dos materiais de apoio ao trabalho (códigos de catalogação e tabelas de classificação, vocabulários, etc.) e sua adequação e pertinência aos objetivos; (j) avaliação do apoio da informática (análise do desempenho e manutenção do software, manutenção dos equipamentos); (k) avaliação do índice de satisfação do usuário com o serviço; (l) avaliação do índice de satisfação do pessoal com o serviço; (m) levantamento de sugestões dos usuários e do pessoal; (n) relação do serviço de processamento técnico com outros serviços internos; (o) relação do serviço de processamento técnico com outras instituições.

Os aspectos a serem avaliados em relação aos serviços de atendimento exigem: (a) análise geral do conjunto de atividades; (b) análise das políticas de atendimento e do regulamento; (c) análise das rotinas; (d) identificação de quem desempenha as diversas atividades e análise de seu desempenho; (e) estudo de tempos; (f) avaliação da agilidade do processo (adequação das bases de dados, rapidez de consulta e precisão de controle); (g) verificação do nível de padronização; (h) levantamento da quantidade de obras consultadas ou emprestadas por ano; (i) análise do empréstimo entre bibliotecas (como é feito, quem faz, quanto tempo requer, quais as normas que o regem); (j) avaliação dos subprodutos: emissão de notificação de atrasos, empréstimos entre bibliotecas; (k) avaliação do índice de satisfação dos usuários; (l) avaliação do índice de satisfação dos profissionais; (m) levantamento e avaliação de sugestões dos atendentes; (n) adequação do horário de atendimento; (o) avaliação da relação do atendimento com outros serviços da unidade de informação; (p) avaliação do serviço de atendimento em suas relações com outras áreas da instituição; (q) avaliação do serviço de atendimento em suas relações com outras instituições.

Para uma avaliação da área de referência, faz-se necessário: (a) análise geral das atividades e serviços prestados; (b) análise das rotinas, identificando a existência de rotinas desnecessárias e formas de elimina-las; (c) levantamento relativo ao pessoal encarregado das diversas atividades e análise de desempenho (competência

técnica, conhecimento da área de assunto); (d) estudo de tempos de resposta; (e) verificação do nível de agilidade do processo (adequação das bases de dados, rapidez de consulta e precisão de controle); (f) controle quantitativo e qualitativo das questões não respondidas (por que não foram respondidas? que providências podem ser tomadas?); (g) análise das formas e procedimentos voltados para a orientação e/ou treinamento de usuários; (h) levantamento da quantidade de usuários e de questões de referência por ano; (i) avaliação do índice de satisfação do usuário – qualidade das respostas; (j) levantamento e avaliação de sugestões do pessoal; (k) levantamento e avaliação de sugestões dos usuários; (l) análise da relação do serviço de referência com outros serviços internos; (m) análise da relação do serviço de referência com outras áreas da instituição; (n) análise da relação do serviço de referência com outras instituições.

2.3) Avaliação dos produtos: Não cabe no projeto, pois refere-se a publicações e outras formas de divulgação e comunicação, como palestras, cursos, atividades de extensão, projetos e outros serviços que se encaixem nos tópicos previstos.

3) Usuários (finais) potenciais e reais: O conhecimento do usuário é indispensável, tanto para o planejamento de novos serviços de informação, como também para o aprimoramento dos serviços já existentes. (Figueiredo, 1992)

O estudo de usuário preocupa-se em entender as necessidades informacionais, preferências, opiniões e avaliações de usuários e não-usuários a respeito de serviços oferecidos ou a serem oferecidos. (Figueiredo, 1992)

O grupo de não-usuários, segundo essa autora, inclui os que não conhecem o acerto e/ou serviços, os que não têm acesso ou não sabem utilizá-lo, os que não confiam no serviço e os que não sabem que precisam de informação. (Autor: Figueiredo)

A avaliação do usuário (final) é um ato subjetivo e suas necessidades informacionais estão em constante mutação, portanto faz-se necessária a utilização de mais de uma fonte de coleta de dados e a elaboração periódica de diagnósticos. (p.76-77)

ANEXO I – MODO DE PROCESSAMENTO DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO – FIGUEIREDO (1992)

Figueiredo propõe o desenvolvimento de uma tipologia de erros que podem ocorrer num processo de referência. Boa parte desta tipologia pode se aplicar aos serviços de informações modernos, uma vez que possuem a mesma natureza, que é de prover informações a usuários (consultentes), sejam informações pontuais ou não.

Em uma de suas revisões de literatura, a autora faz uma análise profunda nos campos da referência, indexação, levantamento de literatura e estudos de uso de catálogos. (p. 44-45)

O resultado de sua análise é apresentado a partir do modelo de fases do processo de referência. O modelo de fases do processo de referência adotado é o apresentado por Jahoda e Olson, o qual foi modificado e adaptado para a finalidade de seu estudo. De acordo com Figueiredo, “o modelo é uma descrição das fases do processo de referência, e apesar destas fases não serem sempre seguidas como fases separadas, ou na seqüência dada, de qualquer maneira o modelo apresenta um esquema útil para tornar possível o estudo do processo”. (p. 45)

O processo proposto possui as seguintes fases: Seleção mensagem; Negociação; Desenvolvimento da estratégia de busca; a busca; a seleção da resposta e renegociação. Todo o modelo será descrito mais adiante.

Figueiredo, portanto, faz um levantamento de estudos já realizados para cada uma das fases, e apresenta-os durante seu texto.

A autora consegue fazer um estudo amplo, uma vez que perpassa cada uma das fases do processo de referência por ela descrito. Nas palavras da autora, “o modelo é uma descrição das fases do processo de referência, e apesar destas fases não serem sempre seguidas como fases separadas, ou na seqüência dada, de qualquer maneira o modelo representa um esquema útil para tornar possível o estudo do processo de referência. As fases são: seleção da mensagem, negociação, desenvolvimento da estratégia de busca, a busca, a seleção da resposta e renegociação”. (p. 45)

Segue uma breve explicação, adaptada a partir de Figueiredo, sobre cada uma das fases do processo, suas respectivas falhas “prováveis”, e as recomendações para o aperfeiçoamento do serviço, apontadas pela autora quanto ao serviço de informações:

Dentre as recomendações propostas pela autora, não serão considerados o item “RECOMENDAÇÕES PARA AS ESCOLAS DE BIBLIOTECONOMIA”, por não fazer parte do escopo deste trabalho de mestrado.

Seleção da mensagem: Entendido por alguns autores como Jahoda como a primeira coisa que o profissional de informação faz após receber uma questão. Segundo este autor, esta fase “é semelhante à seleção das palavras

chaves nos índices de palavras chaves de títulos de periódicos, programados por computador”. (p. 45)

Falhas:

1. Falhas devidas à falta de treinamento
 - a. Falta de conhecimento do assunto
 - b. Falta de cuidado na análise da questão
2. Falhas devidas ao sistema
 - a. Falhas de *feedback* ao usuário

Recomendações:

1. Delegue questões que versam sobre o assunto de que não entenda a elemento que tenha este conhecimento, ou ao supervisor.
2. Negocie a questão com mensagem ambígua ou incompleta.

Negociação: Figueiredo concorda que o problema mais comum nesta fase é o relacionamento pessoal entre o consultante e o profissional de informação. Taylor, citado por Figueiredo, afirma que “a negociação no processo de referência é um dos mais complexos atos da comunicação humana”. (p. 46)

Falhas:

1. Falhas devidas aos fatores humanos
 - a. Problemas envolvendo a interação entre usuários e profissionais de informação
2. Falhas devidas à falta de treinamento
 - a. Falta do profissional em não realizar a negociação da questão
 - b. Falta de habilidade na condução da negociação
 - c. Falta de preocupação com a imagem que projeta
 - d. Falta de percepção para com as comunicações não-verbais
 - e. Falha do profissional em descobrir ou compreender o que foi perguntado ou é desejado
 - f. Dificuldade em traduzir questões vagas em termos significativos
 - g. Falta de interesse ou motivação para auxiliar o usuário
 - h. Tradução arbitrária da linguagem da questão na linguagem lógica do sistema
 - i. Falta de dar tempo suficiente para a negociação
 - j. Falta de conhecimento das maneiras diferentes pelas quais uma questão pode ser apresentada
 - k. Condicionamento inconsciente do usuário pelo profissional de informação para fazer questões gerais em vez de específicas
3. Falhas devidas à falta de políticas da biblioteca
 - a. Existência de uma mesa de referência como uma barreira física à interação usuário-bibliotecário

- b. Falta de políticas que digam respeito ao tempo para busca, incluindo o suporte de pessoal auxiliar
 - c. Falta de políticas ditando os deveres do profissional de informação
 - d. Falta de treinamento em serviço e falta de supervisão
4. Falhas devidas ao usuário e além do controle direto do profissional de informação
- a. Falha da maioria dos usuários em não perguntar exatamente o que deseja
 - b. Falha do usuário em não saber decidir exatamente o que deseja
 - c. Inabilidade do usuário para formalizar suas necessidades de informação
 - d. Tendência dos usuários em formalizar suas questões em termos do que sabem mais do que em termos do que não sabem
 - e. Falta de percepção dos usuários quanto à extensão da informação que pode ser levantada para responder à sua questão
 - f. Falta de conhecimento do usuário do tipo de documento que responderá a sua questão
 - g. Falta de conhecimento do usuário do vocabulário das obras de referência
 - h. Tendência dos usuários para apresentar questões muito gerais ou muito específicas
 - i. Tendência dos usuários de começar com uma questão geral quando desejam uma resposta específica
 - j. Tendência dos usuários em pensar que conhecem os instrumentos que responderão à questão e propor uma questão mais específica
 - k. Tendência dos usuários em abordar questões em termos de assunto
 - l. Tendência dos usuários em fazer pedidos que não expressam de maneira exata as suas necessidades de informação
 - m. Tendência dos usuários em apresentar suas questões em termos dos seus pontos de vista particulares
 - n. Falta de percepção por parte dos usuários, mesmo os mais inteligentes, para saber quais os materiais mais adequados às suas necessidades de informação
 - o. Falha do usuário por não admitir sua falta de conhecimento sobre o assunto em questão
 - p. Falta de percepção do profissional de informação em relação aos hábitos mentais do usuário

Recomendações:

1. Considere negociação como uma conversação informal, na qual uma pessoa procura saber sobre os interesses de outras, ou então associe a negociação com a solução de problemas: a identificação

dos objetivos, a declaração das metas e o estabelecimento de um plano.

2. Faça uso de perguntas iniciais abertas, como: o que, quem, onde, quando, em que área? Isto ajudará no esclarecimento da questão.
3. Parafraseie a questão de maneira a assegurar o entendimento mútuo, enquanto acompanha a linha de pensamento do usuário.
4. Demonstre sempre uma maneira amigável, aberta e acessível, a qual é intuitivamente sentida pelo usuário e encoraja a quem falta confiança.
5. Mostre paciência, cortesia, tato e percepção; uma breve conversa pode atrair um usuário relutante.
6. Dê ao usuário atenção completa; tente fazê-lo sentir-se à vontade e mostre empatia por sua necessidade de informação
7. Aplique técnicas não verbais, como contato com os olhos, sorrisos, posição correta do corpo refletindo atitude de atenção, meneando a cabeça enquanto o usuário descreve as suas necessidades; encoraje questões e convide o usuário a voltar.
8. Coloque-se no lugar do usuário (role playing) para aprender que resposta é a mais provável de ser útil.
9. Verifique por que a informação é necessária, desde sob algumas circunstâncias é essencial para determinar a prioridade, tipo de literatura, completeza e forma de resposta.
10. Esclareça a questão quando necessário, mas não a influencie de nenhuma maneira, registre a questão do usuário na própria linguagem em que foi proposta e ajuste-a para combinar com os mecanismos disponíveis.
11. Mantenha-se imparcial quanto ao usuário e à questão, não permitindo que seu ponto de vista pessoal influencie a sua atuação ou a sua resposta.

Estratégia de busca: Segundo Figueiredo, “somente após ter sido a questão negociada, isto é, estar claro o tipo de resposta requerida pelo usuário, é que o bibliotecário [profissional de informação] pode seguir para a terceira fase, o desenvolvimento da estratégia de busca.” (p. 47)

Nesta fase, o profissional de informação deve ter a habilidade de traduzir a questão do usuário para a linguagem dos sistemas informatizados ou não.

Segundo Figueiredo, “esta fase, apesar de básica no processo de referência, não tem sido investigada de maneira intensiva”. (p. 47)

Falhas:

1. Falhas devidas aos fatores humanos
 - a. Falta de cuidado no planejamento da estratégia de busca
 - b. Variações nas experiências, expressões, interpretações e julgamentos humanos
2. Falhas devidas à falta de treinamento do profissional de informação

- a. Falta de habilidade do profissional de informação para combinar a questão com a organização dos materiais na biblioteca
 - b. Falta de conhecimento sobre o assunto
 - c. Falha em reconhecer as aplicações práticas do assunto
 - d. Falta de entendimento dos mecanismos do serviço de atendimento
 - e. Conhecimento inadequado das fontes
 - f. Conceito de recursos limitado a livros e periódicos
 - g. Uso de termo ou de combinações de termos impróprios
 - h. Formulação de estratégia por demais exaustiva
 - i. Formulação de estratégia por demais específica
 - j. Defeito na lógica da estratégia de busca
3. Falhas devidas à falta de políticas do serviço de informação
- a. Falta de condições ambientais adequadas
 - b. Falta de políticas que digam respeito ao tempo para busca, incluindo o suporte de pessoal auxiliar
 - c. Falta de políticas ditando os deveres dos profissionais de informação
 - d. Falta de treinamento em serviço e supervisão
4. Falhas devidas ao sistema
- a. A estrutura da questão não combina com a organização dos materiais na biblioteca
 - b. Vários lugares na tabela de classificação e nos índices de assunto para o mesmo conceito
 - c. Falta de lugar na tabela e nos índices
 - d. Falta de subdivisão na tabela e nos índices e conseqüente localização muito geral
 - e. Falta de termos específicos apropriados
 - f. Falta de lugar para conceitos novos
 - g. Falta de referências cruzadas
 - h. Impossibilidade de fazer busca com conceitos combinados no sistema
 - i. Conceitos incorretos de correlacionamento de assunto na tabela e nos índices
 - j. Correlações ambíguas entre conceitos na tabela e nos índices
 - k. Defeitos na estrutura hierárquica da tabela e dos índices
 - l. Restrições sintáticas na tabela e nos índices

Recomendações:

1. Considere o tipo de informação requerida e consulte o manual de serviço existente, preparado pelo pessoal de referência.
2. Inicie a estratégia com o levantamento de citações ou pela análise de artigos básicos, ou adote uma maneira sistemática, partindo de artigos de revisão; verifique quais as fontes que fornecerão acesso mais rápido à informação.
3. Extraia das questões características, facetas, aspectos suficientes para trazer fontes específicas à mente.

4. Delegue ao bibliotecário com conhecimento do assunto a resposta à questão, ou então esclareça-a com o usuário; procure num dicionário, enciclopédia, um livro de caráter geral ou em artigo especializado ou de nível juvenil.
5. Trate as questões do ponto de vista geral para o particular; use a tabela de classificação para situar o assunto e verificar o seu escopo.
6. Familiarize-se com a linguagem formal do catálogo e dos índices; adquira a habilidade de mover-se com facilidade da linguagem de um instrumento para outro.
7. Familiarize-se com a informação contida nos instrumentos de referência e aprenda as relações existentes entre o conteúdo de vários tipos de fontes.
8. Familiarize-se com a coleção, conhecendo seus pontos fracos e fortes.
9. Escolha termos mais frequentemente utilizados pelos usuários e aprenda a pensar em termos de cabeçalhos de assuntos ou descritores, conhecendo sinônimos e tópicos correlatos.
10. Amplie a estratégia da busca a um nível mais alto, reduzindo a especificidade do termo, ou, ainda, tratando sinônimos e palavras compostas como equivalentes.
11. Especifique o assunto com o uso de modificadores ou de sub-cabeçalhos.
12. Verifique com o usuário a necessidade para expandir ou reduzir a busca; mude, acrescente, enfatize conceitos ou minimize e cancele aqueles não representativos das necessidades do usuário.
13. Aborde as questões do ponto de vista geral para o particular e tenha conhecimento profundo da classificação para auxiliar nesta estratégia; o manual de serviço também poderá ser útil neste ponto.
14. Anote no manual de serviço os problemas havidos com os instrumentos e as medidas tomadas para resolvê-los.

Busca: Esta fase é considerada por Figueiredo como a parte mecânica do processo. Nesta fase o profissional de informação “busca nas fontes identificadas como as mais prováveis de conter a resposta”. (p. 48)

Esta fase depende grandemente do treinamento e capacidade do profissional de informação para a sua execução correta. De acordo com Figueiredo, é nesta fase que o profissional de informação mais experiente se sobressai perante os novos. (P. 48)

Há na literatura uma massa enorme de estudos a respeito do processo de busca. Figueiredo sistematiza as possibilidades de falhas nesta fase em quatro grandes grupos:

- a) fatores humanos dificultando a busca
- b) falhas técnicas do bibliotecário
- c) falhas do usuário
- d) falhas nas fontes

Falhas:

1. Falhas devidas aos fatores humanos
 - a. Influências do meio ambiente físico
 - b. Falta de consistência na busca
 - c. Falta de cuidado na busca e na anotação dos termos da busca
 - d. Serviço rotineiro por demais extenso
 - e. Fadiga, tédio, distrações
 - f. Falta de perseverança
 - g. Exagero na busca, oferecendo mais do que o desejado ou pedido
 - h. Rejeição de fonte potencial não imediatamente disponível
2. Falhas devidas à falta de treinamento
 - a. Deixar o usuário ocioso ou retê-lo por um período longo
 - b. Falta de técnica para aumentar a rapidez
 - c. Dificuldade em usar publicações complexas
 - d. Estratégia de busca falha ou inadequada
 - e. Deixar de pedir ajuda a colega mais experiente
 - f. Ignorância da coleção da biblioteca
 - g. Ignorância de títulos básicos
 - h. Desconhecimento de fontes externas
 - i. Dificuldade em manejar o catálogo com centenas de fichas sob um único cabeçalho de assunto
 - j. Falta de familiaridade ou experiência com o catálogo e os índices
 - k. Falta de conhecimento das regras de catalogação
 - l. Ignorância das inconsistências nas práticas de catalogação para entradas, principalmente coletivas
 - m. Ignorância de inconsistências causadas pela catalogação local
 - n. Dificuldades atribuídas à catalogação da LC (Library of Congress)
 - o. Ignorância das dificuldades na intercalação de fichas, e das políticas locais de intercalação
 - p. Falta de entendimento das fichas de “vide também”
 - q. Uso de termo mais geral do que consta no catálogo ou no índice
 - r. Uso de divisão específica sob um termo geral
 - s. Uso de termo mais moderno do que consta no catálogo ou índice
 - t. Dificuldade no uso do catálogo de assunto
 - u. Falta de entendimento dos cabeçalhos de assunto
 - v. Falta de conhecimento dos instrumentos bibliográficos
 - w. Dificuldade com a terminologia de diferentes áreas
 - x. Dificuldade em investigar questões de caráter técnico
3. Falhas devidas à falta de políticas específicas para a referência
 - a. Falta de política para a manutenção de um fichário de questões não respondidas
 - b. Falta de política para manter e utilizar registro de questões difíceis e das propostas com maior frequência

4. Falhas devidas à falta de responsabilidade profissional
 - a. Utilizar fontes ultrapassadas para responder a questões atuais
 - b. Provisão de respostas incorretas pelo uso inadequado de fontes para respostas ou outros motivos
5. Falhas devidas à falta de políticas
 - a. Falta de políticas que digam respeito ao tempo para busca, incluindo o suporte do pessoal auxiliar
 - b. Falta de políticas ditando os deveres do profissional de informação
 - c. Falta de treinamento em serviço e supervisão
6. Falhas devidas às fontes e ao sistema e além do controle direto do profissional de informação
 - a. Falta de consistência nos índices de periódicos
 - b. Uso de nomenclatura diferente pelos autores de artigos técnico-científicos
 - c. Erro na fonte, como transcrição de dados para o resumo
 - d. Uso de terminologia ultrapassada
 - e. Translitterações diferentes para autores e títulos
 - f. Falta de clareza por parte do autor do artigo, o que confunde o indexador
 - g. Falta de clareza no resumo por causa de ambigüidade na linguagem
 - h. Análise errônea por parte de quem fez o resumo, editando, arredondando dados, assumindo conclusões
 - i. Falta de entradas secundárias para títulos
 - j. Fonte não publicada
 - k. Fonte não disponível
 - l. Fonte não atualizada
 - m. Resposta não publicada
 - n. Informação contida em jornais locais frequentemente não indexada
 - o. Material não indexado de maneira requisitada
 - p. Fonte sem índice adequado
 - q. Fonte de cobertura limitada
 - r. Atraso nas publicações secundárias
 - s. Tipos de informação que não são incluídas em periódicos secundários, como noriciarios e atualidades (news)
 - t. Inadequação das fontes secundárias para atender a todas as diferentes demandas das diversas áreas de aplicação
 - u. Indexação deficiente do conteúdo
 - v. Diferentes usos da língua em regiões diferentes
 - w. Omissão de partes de títulos de periódicos em citações
 - x. Abreviaturas semelhantes e/ou confusas de títulos de periódicos
 - y. Mudanças em títulos de periódicos
 - z. Defeitos nas regras de catalogação
 - aa. Erros nos catálogos e nos índices, incluindo erros de intercalação

Recomendações:

1. Anote a questão e verifique-a enquanto realiza a busca; registre mudanças na terminologia e verifique sua exatidão toda vez que um novo termo é adotado.
2. Um formulário estruturado deve ser usado para o registro da busca, para listar a relação das fontes pesquisadas e para registrar as ações subseqüentes.
3. Anote os termos a serem usados para a busca; verifique a sua exatidão, olhe-os enquanto realiza a busca, verifique o significado e grafia toda vez que mudam.
4. Examine a fonte de maneira adequada; esteja alerta para pistas em lugares inesperados; explore as seções auxiliares e inspecione as partes introdutórias; não ignore os índices das obras de referência e use todos os meios de acesso bibliográfico, catálogos, bibliografias, índices e direto nas estantes.
5. Faça uso das notas de pistas; aprenda as variações da alfabetização e nos arranjos diferentes das obras; verifique todas as palavras-chave relevantes em índices e resumos; verifique as explicações introdutórias nas fontes secundárias;
6. Dê alguma coisa ao usuário enquanto realiza a busca; diga que é apenas uma introdução ao assunto; indague para quando a informação é necessária, indague se o usuário prefere esperar ou retornar mais tarde; informe que a busca poderá tomar muito tempo.
7. Faça uma busca preliminar para a avaliação do usuário.
8. Esteja ciente e seja responsável no uso de fontes desatualizadas; informe o usuário sobre isto; inicie ação administrativa para atualizar as fontes obsoletas.
9. Preste atenção à integridade da fonte; compare informações, informe os colegas sobre erros nas fontes.
10. Peça ajuda de colegas mais experientes ou daqueles com algum conhecimento especial, ,ou, ainda, do supervisor.
11. Delegue a questão para outro bibliotecário com conhecimento do assunto ou esclareça-a com o usuário para descobrir sobre o uso de diferentes nomeclaturas pelos autores ou use a lista de cabeçalhos de assuntos ou o tesouro para verificar a coincidência das linguagens.
12. Esteja ciente das fontes existentes fora da biblioteca e as mantenha na mente como parte integrante da busca.
13. para buscas mais profundas inicie com publicações mais recentes, procurando localizar artigos de revisão ou bibliografias.

Seleção da resposta: é a fase da decisão que tem que ser tomada a respeito do fato de ter sido encontrada ou não a resposta desejada pelo usuário. (p. 51)

De acordo com Figueiredo, “um dos fatores que tornam esta fase uma das intelectualmente mais difíceis, é a decisão que tem que ser tomada

concernente à relevância e pertinência do material fornecido, ou a seleção final da resposta de acordo com a necessidade exata do usuário.” (p. 51)

Falhas:

1. Falhas devidas aos fatores humanos
 - a. Variações nas experiências, expressões, interpretações e julgamentos humanos
2. Falhas devidas à falta de treinamento
 - a. Dificuldade para determinar se a resposta desejada foi encontrada
3. Falhas devidas aos usuários
 - a. Dificuldade para determinar se a resposta desejada foi encontrada
 - b. Antecipação de respostas aceitáveis
4. Falhas devidas à falta de políticas
 - a. Falta de políticas que digam respeito ao tempo para busca, incluindo o suporte de pessoal auxiliar
 - b. Falta de políticas ditando os deveres do bibliotecário
 - c. Falta de treinamento em serviço e supervisão
5. Falhas devidas às fontes e ao sistema e além do controle do profissional de informação
 - a. Pontos de acessos inadequados no material que contém a informação
 - b. Pontos de acessos inadequados no material que contém informação
 - c. Resposta errônea ou incompleta no material que contém a informação
 - d. Ambigüidade lingüística na fonte
 - e. Falta de consistência nos índices de periódicos
 - f. Uso de nomenclatura diferente pelos autores de artigos técnico-científicos
 - g. Erro na fonte, como transcrição de dados para o resumo
 - h. Uso de terminologia ultrapassada
 - i. Transliterações diferentes para autores e títulos
 - j. Falta de clareza por parte do autor do artigo, o que confunde o indexador
 - k. Falta de clareza no resumo por causa de ambigüidade na linguagem
 - l. Análise errônea por parte de quem fez o resumo, editando, arredondando dados, assumindo conclusões
 - m. Falta de entradas secundárias para títulos
 - n. Fonte não publicada
 - o. Fonte não disponível
 - p. Fonte não atualizada
 - q. Resposta não publicada
 - r. Informação contida em jornais locais frequentemente não indexada
 - s. Material não indexado de maneira requisitada
 - t. Fonte sem índice adequado

- u. Fonte de cobertura limitada
- v. Atraso nas publicações secundárias
- w. Tipos de informação que não são incluídas em periódicos secundários, como noriciarios e atualidades (news)
- x. Inadequação das fontes secundárias para atender a todas as diferentes demandas das diversas áreas de aplicação
- y. Indexação deficiente do conteúdo
- z. Diferentes usos da língua em regiões diferentes
- aa. Omissão de partes de títulos de periódicos em citações
- bb. Abreviaturas semelhantes e/ou confusas de títulos de periódicos
- cc. Mudanças em títulos de periódicos
- dd. Defeitos nas regras de catalogação
- ee. Erros nos catálogos e nos índices, incluindo erros de intercalação

Recomendações:

1. Informe ao usuário que ele terá que julgar do valor ou determinar o nível de satisfação alcançada com a informação encontrada.
2. Mostre resultados preliminares da busca e discuta com o usuário.
3. Incorpore a avaliação do usuário para novas alternativas no prosseguimento da busca.
4. Nunca, de maneira consciente, ofereça material irrelevante; determine o que o usuário está preparado para ler e quanto do que está sendo fornecido ele está preparado para examinar.
5. Tente, se for possível, fazer com que o usuário aceite a resposta no formato em que pode ser fornecida.
6. renegocie a questão se o resultado obtido não satisfazer o usuário.

Renegociação: Depois da interação entre o profissional de informação e o consultante, se a decisão não for alcançada, quanto ao fato de a resposta à questão ter sido encontrada ou não, tornar-se-á necessária uma renegociação da questão. (p. 52)

Falhas:

1. Falhas devidas aos fatores humanos
 - a. Variações nas experiências, expressões, interpretações e julgamentos humanos
 - b. Problemas envolvendo a interação profissional-usuário
 - c. Exagero na busca, oferecendo mais do que é desejado ou pedido
2. Falhas devidas à falta de treinamento
 - a. Busca inadequada ou errônea
 - b. Dificuldade para determinar se a resposta desejada foi encontrada
3. Falhas devidas ao usuário
 - a. Dificuldade para determinar se a resposta desejada foi encontrada

- b. Antecipação de respostas aceitáveis
- 4. Falhas devidas ao sistema
 - a. Vários lugares nas tabelas ou índices para o mesmo conceito

Recomendações:

1. Considerar o item Recomendações da fase de Negociação.

Recomendações gerais/administrativas/de apoio:

1. Arranjo físico
 - a. Providencie local apropriado com espaço, iluminação e ventilação adequada, inclusive equipamento de apoio; alguma privacidade é essencial.
 - b. Organize a coleção de referência para permitir fácil acesso, proporcionando exame casual confortável e facilitando a distinção de fontes baseadas em características exteriores e utilidade anterior.
 - c. Permita facilidade de uso através do arranjo pelo tipo de obra, não pela classificação, e coloque mesas altas inclinadas para consulta.
 - d. Constitua coleção especializada de 20-25 títulos mais utilizados para referência rápida.
2. Normas administrativas
 - a. Encoraje os bibliotecários de referência a manterem contatos com os usuários, tanto na sala de leitura, junto aos catálogos, como entre as comunidades atendidas.
 - b. Determine tempo adequado para atendimento de cada tipo e nível de usuário e designe pessoal auxiliar para apoiar a tarefa de referência;
 - c. Prepare manual de serviço que explique as tarefas e as responsabilidades do bibliotecário no provimento do serviço de referência, esse manual também incluir diretrizes baseadas na experiência do trabalho diário, devendo ser mantido pelo pessoal profissional.
 - d. Estabeleça reuniões periódicas entre catalogadores e bibliotecários de referência.
 - e. Providencie meios para manutenção atualizada da coleção de referência.
3. Normas técnicas
 - a. Estabeleça tipos e níveis de serviços a serem oferecidos mediante amplo estudo de usuário.
 - b. Faça constar no manual de serviço norma que diga respeito ao fato de que o usuário jamais deverá abandonar a biblioteca sem uma resposta à sua questão, nem que seja uma informação referencial.
 - c. Providencie para que o setor de referência tenha comunicação e acesso fácil ao setor de circulação.
 - d. Adote catalogação simplificada e providencie guias mais específicos no interior do catálogo, inclusive com descritores verbais.

- e. Providencie estabelecimento e manutenção de catálogo de títulos para todas as obras, indistintivamente.
 - f. Determine maior número de referências cruzadas e a inserção de citações de bibliografias e de índices especializados nas fichas do catálogo de assunto.
 - g. Arranje as fichas no catálogo de assunto nas áreas de ciência e tecnologia em ordem cronológica, para coleções externas.
4. Treinamento de usuários (consultantes)
- a. Torne a biblioteca tão explanável quanto possível, utilizando inclusive ampla comunicação visual.
 - b. Tome medidas para tornar o usuário ciente da variedade, extensão e utilidade dos recursos existentes.
 - c. Use de todas as maneiras possíveis para divulgar os serviços disponíveis.
 - d. Torne acessível ao usuário o instrumento capaz de melhor guiá-lo na seleção dos termos para propor a questão (tesauro, lista de descritores).
5. Seleção e treinamento de pessoal
- a. Selecione pessoal para a referência não somente com base na formação acadêmica, mas, principalmente, pessoas abertas, com habilidade de se comunicar com facilidade e que tenham interesse intelectual.
 - b. Propicie treinamento contínuo em serviço e requeira educação continuada do pessoal profissional.
 - c. Destaque profissionais para responder pelo serviço, apoiados por pessoal auxiliar.
6. Responsabilidades do supervisor do serviço da informação
- a. Treinamento em serviço
 - i. Propicie treinamento sobre a disponibilidade e utilização dos recursos de informação existentes, inclusive aqueles em instituições com as quais é mantido convênio ou cooperação informal.
 - ii. Informe o pessoal dos objetivos e normas da instituição à qual a biblioteca pertence, e também as da biblioteca, incluindo os serviços oferecidos, os regulamentos, o pessoal, os tipos de usuários e suas demandas.
 - iii. Ensine as formas secundárias existentes: arranjo, cobertura, índices, estratégias de busca, manuseio;
 - iv. Propicie treinamento especial para fontes complexas.
 - v. Propicie treinamento contínuo para manter o pessoal com conhecimento atualizado sobre novas fontes incorporadas e alterações havidas nas já existentes.
 - vi. Notifique os profissionais sobre erros nas fontes e informação.
 - b. Supervisão direta
 - i. Apóie o serviço quando necessário, intervindo na solução de questões complexas.
 - ii. Verifique a satisfação do usuário com a informação fornecida, participando da 5ª fase do processo: seleção da

- resposta, quando necessário, ou então realize o acompanhamento da resposta a ser fornecida.
- iii. Verifique a condição, atualidade e utilidade dos materiais de referência, examinando periodicamente a coleção.
 - iv. Observe o pessoal novo no que diz respeito às inconsistências e erros mais comuns, para correção adequada; observe também as técnicas que esse pessoal novo utiliza para o desenvolvimento da estratégia de busca, a escolha de termos, fontes e o uso de catálogos especiais.
 - v. Organize a tabela de pessoal a fim de que os bibliotecários não tenham que lidar com usuário o tempo todo, propiciando assim mudança de rotina.
 - vi. Estabeleça, mantenha e verifique o uso de fichários especiais para questões não respondidas, para questões difíceis – com a indicação da estratégia seguida – e para questões freqüentes.
 - vii. Faça avaliação do serviço, elaborando estatísticas e relatórios.
 - viii. Realize periodicamente estudos das demandas dos usuários.
 - ix. Realize periodicamente cursos de treinamento de usuário.

ANEXO J – FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR O DESEMPENHO DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO – LANCASTER (1996)

1. Fatores de comunicação
 - a. Consultante x Atendente: O atendente tem que conseguir entender o consultante;
2. Fatores de política
 - a. O Consultante é aceitável pelo serviço de informação?
 - b. A questão é aceitável pelo serviço de informação?
 - c. A resposta existe registrada em algum lugar?
 - d. O atendente pode encontrar a resposta?
 - e. Quanto tempo o atendente pode e se dispõe a despende?
 - f. Em que despesas pode o atendente incorrer?
 - i. Telefonemas interurbanos?
 - ii. Acesso a serviços em linha?
3. Fatores de acervo
 - a. Há uma fonte de informação que tenha a resposta completa e correta?
 - b. Quantas fontes que existem contêm uma resposta completa e correta?
 - c. Qual o grau de acessibilidade destas fontes para o atendente?
 - d. Qual a qualidade da organização e indexação dessas fontes?
4. Fatores do atendente
 - a. Conhecimento
 - i. Conhecimento do acervo
 - ii. Conhecimento do que está acontecendo
 - iii. Conhecimento de línguas
 - b. Capacidade e disposição para se comunicar
 - c. Capacidade de tomar decisões
 - d. Consciência das responsabilidades profissionais e compromisso com essas responsabilidades
 - e. Eficiência
 - f. Presteza
 - g. Exatidão
 - h. Educação formal e prática
 - i. Experiência como atendente de serviço de informação
5. Fatores relacionados com a questão
 - a. Assunto
 - b. Dificuldade
 - c. Complexidade
 - d. Permanência da resposta (em particular, quando foi que a resposta sofreu mudança pela última vez?)
6. Fatores do usuário/consultante
 - a. Status
 - b. Personalidade e atitude
 - c. Capacidade de compreender a resposta
7. Fatores ambientais
 - a. Estresse
 - b. Saúde física/mental do bibliotecário
 - c. Temperatura
 - d. Umidade

e. Iluminação

ANEXO K - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE UM SRI – LANCASTER (1968)

1. Performance geral do SRI
2. Cobertura da base
3. Indexação
4. Linguagem de Indexação
5. Processo de Busca
6. Interface de entrada de dados e de realização de buscas:
 - a. Má interpretação das necessidades do usuário
 - b. Complexidade da busca - Buscas envolvendo muitos conceitos ao mesmo tempo – isto envolve o usuário, mas, também a qualidade da linguagem de indexação utilizada.
 - c. Tempo de resposta
 - d. Adequação do vocabulário controlado com os termos utilizados pelo usuário.
 - e. Políticas e práticas de indexação podem influenciar a performance do sistema (o tempo de resposta).
 - f. A estratégia de busca

ANEXO L – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - LANCASTER (1968) e LANCASTER (1993)

1. Cobertura: Diz respeito ao tamanho da base de dados do sistema, se cobre todos os assuntos necessários para o sistema como um todo.
2. Revocação: Apontado como a razão do número de documentos encontrados durante uma busca sobre o número total de documentos (de mesmo assunto) existentes na base de dados. Ou seja, mede a proporção de documentos relevantes que foram retornados como resultado a uma consulta do usuário.
3. Precisão: Apontado como a razão do número de documentos encontrados na busca sobre o número total de documentos existentes na base de dados (todos os assuntos). Uma alta taxa de precisão mostra que o sistema é eficiente em suas buscas, pois, neste exemplo, ele encontra quase todos os documentos sobre o assunto, ao realizar uma busca sobre todos os documentos da base de dados. Lancaster define o coeficiente de precisão como sendo a capacidade de evitar documentos inúteis na recuperação pelo sistema. Em outras palavras, com a precisão mede-se quantos documentos relevantes foram recuperados.
4. Tempo de resposta: Diz respeito ao tempo em que o usuário deve aguardar para obter as respostas durante uma busca no sistema.
5. Esforço do usuário: Diz respeito ao esforço que o usuário deve despendar ou não na utilização do sistema.
6. Forma da resposta: Refere-se à interface de saída de informações do sistema de informação. Por exemplo: a interface de saída permite ao usuário facilmente, utilizando-se apenas de uma leitura superficial dos textos, identificar se as respostas que lhe foram dadas foram acertadas?

ANEXO M – LISTAGEM DE RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES

Observações importantes:

1) Realizou-se leitura completa das reclamações dos clientes. Em seguida, classificou-se cada reclamação pela sua natureza. Conforme exposto abaixo, uma reclamação pode conter mais de uma natureza de problema. Esta classificação expõe a opinião do cliente quanto à qualidade do serviço de atendimento, sendo, portanto, fonte de informação importante que ajuda a entender pontos falhos do serviço de atendimento.

2) O nome da empresa que cedeu seu serviço de help-desk ao estudo de caso em questão foi omitido e trocado pelo termo EMPRESA, a pedido da própria empresa.

3) Os textos dos clientes foram mantidos em seu formato original, portanto, erros de português podem ser encontrados.

Fevereiro / 2007

RECLAMAÇÃO	Motivo da reclamação
Venho comunicar que o Serviço de Suporte da EMPRESA não vem satisfazendo as nossas necessidades. Com as mudanças deste serviço o retorno das ligações do suporte são demorados e os analistas não dão certa atenção as necessidades ou problemas que o sistema oferece.	- Não foi possível extrair o motivo principal do problema.
O ATENDIMENTO ESTÁ CADA DIA PIOR. NÃO CONSIGO SOLUCIONAR OS MEUS PROBLEMAS COM A AJUDA DE VOCÊS. PERCO MUITO MAS MUITO TEMPO AO TELEFONE TENTANDO ADQUIRIR ALGUMA INFORMAÇÃO. QUANDO NÃO CONSEGUIE SOLUCIONAR VOCÊS PASSAM O CLINETE PARA OUTRA FILA DE ESPERA QUE DEMORA MAS UMAS 02 HORAS .PINCIPALMENTE HOJE ESTÁ IMPOSSÍVEL FALAR AÍ.	- Falta de conhecimento do Atendente - Tempo de espera exagerado - Demora durante o atendimento
PREZADOS SENHORES, TAMANHO DESCASO DE VOSSA EMPRESA COM OS CLIENTES EU JA CONHEÇO, NÃO FORAM UM OU DOIS CLIENTES QUE SAIRAM INSATISFEITOS DE MINHA SALA, PELO SIMPLES MOTIVO DE NÃO CONSEGUIR ACESSAR ALGUNS DADOS DOS SISTEMAS NA HORA EM QUE ELES AQUI ESTAVAM, PORQUE SIMPLEMENTE NAO CONSEGUI UM SUPORTE DEVIDO A EFICIENCIA DE SEUS TELEFONES, QUE ALIAS CADA DIA MUDAM NAO É? POR MIM MEU ESCRITORIO NAO TERIA MAIS EMPRESA NEM NA LEMBRANÇA, MAS DEVIDO A MEU SOCIO QUE E MEU PAI, AINDA NÃO CONTRATAMOS OUTRA EMPRESA, MAS EM BREVE, NÃO SEREMOS MAIS CLIENTES SEUS, POIS SOU ACOSTUMADO A TRATAR BEM MEUS CLIENTES E QUERER O MESMO DE MEUS CONTRATADOS , QUE	- Não foi possível extrair o motivo principal do problema.

<p>ALIAS GANHAM UM VALOR DE MENSALIDADE ALTO PARA TAMANHA INEFICIENCIA NO ATENDIMENTO. NAO TEMOS PROBLEMAS FINANCEIROS QUE NOS IMPEÇAM DE FAZER A TROCA DE SISTEMA DE INFORMATICA, E EM BREVE ENCERRAREMOS NOSSO CONTRATO POIS NÃO SOU NADA SATISFEITO COM A EMPRESA. SOMOS CLIENTES ANTIGOS, DOS PRIMEIROS, PODEM CONFERIR, MAS O ATENDIMENTO DE VOCES E HORRIVEL!</p>	
<p>Atendimento via fone seus, piorou demais. Tem 22 minutos que estou aguardando atendimento para área contábil, e não fui atendido. O nível dos atendentes também caiu. O que está ocorrendo? Vou providenciar outra empresa. Flávio Guerra Guimaraes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimento do Atendente - Tempo de espera exagerado
<p>VENHO POR MEIO DESTA INFORMAR QUE DESDE 09/02/07, ESTOU TENTANDO FAZER ALGUNS ACERTOS NO PROGRAMA FISCAL, CUJOS PROBLEMAS ACONTECEM POR CAUSA DO FATURAMENTO. TIVEMOS ALGUNS PROGRESSOS, MAIS POUCOS AINDA. COM AJUDA DO CATRIO (GLAUCIA) E TAMBÉM COM SUPORTE DE BH, MAIS ATÉ O PRESENTE MOMENTO ESTOU COM PROBLEMAS, O ÚLTIMO FOI INFORMADO ONTEM À MICHELE (CATRIO), QUE FICOU DE VERIFICAR, A MESMA INFORMOU A GLAUCIA, MAIS NÃO EXPLICOU O OCORRIDO. TIVE QUE EXPLICAR TUDO NOVAMENTE, NA PARTE DA TARDE DE HOJE, HORÁRIO ESTE QUE JÁ PODERIA ESTÁ SOLUCIONADO. PORQUE NÃO ACONTECE UM ENTROSAMENTO DE AMBAS AS PARTES SE UMA É DO FISCAL E A OUTRA DO FATURAMENTO, ALÉM DO MAIS A MINHA BASE DE DADOS SE ENCONTRA POR LÁ, POIS TIVE QUE EXPLICAR TUDO NOVAMENTE A GLAUCIA, E A MICHELE NEM SE QUER RETORNOU PARA ME DÁ UMA POSIÇÃO. ESTOU SENDO COBRADA ATÉ HOJE E O IMPOSTO DA EMPRESA ESTÁ ATRASADO POR QUE NÃO CONSEGUIMOS FAZER O FECHAMENTO DO PROGRAMA FISCAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimento do Atendente - Falta de comunicação entre atendentes - Demora durante o atendimento - Falta de retornos ao cliente
<p>Não estou conseguindo instalar o [SISTEMA] nas estações de trabalho, tentei várias vezes falar no suporte 31 35197400 porem a URA nao aceita a opção 20. Não liguei mais para o suporte, quando vocês quiserem que nossa empresa utilize o sistema de vocês, favor entrar em contato comigo. Caso não consigamos instalar o sistema, infelizmente teremos que cancelar o contrato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas com a URA (mas não ficou muito claro qual é o problema com a URA)
<p>O sistema da EMPRESA é excelente, mas o suporte é horrível. Todas as vezes que eu ligo tenho que aguardar mais de 15 minutos para ser atendido e muitas vezes a URA me transfere para o setor errado. Há 3 dias estou tentando instalar o sistema e não consigo, está dificilimo falar com o suporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de espera exagerado - Problemas com a URA (transferiu para setor errado), gerando Demora durante o

	atendimento
Prezados Senhores é com muita indignação e revolta que me reporto a V. Sas., no intuito de que abusos como o que aconteceu com minha empresa (prosevig) não aconteça mais, acontece que marcamos um treinamento para o dia 22/02/2007 apartir das 08:00 horas, evento este agendado e confirmado (depois de pago um valor na conta da Softwork) com a Srª Tatiana da Softwork que confirmou todo processo para o dia acima citado e simplismente no dia agendado após horas de espera tivemos a surpresa desagradavel de que não mais seria possivel a realização do treinamento no di previamente agendado e que só seria possivel no dia 26/02/2007 lá nas dependencias da Softwork, ora acreditamos numa empresa seria como a EMPRESA e solicitamos esclarecimentos ou até indicação de uma outra empresa aqui na bahia que possa nos dar esse treinamento. No aguardo de um pronunciamento breve, desde ja agradecemos. Ronaldo Gerencia	- Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo
estou a uma semana precisando do suporte de voces, mas os telefones do CAT da minha regioao nao atende, o que voces podem fazer para melhorar a atendimento e com isso a nossa satisfacao pelo produto. estou com horas de servicos parado por falta de suporte. os telefones que estou tentando são: 83 32620455, 32620456. obrigado pela atencao. espero solução....	- Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo
Estamos com um problema no programa SISIF que nos impede de entregar a DIEF, sendo que esta era para ser entregue no dia 16.02.07. Neste mesmo dia tentamos entrar em contato com o suporte várias vezes, através do telefone, pela qual ficamos esperando mais de meia hora para sermos atendidos e, mesmo assim, não fomos! Reclamamos várias vezes por e-mail e até hoje não conseguimos entregar a DIEF porque nosso problema não foi solucionado. Estamos ligando desde a manhã e até agora, às 15:00, não obtivemos resultado algum. Além do mau atendimento, enfrentamos a falta de adequação do programa à legislação e a quantidade de erros que o sistema apresenta é inadmissível!!!!!!!!!!!!!!	- Tempo de espera exagerado - Falta de retornos ao cliente
Boa Tarde, venho por meio desta reclamar sobre o atendimento via telefone de vocês. Minha reclamação se refere não as atendentes que a maioria delas são muito educadas mas sim aos procedimentos e a demora no atendimento. Já se tornou comum entrar em contato com o suporte e aguardar por mais de 20 minutos. Quando com muito custo sou atendida, me transferem para um tal de especializado e aí aguardo por mais tempo ainda. Hoje por exemplo, entrei em contato com o Contabil pois não estava conseguindo importar os dados dos lançamentos das notas do Fiscal. Aguardei por uns 20 minutos e a atendente disse que precisava ser transferida para o especializado do Contabil. Aguardei por mais uns 15 minutos e então a atendente nova	- Tempo de espera exagerado - Falta de conhecimento do Atendente - Falta de coordenação no atendimento (assunto de 2 áreas, e nenhuma das 2 áreas resolveu o problema e ficou empurrando

<p>me disse que esse problema teria que ser transferido no Fiscal. Me transferiu e haviam 22 pessoas na minha frente. Não havia menor possibilidade de esperar. Primeiro por que a central de vocês não é 0800 e isso gera despesa e outra por que eu não tinha a mais disponibilidade de ficar aguardando e ocupando a linha telefonica do escritório. Estou muito insatisfeita. Porque a primeira atendente já não me transferiu para o fiscal? Se é um problema de integração entre 2 programas, então as atendentes das duas centrais tanto fiscal quanto contábil deveriam estar aptas a passarem informações sobre integração. Será que existe alguma possibilidade de vocês me mandarem um e-mail explicando passo-a-passo o que devo fazer para conseguir importar dados das notas do Fiscal para o Contábil? Se puder, agradecerei muito porque já não aguento mais ligar nesse suporte de vocês. Obrigada, Fernanda</p>	<p>o problema de uma para a outra área) - Mal trato com o cliente - Demora durante o atendimento</p>
<p>Mais uma vez estou reclamando. Será que todos os clientes tem problemas igual eu tenho. Entro em uma fila de 20 pessoas para escutar um atendente, que deve ser mais recepcionista falar que vai passar para o especializado, que enfrento mais uma fila de +- 17 pessoas. pensando que agora vai resolver o meu problema, a qual nunca consegue solucionar sozinha e pede para mim por favor aguardar um minutinho que está passando o problema para o outro colega especializado, mas eu já não estou no especializado depois de +- 30 minutos falando do celular, porque não posso ficar com o meu fixo ocupado 30 minutos, Desisto de esperar e desligo. GOSTARIA DE CONVERSAR COM O RESPONSÁVEL PELO SUPORTE, ESTOU FAZENDO INDICAÇÃO DA EMPRESA PARA MEUS CLIENTES, MAS NÃO ESTOU SATISFEITO COM O QUE ESTÁ ACONTECENDO. POR FAVOR ME DÊ UM RETORNO. URGENTE.</p>	<p>- Tempo de espera exagerado - Falta de conhecimento do Atendente - Demora durante o atendimento</p>
<p>Bom dia A mais de 10 dias, não consigo importar a RAIS, já contactei várias vezes o suporte Recife, não resolveram o meu problema, pedem que eu aguarde que retornaram com a solução, mas não disponho de tanto tempo. Preciso de solução. Nailo</p>	<p>- Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo</p>
<p>FAZ MAIS DE UMA SEMANA QUE PEÇO UM SUPORTE NO [SISTEMA] E NÃO CONSIGO SER ATENDIDA. O QUE ESTÁ HAVENDO A EMPRESA VAI DEIXAR DE ATENDER ESSE SISTEMA ? ESTOU COM NOTIFICAÇÃO DA SEFAZ PQ NÃO CONSIGO ENTREGAR AS DIF'S E QUEM VAI PAGAR AS MULTAS ? ASSIM FICA DIFICIL.</p>	<p>- Não foi possível extrair o motivo principal do problema.</p>
<p>Recebi email da EMPRESA avisando que o suporte não atenderia na segunda e terça voltando na quarta feira as 13:00hs. Só que o CAT580 não esta atendendo hoje, poi ja liquei desde as 13:00hs e ate agora 15:30 não me atenderam.</p>	<p>- Falta de atendimento (durante o Carnaval)</p>

<p>O telefone toca até desligar. Gostaria de saber o motivo do não atendimento, e se o suporte não teria que cumprir o horário informado via email?</p>	
<p>Já pedimos socorro em mensagens anteriores proque via telefone não consegue resolver os problemas. Implantei em janeiro 2007 uma empresa nova(cliente novo)no [sistema de folha de pagamento] e até hoje não conseguimos gerar o arquivo para crédito dos funcionários em banco - Banco Real e Banco do Brasil. Podem verificar o nosso cadastro quantas vezes fizemos a mesma solicitação e especificamente esta pendência não conseguimos resolver.Por favor não mandem aquela resposta automática para ligar para o suporte. O suporte não atende, quando atende não resolve . Não podemos esquecer também que nossos custos com espera em telefone-suporte EMPRESA estão cada vez maiores. Deixo aqui registrado novamente minha indignação e preciso saber qual o gerente EMPRESA que tenho que entrar em contato para tomarmmos providencias URGENTES. Não admito receber aquela resposta automática e se eu perder este cliente ou for penalizada, vou procurar todos os meus direitos. Não acredito que nenhum cliente da! EMPRESA não faça crédito emBanco Real ou Banco do Brasil. A cada ligação no suporte e uma instrução nova. E a cada instrução anula a anterior e o problema não está sendo resolvido. Quero receber um retorno deste e-mail com nomes de pessoas que eu possa no mínimo enviar mensagens e de preferência que entrem em contato para solucionar o problema mencionado que está causando sérios transtornos por se tratar de um cliente com 110 funcionários divididos em Banco Real e Banco do Brasil. Semana passada enviei vários pedidos de socorro (podem verificar em seu banco de dados) e a EMPRESA nem se pronunciou mesmo eu colocando a disposição e pedindo que me ligassem a cobrar (XX) XXXXXXXX ou (XX) XXXXXXXX Belo Horizonte - MG Espero que estas pendências acima mencionadas sejam resolvidas esta semana já que o carnaval acabou e espero sinceramente um SUPORTE MAIS RESPONSÁVEL E RESPEITOSO COM O CLIENTE DA EMPRESA. Desculpe mas estou muito indignada mesmo. Atenciosamente Sônia Freitas</p>	<p>- Falta de conhecimento do Atendente - Falta de retornos ao cliente</p>

Janeiro / 2007

RECLAMAÇÃO	Motivo da reclamação
A CADA DIA FICA MAIS DIFÍCIL E ONEROSO TRABALHAR COM A EMPRESA, POIS O SUPORTE É CARO E NÃO FUNCIONA, DESEJO RECINDIR O MEU CONTRATO, POIS JÁ TENHO UM OUTRO SOFTWARE, FAVOR ENTRAR EM CONTATO COMIGO POR ESTE TELEFONE, POIS EU NÃO CONSIGO ENTRAR EM CONTATO COM VCS	- Não foi possível extrair o motivo principal do problema.
JÁ TENHO MAIS OU MESMOS 3 ANOS QUE SOU CLIENTE DE VOÇES, E TODAS AS VEZES QUE PRECIO DE UM SUPORTE E UMA DIFICULDADE PARA CONSEGUIR, HOJE MESMO TENTENHE CONSEGUIR UM SUPORTE O DIA TODO NÃO CONSEGUI, SERÁ QUE TODOS OS CLIENTES TENHE ESSA DIFICULDADE PARA CONSEGUIR, ESTOU COM UM PROBLEMA, NO MEU PROGRAMA QUANTO VOU ATUALIZAR AS NOVAS VERSÕES AS PEDINDO PARA ATUALIZAR VERSÕES ANTERIORES.	- Tempo de espera exagerado
BOA TARDE, ESTAMOS ENTRANDO EM CONTATO PRA DIZER QUE ESTAMOS COM DIFICULDADES DE COMUNICAÇÃO COM O NOSSO SUPORTE LOCAL. E TEMOS ALGUNS PROBLEMAS QUE ESTÃO SEM SOLUÇÃO HÁ ALGUM TEMPO E PRECISAMOS RESOLVER COM URGÊNCIA ESTES PROBLEMAS. NÃO CONSEGUIMOS ENTRAR EM CONTATO COM A MATRIZ EM BELO HORIZONTE PARA OBTER UM SUPORTE. PRECISAMOS QUE ESTA SITUAÇÃO SEJA REGULARIZADA O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL. ATENCIOSAMENTE EMANUEL GONÇALVES CONTALEX-TRIUNFO ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL S/S	- Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo
DESDE CEDO DE HOJE QUE TENTO SUPORTE E NÃO CONSIGO, PRECISO COM URGÊNCIA, AQUI EM FORTALEZA, LIGO E O TELEFONE CANSO DE CHAMAR E NINGUEM ATENDE, PERGUNTEI AO GERMANO PELO MENSAGEIRO POR QUE NINGUEM ATENDIA E DISSE A ELE QUE PRECISO DESSE SUPORTE E NEM ASSIM ME RETORNARAM.	- Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo
Gostaria de fazer uma pequena observação qto ao suporte fiscal. Não está satisfazendo, pois a fila de espera é muito grande e muito demorada. Cada vez que ligamos aí, ficamos mais de uma hora. Sugiro colocar mais atendentes ou senão fazer um 0800 para o suporte. Obrigada.	- Tempo de espera exagerado
O SUPORTE ESTÁ DEMORANDO DEMAIS, ONDE ESTÁ A QUALIDADE. ME DISSERAM QUE ERA POR MOTIVO DE FÉRIAS DOS FUNCIONÁRIOS. MAS EU NÃO POSSO SER PENALIZADO POR ISSO. COMO VOU INDICAR OUTROS CLIENTES SE EU TENHO ESTE PROBLEMA.	- Tempo de espera exagerado
Quando é p/vender oferecem várias facilidades depois de	- Não foi possível

<p>vender não consigo falar com suporte via MSN ate o momento não consegui fazer nada no sistema caso continue dessa forma vou cancelar o pagamento do produto.</p>	<p>extrair o motivo principal do problema.</p>
<p>O atendimento está péssimo, não consigo falar e quando consigo a ligação cai, ou o atendente não sabe solucionar o problema e passa para outro atendente, eu fico mais meia hora aguardando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ligação cai antes de ser atendido - Tempo de espera exagerado - Falta de conhecimento do Atendente - Demora durante o atendimento
<p>NUNCA CONSIGO FALAR COM O SUPORTE COM EFICIÊNCIA, POIS OS TELEFONES CADASTRADOS TEM LIMITE DE CRÉDITO E MEU NOVO TELEFONE NÃO ESTÁ CADASTRADO E NÃO CONSEGUI CADASTRÁ-LO NA SUA PÁGINA . AO LIGAR PARA O SEU NÚMERO 21226500 FICA UMA GRAVAÇÃO CONSTANTE E NINGUEM ATENDE. PERCO A PACIÊNCIA E DESISTO, MAS ESTOU PREJUDICADA POIS PRECISO FALAR COM O ATENDENTE COM URGENCIA JÁ QUE O MEU CLIENTE NÃO ESPERA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de espera exagerado
<p>sera que alguém do folha pode entrar em contato comigo pelo amor de DEUS, desde 09:00h que estou tentando falar com vcs. Obrigada! Juliana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não foi possível extrair o motivo principal do problema.
<p>nao consigo compreender uma empresa tao competente na area de sistemas deixa a desejar ao atendimento a seus clientes estou muito desanimado com voces pois hj fiquei 20min. no telefone esperando ser atendido e quando chega a minha vez voces desligam e nao me atendem tentei tambem ligar para o setor direto responsavel e fico ouvindo uma mensagem, nao devo aceitar pois tenho mais o que fazer nao posso perder tempo ouvindo mensagem quero receber de voces o melhor atendimento, espero que alguém responsavel leia esse e-mail, e ainda ligarei para falar com o coordenador pois pago para ser atendido e nao ficar ouvindo mensagens gravada, estou muito triste e desanimado com voces!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ligação cai antes de ser atendido - Tempo de espera exagerado
<p>Boa Tarde! Gostaria de fazer uma reclamação sobre a espera no atendimento ref suporte do contábil.Fico horas aguardando na fila,e quando atendem no suporte tenho que ser transferida para o suporte especializado,e assim começa uma outra contagem de tempo.Uma sugestão seria é que quando sabemos que o problema é no especializado,teria que existir um número para falar direto diminuindo assim a espera prolongada. Ontem ja fui orientada pelo suporte especializado em relação a alguns procedimentos para recuperar alguns arquivos pelo ALT VV mas hoje não consigo acesso e preciso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de espera exagerado - Demora durante o atendimento - Atendimento incompleto ou insuficiente para resolver o problema

dar sequência neste atendimento e preciso aguardar passar por outros ramais. Atenciosamente,	
O atendimento do suporte está muito demorado e ineficiente. O pré atendimento não resolve e atrasa muito o atendimento. O sistema de espera não funciona. Neste momento estou tentando resolver um problema e já estou na 2ª ligação de 4 demoradas esperas e ainda não consegui resolver o meu problema.	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de espera exagerado - Demora durante o atendimento
Quero reclamar da demora no atendimento do suporte EMPRESA, uma vez que o telefone não é 0800 (gratis), sendo tarifado e quando somos atendidos muitas vezes o (a) atendente não conseguem solucionar nossos problemas, transferindo nossas ligações demandando mais tempo ao telefone (isso quando a ligação não cai). Portanto estou registrando tal reclamação já que a EMPRESA é uma lider de mercado, e tem condições plenas de aumentar sua linha de atendimento ao cliente e a sugestão da implantação de um 0800 para seu atendimento. Desde já agradeço a atenção e espero que deem atenção a reclamação e a sugestão acima mencionadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Ligação cai antes de ser atendido - Falta de conhecimento do Atendente - Demora durante o atendimento
Hoje, mas uma vez o suporte de Fortaleza não compareceu a nossa empresa para dar os treinamentos solicitados e para consertar todos os erros apresentados pelo sistema desta empresa. Varios e-mail foram passados para o Sr. Germano e o Sr. Aluísio, na data de ontem, porem nenhuma providência foi tomada até este momento. Estamos com problemas em todos os software comprados desta empresa. Nem a Dief de mes de 12/2006 foi gerada por erros diverso. Nem hoje o suporte de Fortaleza atendeu nossas ligações. Acreditamos que não temos nenhum débito com esta empresa, mas se não recebermos o treinamento e não for resolvido as pendências estaremos acionando esta empresa judicialmente e suspendendo os pagamentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo
NÃO TEMOS TIDO SUCESSO PARA RECEBER SUPORTE TÉCNICO. ATRAVÉS DE BELO HORIZONTE DIZEM QUE O NOSSO SUPORTE É EM BRASÍLIA, MAS QUANDO LIGAMOS PARA BRASÍLIA NINGUÉM ATENDE E DA ÚLTIMA VEZ QUE CONSEGUIMOS FALAR FOI NOS INFORMADO QUE O SUPORTE É EM BELO HORIZONTE. POR VÁRIAS VEZES NOS PROMETERAM QUE BELO HORIZONTE IRIA ENTRAR EM CONTATO, MAS ISTO NÃO ACONTECEU. ESTÁ MUITO DIFÍCIL CONTINUAR USANDO O SISTEMA SEM ACESSO AO SUPORTE. AGRADEÇO A ATENÇÃO, GILDA	<ul style="list-style-type: none"> - Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo
Estamos verificando a possibilidade de estarmos buscando outra solução no mercado. está insuportavel o tempo de espera para atendimento, e ainda por cima após 20 minutos de espera, nunca o suporte consegue resolver o problema, passando novamente a ligação para o suporte especializado, ai ficamos novamente mais de 20 minutos na espera para ser	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de espera exagerado - Falta de conhecimento do Atendente - Demora durante o

atendido. solicito entrarem em contato conosco para a solução de duas pendências que tenho e não consegui ficar esperando por mais tempo para ser atendido.	atendimento
---	-------------

Dezembro / 2006

RECLAMAÇÃO	Motivo da reclamação
<p>TODAS AS VEZES QUE SAI ATUALIZAÇÕES DE VERSÕES TEMOS PROBLEMAS E AO PEDIRMOS SUPORTE O RETORNO É MUITO DEMORADO. GOSTARÍAMOS DE PODER CONTAR COM UM APOIO MAIS AMPLO. POR EXEMPLO, SE QUISERMOS CONTACTAR DIRETAMENTE O SUPORTE EM BH PARA CASOS URGENTES</p>	<p>- Falta de retornos ao cliente</p>
<p>Foi solicitado junto ao suporte em 26/12/2006 um drive para geração de arquivo para pagamento de funcionários em conta corrente bancária, que a empresa ainda não tinha. Após um tempo enorme na fila de espera, para atendimento no suporte, e depois outro longo tempo em outra fila de espera para transferência para suporte especializado, o atendente disse que iria mandar via e-mail. Até agora o arquivo ainda não chegou. Será que vou ter que entrar em outra fila de espera, ficar pelo menos 30 minutos no telefone para solicitar novamente o arquivo?</p>	<p>- Falta de retornos ao cliente</p>
<p>Prezados Srs, não sei se minha reclamação chegará a direção, único setor competente, com o qual eu gostaria de reclamar, contudo deixarei registrado aqui a minha decepção com o setor de suporte tecnico da EMPRESA. Hoje dia 27/12/2006, solicitei a ajuda dos tecnicos desde as 08:03', passei por Juliana, Andreia, Jaime, Tatiana, Anelise e novamente Juliana e nenhum deles resolveram o meu problema, cada um empurava para um outro setor e me deixava mais de 20, isto mesmo 20 minutos esperando por ninguem. Os tecnicos deveriam ter no minimo respeito por seus clientes. O mais intrigante é que ninguem resolveu um problema que a principio seria simples. Queria apenas que alguém me orientasse como emitir uma guia de IRRF sobre férias, pois o sistema não me dava condição. Não sei se é pedir muito, mas gostaria que vcs nos retornassem nos emails de contato. Obrigado José Carlos</p>	<p>- Falta de conhecimento do Atendente - Demora durante o atendimento - Falta de retornos ao cliente</p>
<p>E UM ABISURDO, ESTOU TENTANDO RESOLVER UM PROBLEMA DESDE 14: 00 E JA SAO 17;15 E ATE AGORA, JA FIZ DEZENAS DE LIGAÇOES FALEI COM, WILMA, SUELI. E VARIAS OUTRAS E NAO RESOLVEM MEU PROBLEMA, PASSAM DE UMA PARA OUTRA E NADA, O QUE Q E ISSO, NEM NO TELEFONE CONSEGUI RECLAMAR, O ATENDIMENTO DA EMPRESA ESTA PÉSSIMO, AS ATENDENTES MAL PREPARADAS, E ALEM DO ABSURDO DE LIGAÇOES QUE JA FIZ, GERANDO MAIS CUSTOS PARA MINHA EMPRESA E AINDA PIOR NAO RESOLVI MEU PROBLEMA, QUE ME PARECE ATE SIMPLES. ESPERO QUE ALGUEM RESOLVA MEU PROBLEMA JA QUE SOU CLIENTE EMPRESA E PRECISO DE UMA SOLUÇÃO.</p>	<p>- Falta de conhecimento do Atendente - Demora durante o atendimento - Falta de retornos ao cliente</p>

<p>Prezados Senhores Temos dificuldades com o SUPORTE da EMPRESA em Manaus, pois os telefones 3234-1135, 32341104 e 3633-7650 sempre estão ocupados, levamos de 30 minutos até mais de um hora para conseguir uma ligação e quando se consegue quando consegue a pessoa que atende não é habilitada para nos atender e pede nosso telefone informando que uma técnico nos contactará em breve esse contato demora a ocorrer e as vezes não ocorre, e os técnicos as vezes não conseguem nos ajudar demonstrando um certo despreparo EXCETO a SRTA. BRUNA que sempre além de muito educado e atenciosa também demonstra total domínio do sistema é o que meminiza nosso sofrimento com relação aos problemas que ocorre nos sistemas da EMPRESA. Vejam bem quando procuramos o suporte é porque estamos com determinada dificuldade que precisa ser resolvida de imediato, ai passamos em média uma hora para conseguir o contato e ficar esperando o retorno que as vezes não acontece. É complicado. Certo de sua atenção, antecipadamente agradecemos sua atenção Luiz !</p>	<p>- Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo</p>
<p>Bom dia gostaria de informar que esta insustentável a situação á respeito do atendimento de vocês.Ficar mais de 40 minutos ou até o dia inteiro para receber um atendimento é lamentável,já que estamos sempre em dia em relação ao pagamento.Gostaríamos de informar que se a situação não melhorar iremos tomar d ecisões mais drásticas.Issso é caso de justiça,até mesmo de procon.O atendimento esta pessimo.Horas gastas para receber um suporte é demais.Pedimos aos senhores para olharem a respeito desse assunto e tomarem as decisões cabivéis.</p>	<p>- Tempo de espera exagerado</p>
<p>até o momento ninguem resolveu meu problema. não estou conseguindo emitir notas fiscais pelo sistema [sistema de faturamento]. O que vou fazer? Quem vai resolver?Deveria ter mentregue estas notas ontem. Preciso de uma visita técnica urgente. solicitei desde ontem e até agora ninguem retoirnoui. Quem vai pagar o salários dos funcionários que não receberão devido a falta de recebimento das notas fiscais? Preciso de uima solução urgente. Soraia</p>	<p>- Falta de retornos ao cliente</p>
<p>Estou desde 14:00 horas tentando resolver meu problema junto ao suporte. A Kleveene ficou atendo até as 19:30 aproximadamente sem solução. Não consigo emitir notas fiscais consta que meus arquivos estão corrompidos. Preciso de uma solução urgente trabalho com prestação de serviços de mão de obra terceirizada preciso emitir as notas fiscais para enviar para meus clientes. conforme minha programação estas notas deveriam estar no cliente hoje (21/12)as 14:00h. se eu não emitir amanhã as 8:00horas vai gerar um transtorno pois os pagamentos dos funcionários sairão atrasados. preciso que vocês enviem aqui na inovar pessoalmente, um suporte amanhã as 8:00 horas urgente para resolver meu problema.</p>	<p>- Falta de conhecimento do Atendente</p>

<p>Estou com problema no programa de contabilidade que não inclui um lançamento no caixa. Na parte da manhã liguei para o suporte, fiquei na espera na fila na 15ª posição, após longa espera, a atendente disse que teria que ser com o suporte especial e transferiu, cai na fila de espera 23ª posição que após mais de 40 minutos de espera, quando cheguei na 3ª posição a ligação de vocês caiu. Tentei novamente, cai na 22ª posição e novamente ao chegar na 3ª posição a ligação caiu. Tentei novamente, e cai na 26ª posição. Desisti e fui almoçar. Ao retornar do almoço, a mesma coisa, estou inclusive tentando falar na reclamação e não consigo. Devo lembrar que meu tempo é dinheiro. Preciso urgentemente ser atendido. Por favor, como posso ser atendido?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de espera exagerado - Falta de conhecimento do Atendente - Demora durante o atendimento - Ligação cai antes de ser atendido
<p>O SUPORTE ESTÁ PESSIMO MUITO DEMORADO. VOCES ESTÃO ANDANDO PARA TRAS. VAMOS ANDAR PARA FRENTE. PORQUE FICOU RUIM ASSIM?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não foi possível extrair o motivo principal do problema.

Novembro / 2006

RECLAMAÇÃO	Motivo da reclamação
Boa Tarde Estou necessitando URGENTE de suporte para o programa FOLHA DE PAGAMENTO. O suporte de Varginha não esta conseguindo me atender desde ontem, e hoje os responsáveis estão viajando. Pelo por favor que o suporte de Belo Horizonte entre em contato comigo, e já aproveito para pedir que mude meu suporte para Belo Horizonte novamente, devido ao atendimento de Varginha estar deixando a desejar.	- Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo
Primeiramente, gostaria de registrar minha indignação com o atendimento da EMPRESA. Já faz 15 minutos que estou aguardando no telefone geral para um esclarecimento, e a única coisa que ouço é aquela gravação!!! com toda franqueza é impossível indicar um AMIGO, para os produtos da EMPRESA, pois a EMPRESA ganha um cliente e eu perco o amigo. O e-mail é somente para esclarecer como é o processo para testar a versão windows do sistema contábil (CNG Contábil)??? Pelo amor de Deus, respondam o e-mail com + agilidade do que seu atendimento telefônico. Adriane	- Tempo de espera exagerado
Ontem fui atendido como um ninguém, por pessoas que mentem e me deixam a espera no telefone, dizendo que iriam passar a ligação no ato para a pessoa que atende Alt VV de imediato. Fiquei 15 minutos e mudei da posição 14 para 7. Da outra vez que tentei atendimento após espera de 30 minutos voltei para a primeira pessoa que me atendeu e pediu para esperar novo atendimento. Hoje as sete horas local, liguei fui atendido por Patricia Alves, expliquei que já tinha tido este problema ontem e imediatamente passou-me para Cristina, que atendeu-me com competencia e resolveu o problema. Por que isto não é rotina para uma empresa de porte como vocês ? O probema foi resolvido, mas por que acontece de sair o adiantamento do 13 salario de varios funcionários e de apenas um ou dois não aparece ? Isto é erro do programa ? Atenciosamente Arildo Osmar Zanotelli	- Mal trato com o cliente - Tempo de espera exagerado
estou no suporte pelo tel a mais de vinte minutos e ainda não consegui ser atendida. estou na fila de espera na posição oito e nada. Gostaria de mais agilidade. Sílvia Valadares	- Tempo de espera exagerado
Comprei o sistema com voce na semana passada, estou tentando instala-lo a 2 dias e cada hora fica mais dificil continuar trabalhando com vcs. Agora aconteceu a gota d'água liguei mais de 3 vezes para solicitar suporte, fiquei aproximadamente 1 hora esperando atendimento, quando fui atendida (depois de horas aguardando) espliquei para a 3 atendente (fui tranferida este tanto de vezes) expliquei a situação e ela me deu a melhor solução para voces e nao para mim falei isso para ela e falei que ja estava esperando a meia hora, ela teve a coragem de falar q eu era sem educação e que iria esperar mais meia hora. Pensei que a EMPRESA	- Tempo de espera exagerado - Atendimento incompleto ou insuficiente para resolver o problema - Mal trato com o cliente

<p>estava disposta a resolver o problema do cliente e nao que estaria com esse tipo de profissional em seu quadro. Ja indiquei esta empresa para 3 outras empresa, mas tenho notado q o atendimento so vem piorando. Tenha certesa de que alem de cancelar o meu contato cancelarei os das 3 empresas q administro e farei questao de anunciar para todos o pessimo atendimento desta empresa. Acredito que esta empresa esta com os valores invertidos pois tinham que ter me atendido da melhor forma e tentar resolver o meu problema, vcs sao prestadores de serviços e como tal deveriam procurar a excelencia no atendimento. Ja tenho recebido varias reclamações sobre a empresa e pensei que pelo custo beneficio poderia ser viavel continuar tralhandando com vcs mesmo com estes problemas, acho q esta na hora de rever este conceito.</p>	
---	--

Outubro / 2006

RECLAMAÇÃO	Motivo da reclamação
<p>Boa noite, Este e-mail é para saber até onde vai a responsabilidade dos técnicos que dão suporte técnico na linha contábil. Fato, no dia 31/10/2006 foi efetuada uma ligação para o suporte fiscal EMPRESA, por volta das 17:30 para pedir auxílio na atualização de uma versão, onde o técnico que me atendeu me instruiu a clicar no ícone instala.exe, e escolher a opção 2, só que ela me disse que após a conversão do dados pelo sistema ele me pediria uma senha, só que não disse que era uma senha de instalação do sistema, o grande problema é que as 17:50 os telefones da EMPRESA já não atendiam mais, e todos os meus sistemas ficaram parados pedindo uma senha de instalação, os sistemas folha, contábil, presumido, ativo, etc..) ficaram parados eu não tinha mais onde recorrer. E agora. folhas atrasadas, inss, atrasado. o que digo para o meu cliente, que foi uma falha no sistema, e quem vai se responsabilizar? parece bridadeira, mas é verdade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento incompleto ou insuficiente para resolver o problema - Falta de conhecimento do Atendente - Falta de atendimento
<p>PORQUE TANTO DESCASO COM O CLIENTE? OS PROBLEMAS ABAIXO SÃO DE SUPORTE E FORAM REPASSADOS PARA A MATRIZ DA EMPRESA A FIM DE SE RESOLVER. PORÉM, O SUPORTE NÃO ME DÁ UMA POSIÇÃO E ACREDITO QUE VOU TER ENORMES PROBLEMAS. O PIOR DE TUDO É QUE ULTIMAMENTE RECEBO MSG DA EMPRESA FALANDO DE PARCERIA, BOM RELACIONAMENTO E OUTRAS COISAS REFERENTE A EFICIÊNCIA E SERVIÇOS EFICAZES. JÁ FIZ DE TUDO NO SISTEMA E MAIS UMA VEZ AFIRMO QUE OS PROBLEMAS NÃO ESTAM NOS LANÇAMENTOS. SERÁ QUE TEM ALGUÉM POR AI QUE SEJA SENSATO E POSSA RESOLVER O PROBLEMA?? MARCO ANTONIO CABRAL Bom dia Marco Antônio! Peço a gentileza para que o senhor formalize esta reclamação também no nosso site acessando o Falecom. Favor, coloque todas as reclamações, problemas, sugestões. É mais rápido e eficaz, facilitando assim resolução do problema que ocasionamos ao seu trabalho. Obrigada, atenciosamente, Gilca Dias Consultora Comercial Dpto. Comercial gilcal@EMPRESA.com.br (XX)XXXXXXXX - BH e Região Metropolitana DDG: 0800 XXXXXXXX www.EMPRESA.com.br Em Seg, 2006-10-30 às 10:55 -0200, Marco Antonio Cabral escreveu: ----- Original Message ----- From: Marco Antonio Cabral To: Valéria Andrade Cc: gilcal@EMPRESA.com.br ; Valéria Andrade ; Adriana Nunes ; Carlo Rogrio Sousa Moraes Sent: Monday, October 30, 2006 9:24 AM Subject: LIVRO FISCAL - CERTIFICADO DIGITAL Valéria; Gostaria de lembrar que há mais de dois meses venho tentando resolver o problema no</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Demora durante o atendimento - Falta de retornos ao cliente - Descaso com o cliente <p>Obs: Grandes transtornos para o cliente/empresa do cliente.</p>

[SISTEMA FISCAL]/LIVRO ELETRONICO, e, apesar de ter sido demonstrado interesse para solucionar problema nos ultimos dez dias, o prazo para entrega do livro fiscal encerra-se hoje. A problematica do certificado digital também não foi resolvida até a presente data. At+++ Marco Antonio Cabral ICMS-DF - Livro Fiscal Eletrônico O contribuinte inscrito no Cadastro Fiscal do Distrito Federal - CFDF, exceto no regime do Simples Candango, obrigado à escrituração do Livro Fiscal Eletrônico nos termos do Decreto nº 26.529 de 2006, deverá entregar os arquivos com as informações contidas no referido livro até o 30º dia do mês subsequente ao das respectivas ocorrências. NOTA: O contribuinte poderá entregar as informações correspondentes aos fatos geradores ocorridos de janeiro a agosto do exercício de 2006, até o dia 30 de março de 2007. Fundamento: Artigo 12 da Portaria 210 de 14.07.2006. -- Esta mensagem foi verificada pelo sistema de antivírus e acredita-se estar livre de perigo. Gilca Dias Consultora Comercial Dpto. Comercial gilcal@EMPRESA.com.br (XX)XXXXXXXX - BH e Região Metropolitana DDG: 0800 XXXXXXXX www.EMPRESA.com.br Caro Carlos Rogerio; Venho solicitar de V.SAs um help para o problema abaixo. Estou a meses tentando dar baixa em uma empresa e não consigo pelo motivo abaixo. Meu cliente me pressiona dia e noite e está me ameaçando de ir à justiça para requerer a concretização dos serviços pelo simples motivo que ele possui a atividade de representações comerciais por conta de terceiros, estando vinculado diretamente ao CORE e devendo pagar as taxas da empresa, dos sócios e sindicais. Pelo amor de Deus, você poderia me ajudar. Caso esse serviço lhe cause um custo financeiro, me repasse para lhe enviar o dinheiro. Senão eu não tiver condições de lhe pagar a vista, poderei penhorar o meu carro e minha casa como garantia até que a dívida seja paga. Nunca tive problemas com clientes, principalmente referente a esse assunto. Agora não tenho mais sossego, pois desde o mes de Abril/2006 tento efetuar o registro dos livros fiscais de encerramento do cliente e não tenho tido resultados. Desculpe-me, mas não tenho outra alternativa a não ser lhe implorar pelo AMOR DE DEUS e ressarcir todos os custos financeiros que você tenha para resolver o problema. Meu nome e de meu escritório não está mais em risco. Já foi riscado e estou levando nomes que você jamais iria querer escutar. Sou uma pessoa sensata e caso não tenhas como resolver o problema colocarei minhas orelhas de molho, lhe pedirei desculpa pelo incomodo e irei procurar outras soluções. PORÉM, NECESSITO DE UMA POSIÇÃO SUA. É OU NÃO É POSSIVEL RESOLVER O PROBLEMA DO CERTIFICADO DIGITAL ?????????????? Marco Antonio Cabral CR ESCRITORIO DE CONTABILIDADE ----- Original Message ----- From: Marco Antonio Cabral To: Carlo Rogério

<p>Cc: EMPRESA Sent: Tuesday, July 18, 2006 2:51 PM Subject: Fw: certificação digital Carlos Rogério; Boa tarde. Solicito fineza informar se houve progresso para a Certificação Digital. Aproveito o oportuno para solicitar informações sobre o advento da Portaria 210/2006 SEFAZ/GDF (DODF NRO 135 DE 17/07/2006). Questiono se o programa [sistema fiscal] já está na formatação obrigatória exigida para escrituração e envio dos LIVROS FISCAIS ELETRÔNICOS? Se não, existem providências sendo tomadas? A SEFAZ/GDF já estipulou data para início da entrega conforme consta na portaria, e para o mês 07/2006 o prazo é 30.08.2006! Marco Antonio Cabral... CR ESC. DE CONTABILIDADE</p>	
<p>Nao estou conseguindo atendimento no suporte, nem em Campinas, nem em São Paulo e nem em Belo Horizonte. Meu sistema está travado e não consigo utilizado, sendo que preciso fazer a folha de pagamento. EM RAZAO DISSO A PARTIR DO ANO QUE VEM VOU MUDAR DE SISTEMA...</p>	<p>- Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo</p>
<p>Ja faz um mes que solicitei um atendimeno ao suporte o qual pago mensalmente em dia e nao fui atendido. Começo a entender o porque de voces nao estarem retornando. Pois vejo no oferecimento de cursos que estao disponivel na pagina de voces. Mas saibam que estou sendo prejudicado e estou guardanto todo comunicado que faço para voces. Para receber o dinheiro no final do mes preciso disponibilizar o meu serviço o que voces realmente estao me oferecendo para receber mensalmente o meu dinheiro. Aguado resposta.</p>	<p>- Não foi possível extrair o motivo principal do problema.</p>
<p>Estou com problema no [sistema de folha de pagamento] , não consigo falar com ningem da EMPRESA aqui da região , nem por fone e nem por hot mail , não me atenden , o pagamento esta em dia , e eu não estou conseguindo rodar os CAGED , aguardo resposta com urgencia</p>	<p>- Não foi possível extrair o motivo principal do problema.</p>
<p>Estou tentando falar com a EMPRESA desde 14:00 e não consigo todos as vezes que preciso e desta forma, fica esperando até a ligação cair, já esta na hora de passar a ter também suporte por imail, ou que tenhamos contato apos a tentativa</p>	<p>- Tempo de espera exagerado - Ligação cai antes de ser atendido</p>
<p>Meu suporte em campinas está fazendo treinamentoa em BH, e me passou um telefone em SP, liguei no numero 11 2105 9200 e fui informado que o MÁXIMO QUE ELES PODERIAM ESTAR FAZENDO ERA REGISTRAR O CHAMADO para que BH entrasse me contato comigo, motivo? me mudei, minha mauina foi formatada e preciso da senha de instalação, ligo no suporte de BH e recebo a msgem de que meu suporte é campinas!! Afinal de contas, quem resolve isso??? Minha maquina estah parada, meus clientes precisando que eu entregue o serviço e como faço? Sento aqui cruzo os braços e espero alguém me chamar?? Tel novo 3732 0286 Aguardo!</p>	<p>- Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo</p>
<p>Boa tarde, gostaria de informar aos senhores responsáveis</p>	<p>- Mal trato com o</p>

<p>pela EMPRESA que utilizo os programas contábeis, são de excelente qualidade. Dificilmente preciso utilizar o suporte. Mas desde que passaram meu suporte para Itabira, estou bastante insatisfeita. As poucas vezes que precisei deste serviço não conseguiram resolver meu problema. Tive que solucioná-los sozinha. Que suporte é esse, que quando preciso de suporte, não o tenho com eficiência? Gostaria muito que meu acesso a suporte fosse transferido para Belo Horizonte ou Ipatinga. Percebo que a(o) atendente tem má vontade ou não sabe solucionar o problema que exponho. aguardo solução, pois na manutenção está incluído o direito à suporte, e se o solicitamos é porque estamos necessitando. O suporte é por telefone. Interurbano fica caro (se pelo menos tivessem boa vontade de solucionar nossos problemas). Gostaria também que me informassem sobre suporte on line. aguardo retorno. Chenya.</p>	<p>cliente - Falta de conhecimento do Atendente</p>
<p>Boa tarde. Venho comunicar q estou muito decepcionado com o suporte desta empresa. Na unica vez q precisei de atendimento o suporte o fez, mais o resultado foi desastrozo, perdi todos os meus dados e o resultado do Bk demorou uma semana pra me dizer q não tem solução. Acho q mereço mais respeito, já q não tinha solução q me informa-se com mais antecedencia, pois agora terei q fazer todos os meus cadastros novamente, sem contar todos os lançamentos já efetuados q terei q refazer. Me decepcionei muito, pois pago a mensalidade todos os meses, e agora terei q tragalhar dobrado pra recuperar o tempo perdido.</p>	<p>- Atendimento incompleto ou insuficiente para resolver o problema (inclusive causando perda de informações no sistema de gestão do cliente)</p>
<p>ESTOU SENDO PREJUDICADO POR NAO TER UM SUPORTE BEM FEITO, POIS QUANDO EU LIGO NAO QUEREM ME ATENDER, SO PESSOALMENTE E EU NAO TENHO CONDIÇÕES DE PAGAR PARA ELES VIREM AQUI.</p>	<p>- Não foi possível extrair o motivo principal do problema.</p>

Setembro / 2006

RECLAMAÇÃO	Motivo da reclamação
<p>Srs. Boa Noite Mais uma vez estou entrando em contato com vcs para solicitar que seja resolvido problemas com o suporte de Salvador, estou a ponto de desistir da EMPRESA por não conseguir mim entender com ele. em outras palavras, atendimento péssimo, técnicos leigos sem nenhum preparo que só fazem enrolar e esperar q o programa resolva seu problema sozinho e muita demora no atendimento quando somos atendidos. Ultimo problema aconteceu hj 29/08/06 quando fiquei 2 horas esperando o suporte com um cliente stressado ao meu lado, e não fui atendido, a atendente mim falou que iria ser atendido com certeza antes das 18:00 e depois de tanta espera não fui, ou melhor fui um pouco antes mas como falei o técnico André) como sempre não resolveu meu problema. Como vemos falando estou sofrendo d+ com isso. Aderir o EMPRESA pensando que iria resolver alguns problemas, mas eles triplicaram) espero que tentem resolver essa situação pendente pq sei q a alma de qualquer negocio é a satisfação dos clientes, o meu hj não ficou, mas espero q eu fidue com vc. Sem mais Junior (73) 9976-4629</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimento do Atendente - Tempo de espera exagerado - Demora durante o atendimento
<p>Ficamos aguardando o atendimento do suporte a mais de 42 minutos, para isso tivemos que ligar mais de 04 vezes e tivemos ainda que discar mais de 12 vezes o número do CNPJ e os dois primeiros números do sistema a ser consultado. Não acham um absurdo? Esta questão de suporte monitorado e suporte especializado, e ainda, devido erros do sistema de atendimento aguardamos por 06 minutos e fomos atendidos pelo suporte do folha de pagamento, sendo que estávamos querendo resolver mtributos, pediram o nome da empresa o número do serial e aguardei mais 02 minutos e então a ligação caiu. Ligaram novamente e finalmente esta resolvido. Obrigado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ligação cai antes de ser atendido - Problemas com a URA (transferiu para setor errado) - Demora durante o atendimento
<p>não estou conseguindo falar com meu suporte que e cuiabá espero resposta wagner</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo
<p>ola, estamos tento problema com o suporte da EMPRESA aqui em Porto Velho, o Rodrigo com a Carla marcam para vir aqui fazer as alteraçoes do programa e nao aparecem mais , estou fazendo folha de pagamento e nao consigo acessar a folha , estou com dificuldade e nao tenho solucao devido o suporte que nao encontramos , escolhi a EMPRESA pela facilidade de termos suporte aqui perto mas, infelizmente nao estou tendo retorno deles , nao conseguimos encontrar .,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diz respeito à outra unidade de suporte da empresa, e portanto não poderá ser considerado no estudo

<p>estamos pensando em mudar de suporte ., esta aparecendo muitas proposta boas ., e estamos pensando seriamente e mudar., nos ajudem .,</p>	
<p>A EMPRESA Conforme já reclamado anteriormente, mais uma vez estou tentando falar com funcionário que esteve aqui na Empresa para definir erros do sistema que vem ocorrendo desde de julho e não consigo falar porque segundo informada não tem pendência, como o funcionário de vocês informam que não tem pendência se não foram solucionados o problema e pergunto: Qual a dificuldade de alguém que sabe do problema atender ou dar retorno. Quando tento falar com outros o problema continua pois recomeça todo o trabalho de explicar o que vem ocorrendo e não temos a solução e sim os próprios funcionários insistindo em discutir com o cliente. Como clientes ao invé de estarmos solucionando problemas com vocês estamos tendo problemas. o funcionário que tentei falar hoje foi o Mário, e fui atendida por Priscila, Patricia e Daniela e me encaminharam para o suprote e em outra ligação desligaram simplesmente o telefone. OBS: A ultima vez que liguei, anterior a esta uma atendente do suporte continuou na linha quando desliguei, mas quando voltei ao telefone a linha estava presa e ela fazia comentários com a colega -comentários inclusive maldosos. Certos de suas providências, e no aguardo de uma solução, somos, AECO-ASSOCIAÇÃO DOS EMPREGADOS DA COPASA Marinalva Silva Ferreira</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descaso com cliente - Falta de retornos ao cliente
<p>SERÁ QUE VOU TER RESPOSTA? PORQUE? PORQUE DAS OUTRAS NÃO TIVE. RECLAMAÇÃO DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE TERESINA/PI EM PRIMEIRO LUGAR ONTEM ME PASSARAM DUAS INSTRUÇÕES E NÃO DEU CERTO, O PROBLEMA CONTINUA O MESMO, VOLTEI A LIGAR E: ESTOU FECHANDO FOLHAS E TIVE UM PROBLEMA NO SISTEMA , O PROBLEMA É QUE A PESSOA DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA DAQUI, QUER DISCUTIR TERMOS TÉCNICOS QUE NÃO CONHEÇO E AINDA QUER ME PROVAR QUE ISSO É AQUILO. SINCERAMENTE, AINDA FALEI QUE NÃO ME INTERESSAVA ISSO E O PIOR É QUE ELA NÃO DEIXA A GENTE FALAR, ENTÃO ESTOU SEM FAZER A FOLHA, E SEM ASSISTÊNCIA, TEM COMO ALGUÉM DAÍ ME ATENDER?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de retornos ao cliente - Atendimento incompleto ou insuficiente para resolver o problema
<p>MAIS UMA VEZ ENTRO EM CONTATO COM V.SAS. PARA RECLAMAR DO SUPORTE AO [SISTEMA FINANCEIRO].ESTÁ ACONTECENDO O MESMO PROBLEMA QUE HOVE NO MÊS PASSADO COM O SISTEMA E QUE TIVE MUITA DIFICULDADE EM RESOLVER C/ O SUPORTE TÉCNICO ESPECIALIZADO C/SR. FABIO,QUE ME ORIENTOU A FAZER VÁRIOS PROCEDIMENTOS QUE NÃO FUNCIONARAM E SÓ APÓS DAR OUVIDOS A INFORMAÇÃO QUE JÁ HAVIA DADO SOBRE AS MENSAGENS DE ERRO DO PROGRAMA É</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento incompleto ou insuficiente para resolver o problema

<p>QUE ENTÃO COM UM PROCEDIMENTO SIMPLES RESOLVEU O PROBLEMA , DEPOIS DE ESTAR TENTANDO RESOLVER HÁ 4 DIAS. POR FAVOR PRECISO DE UMA SOLUÇÃO, MEUS LANÇAMENTOS ESTÃO PARADOS, AGUARDANDO .ENVIEI HOJE UM E-MAIL PARA O SR. FÁBIO INFORMANDO OS ERROS. POR FAVOR, PRETENDO CONTINUAR TRABALHANDO C/ O SISTEMA DE VOCES, MAS PARA ISTO EU PRECISO QUE ELE FUNCIONE E QUE EU POSSA CONTAR COM UM ATENDIMENTO EFICAZ DO SUPORTE TÉCNICO.</p>	
<p>Boa tarde, Quero reclamar quanto ao descaso no atendimento hoje, 22/09/2006, suporte avançado. Há um erro na versão do PROGRAMA FISCAL 2.43 e fui atendida por Grazielle e Michele e somente Michele me concedeu uma linha de comando adequada. Mas, como hoje os senhores encerraram as atividades as 17:30, por um problema no drive do terminal onde estava, não conclui o procedimento. A cada procedimento de reconstrução, demorava-se vários minutos, em torno de 10, e por isso, resolvemos desligar o telefone e voltarmos se desse algum problema. Isto ocorreu com Graziela. Já com a Michele, pedi que aguardasse o tempo para que eu pudesse baixar novamente a versão e ela disse que o suporte estava tranquilo e que eu poderia ligar novamente. A lembrei que quando ligasse eles já teriam terminado o expediente e parece que ela entendeu que terminava as 18, uma vez que ela me perguntou: Você demora meia hora para baixar uma versão? Diante disso respondi que não, desliguei o telefone e 2 minutos depois já havia feito o procedimento que ela me orientou, sem precisar baixar outra versão, só fui para o servidor. Ligamos para o suporte que deu como mensagem o término mais cedo das atividades. Bom, a EMPRESA teve, SEMPRE, qualidade superior. Não deixem isto se perder. Trabalho com o sistema há 10 anos e nunca tive problemas... espero não ter agora. Obrigada e aguardamos providências,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de atendimento - Tempo de espera exagerado - Falta de conhecimento do Atendente

Lista de Categorias de Problemas encontrados em toda a amostra:

- Falta de conhecimento do Atendente
- Tempo de espera exagerado
- Demora durante o atendimento
- Falta de comunicação entre atendentes
- Falta de retornos ao cliente
- Problemas com a URA
- Falta de coordenação no atendimento
- Mal trato com o cliente
- Falta de atendimento
- Ligação cai antes de ser atendido
- Atendimento incompleto ou insuficiente para resolver o problema
- Descaso com o cliente

ANEXO N – FORMULÁRIO DE CONTROLE DOS QUESTIONÁRIOS

Legenda para coluna Setor:

ADM – setor Linha Administrativa

CTB – setor Linha Contábil

Questionários:

Número	Setor	1-a	1-b	1-c	1-d	3-a	3-b	3-c	3-d	3-e	4-a	4-b	4-c	4-d
1	ADM	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3
2	CTB	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1
3	ADM	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	ADM	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3
5	CTB	4	3	5	2	2	5	3	5	5	4	3	3	2
6	ADM	3	3	4	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3
7	ADM	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
8	ADM	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
9	CTB	2	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1
10	CTB	4	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
11	CTB	3	3	3	3	4	3	3	5	5	3	3	3	3
12	CTB	2	3	3	2	2	4	4	4	4	5	5	3	2
13	CTB	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1
14	CTB	3	5	4	4	3	3	3	5	4	5	4	5	4
15	CTB	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
16	CTB	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	ADM	3	4	5	5	3	5	5	4	4	3	3	3	3
18	CTB	3	3	3	4	3	2	2	5	4	3	3	3	3
19	ADM	4	3	4	5	4	1	3	2	2	4	2	5	4
20	ADM	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
21	ADM	3	3	5	4	2	1	3	3	3	4	2	3	4
22	CTB	5	5	5	3	5	3	3	2	2	2	2	2	3
23	ADM	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3
24	ADM	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
25	CTB	2	4	3	3	5	4	3	4	5	4	3	3	4
26	CTB	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5
27	CTB	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4
28	ADM	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2
29	CTB	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
30	CTB	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4
31	CTB	3	2	4	4	4	4	3	4	4	1	3	3	1
32	CTB	3	3	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3
33	CTB	1	0	1	0	0	1	1	1	2	2	1	2	0
34	CTB	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	3
35	ADM	3	2	3	4	4	5	4	5	3	4	5	5	3
36	ADM	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3
37	ADM	3	3	4	3	2	2	3	2	2	0	0	3	5
38	ADM	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
39	ADM	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
40	CTB	2	2	1	3	1	1	1	2	1	0	0	0	0
Resultado:		2,90	3,03	3,40	3,18	3,08	3,03	3,15	3,43	3,28	3,00	2,85	3,13	2,88

Número	6-a	6-b	6-c	6-d	6-e	7-a	7-b	7-c	8
1	3	3	4	4	4	2	3	2	1
2	2	2	2	2	2	2	3	1	0
3	4	4	4	4	4	3	3	2	1
4	4	3	3	4	3	1	1	1	0
5	4	5	4	5	5	2	4	2	0
6	2	2	3	2	2	1	1	1	1
7	3	3	3	3	3	2	2	2	0
8	3	3	3	4	3	3	4	3	0
9	2	1	2	1	1	1	1	0	0
10	3	3	4	5	4	5	4	4	1
11	3	3	3	5	5	2	2	4	1
12	2	5	3	5	5	5	3	4	3
13	3	3	3	3	3	3	4	3	1
14	3	4	3	4	4	1	4	1	0
15	3	2	2	3	3	3	3	3	0
16	1	1	1	1	1	2	2	2	0
17	3	3	3	3	3	3	5	2	1
18	3	4	3	4	4	4	3	3	1
19	4	2	4	4	2	2	4	3	0
20	4	4	4	5	5	1	3	1	0
21	5	2	5	4	4	3	3	1	1
22	2	2	2	2	3	2	2	1	0
23	3	3	3	5	5	2	3	1	0
24	3	1	3	2	2	2	3	2	0
25	3	4	4	5	3	3	3	4	0
26	4	4	4	4	4	2	3	3	0
27	5	4	5	5	4	2	3	3	0
28	2	3	2	3	2	2	3	2	1
29	3	2	2	3	1	3	3	4	1
30	3	3	4	3	4	2	4	4	0
31	3	2	2	2	2	3	2	2	1
32	3	3	4	5	5	2	3	2	0
33	0	0	1	2	1	2	3	3	0
34	3	4	4	4	4	2	4	1	0
35	4	5	4	5	5	3	5	3	3
36	3	3	3	4	4	3	3	3	2
37	4	4	4	3	3	2	4	2	0
38	3	2	3	3	3	2	3	3	0
39	4	4	5	5	5	3	4	3	1
40	1	1	1	1	2	1	2	2	0
Resultado:	3,00	2,90	3,15	3,53	3,30	2,35	3,05	2,33	*

* Resposta Pergunta 8

60 % Nenhum Curso: 24

32,5 % Um Curso: 13

7,5 % Mais de um Curso: 3

Número	11-não	11-sim <=1	11-sim >1	12-não	12-sim <=1	12-sim >1
1	0	0	1	0	1	0
2	0	1	0	0	1	0
3	1	0	0	0	1	0
4	0	1	0	1	0	0
5	1	0	0	1	0	0
6	1	0	0	1	0	0
7	1	0	0	1	0	0
8	1	0	0	1	0	0
9	1	0	0	0	0	1
10	0	1	0	1	0	0
11	1	0	0	1	0	0
12	0	1	0	0	1	0
13	0	1	0	1	0	0
14	0	1	0	1	0	0
15	0	1	0	1	0	0
16	0	0	1	0	1	0
17	0	1	0	1	0	0
18	0	1	0	1	0	0
19	0	1	0	0	1	0
20	0	1	0	0	1	0
21	0	1	0	1	0	0
22	0	1	0	1	0	0
23	1	0	0	1	0	0
24	1	0	0	0	1	0
25	0	1	0	1	0	0
26	0	1	0	0	0	1
27	0	0	1	0	0	1
28	1	0	0	0	1	0
29	1	0	0	0	0	1
30	1	0	0	0	1	0
31	0	1	0	0	0	1
32	0	1	0	0	1	0
33	1	0	0	1	0	0
34	0	0	1	0	0	1
35	1	0	0	0	1	0
36	1	0	0	0	0	1
37	0	1	0	0	1	0
38	0	0	1	0	1	0
39	0	0	1	0	1	0
40	0	1	0	0	1	0
Resultado:	15,00	19,00	6,00	17,00	16,00	7,00
	37,50	47,50	15,00	42,50	40,00	17,50
	%	%	%	%	%	%

Número	13-não	13-sim <=1	13-sim >1	14-não	14-sim <=1	14-sim >1
1	0	1	0	0	1	0
2	0	1	0	0	1	0
3	0	1	0	1	0	0
4	0	1	0	1	0	0
5	0	1	0	0	1	0
6	0	1	0	0	1	0
7	0	1	0	1	0	0
8	0	1	0	1	0	0
9	0	0	1	1	0	0
10	0	0	1	1	0	0
11	0	0	1	1	0	0
12	0	1	0	0	0	1
13	0	1	0	1	0	0
14	0	1	0	0	1	0
15	0	1	0	0	1	0
16	0	1	0	1	0	0
17	0	1	0	1	0	0
18	0	1	0	0	1	0
19	0	0	1	0	1	0
20	0	1	0	0	1	0
21	0	0	1	0	1	0
22	0	1	0	0	1	0
23	0	1	0	1	0	0
24	0	0	1	1	0	0
25	0	1	0	1	0	0
26	0	1	0	0	1	0
27	0	0	1	0	1	0
28	0	1	0	0	1	0
29	1	0	0	0	1	0
30	0	1	0	1	0	0
31	0	0	1	0	1	0
32	0	0	1	1	0	0
33	0	1	0	1	0	0
34	1	0	0	0	1	0
35	0	0	1	1	0	0
36	0	0	1	1	0	0
37	0	0	1	0	1	0
38	0	0	1	0	1	0
39	0	1	0	0	1	0
40	0	1	0	0	1	0
Resultado:	2,00	25,00	13,00	18,00	21,00	1,00
	5,00	62,50	32,50	45,00	52,50	2,50
	%	%	%	%	%	%

Número	15	16	17-a	17-b	17-c	18-a	18-b	18-c
1	1	3	3	3	4	4	4	4
2	1	2	4	4	5	4	4	5
3	1	2	4	5	5	4	4	4
4	1	3	5	5	4	4	3	3
5	1	2	4	3	5	2	1	5
6	0	1	4	4	3	4	4	3
7	1	3	3	3	5	4	4	5
8	1	4	4	4	5	4	3	5
9	1	2	3	3	2	3	2	2
10	1	3	4	3	4	3	4	4
11	1	3	5	4	3	4	3	3
12	1	2	4	4	4	5	4	5
13	1	3	3	4	4	5	5	4
14	1	4	5	4	5	4	4	4
15	1	2	4	3	5	4	3	4
16	1	1	4	3	4	2	3	3
17	1	4	5	5	5	3	3	3
18	1	3	4	3	4	4	4	3
19	1	3	4	4	5	4	4	5
20	1	4	4	4	4	4	4	4
21	1	3	4	3	3	5	4	3
22	1	2	4	5	5	4	4	4
23	1	3	5	5	5	5	5	4
24	1	3	5	4	5	3	3	2
25	1	3	4	3	3	4	3	3
26	1	4	5	4	4	4	3	3
27	1	3	4	4	4	4	4	4
28	1	2	4	4	4	3	3	3
29	1	1	4	3	3	3	2	3
30	1	4	3	3	3	5	5	4
31	1	3	4	5	5	4	5	5
32	1	4	4	5	5	4	4	3
33	1	2	3	3	4	4	4	3
34	1	3	4	4	4	4	4	4
35	1	5	4	5	5	5	5	4
36	1	1	5	5	5	5	5	5
37	1	3	3	5	5	4	5	4
38	1	3	4	4	5	4	4	4
39	1	4	4	5	5	4	4	4
40	0	3	4	4	5	4	4	4
Resultado:	95,00	2,83	4,03	3,95	4,30	3,93	3,75	3,78
	%							

Núm.	19-a	19-b	19-c	19-d	19-e	19-f	19-g	19-h
1	5	5	5	4	0	5	3	0
2	1	2	2	2	1	4	1	0
3	5	5	5	3	1	5	4	2
4	4	1	1	1	0	1	0	0
5	3	5	5	5	2	3	0	0
6	2	2	2	1	0	1	1	0
7	4	3	4	4	0	4	0	0
8	5	2	3	3	0	3	3	0
9	3	1	2	2	0	1	1	0
10	4	2	2	0	4	5	3	3
11	5	0	0	3	0	5	5	0
12	5	5	5	3	2	5	5	5
13	5	3	3	3	4	4	3	0
14	5	5	5	3	1	5	5	2
15	3	1	1	1	0	3	2	0
16	1	3	2	1	1	4	3	0
17	5	5	5	5	3	5	5	0
18	5	2	5	3	0	5	3	3
19	3	3	2	3	0	1	1	0
20	5	4	4	4	2	4	3	4
21	5	4	3	1	0	2	5	4
22	5	1	5	4	0	2	5	0
23	4	1	3	0	4	3	0	0
24	5	3	3	4	0	1	0	0
25	3	5	3	3	2	3	1	1
26	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	3	3	2	2	4	3	3
28	4	2	2	2	1	3	2	1
29	2	1	1	1	0	3	1	0
30	5	4	5	4	3	5	5	5
31	2	2	2	2	0	4	2	0
32	5	4	4	2	2	4	4	3
33	2	1	0	2	0	3	1	0
34	4	3	3	5	0	5	5	0
35	5	4	4	4	0	4	3	2
36	5	2	3	3	1	4	1	0
37	4	3	2	2	0	4	3	0
38	5	3	3	3	0	4	3	3
39	5	5	5	5	5	4	5	0
40	3	1	1	2	0	3	2	0
Resultado:	4,03	2,90	3,08	2,75	1,15	3,58	2,68	1,15

Núm.	19-i	19-j	19-k	19-l	19-m	19-n	19-o	19-p	19-q
1	0	3	4	2	3	0	3	3	3
2	0	1	1	1	1	0	3	0	4
3	1	1	1	2	1	1	1	2	5
4	0	1	0	0	1	0	0	2	3
5	0	0	0	0	3	0	2	2	5
6	0	1	0	0	1	0	0	1	3
7	0	2	0	2	4	0	0	0	2
8	0	1	0	3	3	0	3	2	4
9	0	1	0	0	1	0	1	1	3
10	0	2	3	3	2	0	3	3	4
11	0	5	5	5	3	0	0	2	5
12	5	5	4	4	3	1	2	3	1
13	0	2	2	0	1	0	1	1	5
14	0	3	0	5	5	0	2	3	4
15	0	0	3	3	1	0	0	0	4
16	0	0	0	1	1	0	0	0	0
17	0	5	0	5	5	0	0	4	5
18	0	3	4	3	0	0	0	0	2
19	0	1	0	3	3	0	0	0	4
20	4	4	3	2	3	3	3	4	4
21	0	0	1	1	5	0	1	3	4
22	0	2	0	0	4	0	0	0	5
23	0	2	4	0	2	0	0	1	5
24	0	4	0	4	3	0	3	2	3
25	1	3	2	3	5	1	1	1	4
26	5	5	3	3	3	0	2	2	5
27	2	3	4	2	4	0	2	3	3
28	1	1	0	1	1	0	0	3	3
29	0	1	0	0	1	0	1	0	4
30	4	5	3	4	4	0	0	4	5
31	0	3	1	1	1	0	0	0	2
32	0	2	3	3	3	0	2	2	5
33	0	2	0	2	3	0	2	2	3
34	0	4	4	0	3	0	1	2	5
35	0	0	0	2	0	0	0	4	5
36	0	2	3	3	5	0	0	1	4
37	0	3	0	2	4	0	2	3	3
38	0	2	0	0	4	0	0	1	1
39	0	5	3	3	0	0	5	5	5
40	0	0	0	4	4	0	0	0	2
Resultado:	0,58	2,25	1,53	2,05	2,60	0,15	1,15	1,80	3,65

ANEXO O – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Colega

A empresa em que você trabalha está participando de uma pesquisa de Mestrado emanada da Escola de Ciência da Informação da UFMG.

Esta pesquisa acadêmica tem como objetivo fazer um estudo de caso que tem como finalidade entender o modo de funcionamento do serviço de atendimento técnico aos clientes de empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial. Além disto, esta pesquisa pretende entender pontos que podem ser melhorados no serviço.

A sua participação nesta pesquisa é muito importante, sendo sua opinião fundamental para os resultados finais.

Sua colaboração se dará através de suas respostas a um questionário individual. Este questionário será direcionado a todos os atendentes de sua unidade. Ao receber o questionário, pedimos a gentileza de respondê-lo com a maior clareza possível.

O tempo previsto para responder a todas as questões do questionário é de 20 minutos.

É garantido o anonimato dos participantes da pesquisa. Apenas o autor desta pesquisa terá acesso às respostas de cada colaborador. Ao concluir sua participação na pesquisa, entregue o questionário diretamente ao pesquisador.

Obrigado.

Atenciosamente,

Leonardo Martins Campos

Informações

Instituição: UFMG – Escola de Ciência da Informação

Endereço: Av. Antônio Carlos, 6627 - 31270.010 - Belo Horizonte - MG – Brasil

Telefone: 55 (31) 3499-5225

Internet: <http://www.eci.ufmg.br/>

Autor: Leonardo Martins Campos

E-mail do autor: leomartinscampos@gmail.com

Orientadora: Dra. Beatriz Cendón

ANEXO P – CARTA DE AGRADECIMENTO

Prezado Colega

Estamos gratos pela sua colaboração com a nossa pesquisa de mestrado e acusamos o recebimento do questionário respondido.

Ressaltamos mais uma vez que a sua participação nesta pesquisa foi muito importante, e que sua opinião foi fundamental para os resultados finais.

Obrigado.

Atenciosamente,

Leonardo Martins Campos

ANEXO Q - QUADRO GERAL DE VARIÁVEIS PARA AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO A CLIENTES

Grupo de variáveis: Recursos Informacionais
Sub-grupo de variáveis: Sistema de apoio
1) Satisfação do atendente com os resultados das buscas; 2) Satisfação do atendente com as funcionalidades disponíveis no sistema; 3) Facilidade de uso do sistema; 4) Economia de tempo.
Sub-grupo de variáveis: Qualidade da base de dados
1) Cobertura da base de dados; 2) Clareza; 3) Atualização; 4) Acuidade; 5) Confiabilidade da base de dados como um todo; 6) Políticas de indexação utilizadas.
Sub-grupo de variáveis: Materiais de apoio
1) Satisfação do atendente com os resultados das buscas; 2) Satisfação do atendente com as funcionalidades disponíveis; 3) Facilidade de uso; 4) Economia de tempo.
Sub-grupo de variáveis: Qualidade dos materiais de apoio
1) Cobertura; 2) Clareza; 3) Atualização; 4) Acuidade; 5) Confiabilidade no material de apoio; 6) Políticas de indexação utilizadas.
Sub-grupo de variáveis: Processos de atualização da base de dados e dos materiais de apoio
1) Procedimentos e freqüência com que são realizadas as atualizações ou revisões.
FONTES UTILIZADAS: Jamil e Silva (2005), Silveira (2006), Caras e Marketing Training Lancaster (1993), Taylor (1985), Nascimento (2000), Delone e McLean (2003), Marchand (1990), Ives e Olson (1984), Galletta e Lederer (1989), Myers, Kappelman e Prybutok (1997) e Almeida (2000).
Grupo de variáveis: Infra-estrutura Tecnológica
1) Demanda x Uso de ferramentas de gestão de performance; 2) Demanda x Uso de ferramentas DAC, URA e CTI.
FONTES UTILIZADAS: Correa (2003), IEX Corporation, NICE Systems, Jamil e Silva (2005).
Grupo de variáveis: Clientes
1) Perfil do cliente
FONTES UTILIZADAS: Jamil e Silva (2005), Almeida (2000), Figueiredo (1992), Lancaster (1996), Grogan (1995).

Grupo de variáveis: Políticas de Gestão da Instituição
Sub-grupo de variáveis: Gestão de recursos humanos
1) Perfil desejado <i>versus</i> real; 2) Treinamentos; 3) Rotatividade.
Sub-grupo de variáveis: Gestão do serviço
1) Estrutura organizacional; 2) Políticas de comunicação/informação entre a instituição e colaboradores; 3) Políticas de adequação do serviço quanto às demandas dos clientes.
FONTES UTILIZADAS: Almeida (2000), Figueiredo (1992), Lancaster (1996), Jamil e Silva (2005), Grogan (1995), Hutchins e Katz citados por Grogan (1995), Moreira (1998), Sakamoto, Camargo, Dantas e Stone citados por Moreira (1998), Caras e Marketing Training.

Grupo de variáveis: Ambiente
1) Políticas de adequação do ambiente; 2) Iluminação; 3) Índices de pressão sonora; 4) Temperatura e Umidade; 5) Mobiliário adequado; 6) Pausas; 7) Humanização do ambiente.
FONTES UTILIZADAS: Santos (1999), IEA, Ergonews e Lancaster (1996).

ANEXO R – QUESTIONÁRIO PARA OS ATENDENTES

Objetivo:

Esta pesquisa acadêmica tem como objetivo fazer um estudo de caso que tem como finalidade entender o modo de funcionamento do serviço de atendimento técnico aos clientes de empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão empresarial. Além disto, esta pesquisa pretende entender pontos que podem ser melhorados no serviço.

Expectativa de tempo para responder todas as perguntas:

O tempo estimado para responder todas as perguntas é de 20 minutos.

Instruções para preenchimento:

Ao receber o questionário, pedimos a gentileza de respondê-lo com a maior clareza possível.

Todas as perguntas precisam ser respondidas. Em caso de dúvidas quanto às perguntas, procure o seu supervisor ou gerente, para que este providencie a presença do pesquisador.

É garantido o anonimato dos participantes da pesquisa. Apenas o autor desta pesquisa terá acesso às respostas de cada colaborador. Ao concluir sua participação na pesquisa, entregue o questionário diretamente ao pesquisador.

Utilize lápis ou caneta para preenchimento das respostas.

Explicações sobre termos utilizados no questionário:

Sistema de gestão empresarial: Sistemas comercializados pela empresa em que trabalha, e aos quais se presta o suporte técnico aos clientes.

Sistema de apoio: Sistema ou software utilizado pelos atendentes do suporte técnico para **registrar os dados sobre o atendimento**, como, a conversação entre atendente e clientes (perguntas dos clientes e respostas dadas às perguntas) e para pesquisar por informações que possam lhe ajudar durante o atendimento aos clientes.

Base de dados: **Informações disponíveis dentro do sistema de apoio**, como, informações sobre os clientes, como, a conversação entre atendente e clientes (perguntas dos clientes e respostas dadas às perguntas).

Materiais de apoio: **Informações complementares à base de dados**, como, **anotações, manuais e tutoriais sobre os sistemas de gestão empresarial** de que se presta o suporte técnico aos clientes, que possam lhe ajudar durante o atendimento aos clientes.

Scripts de atendimento: **Guia de atendimento** que ajuda o atendente a seguir uma **seqüência pré-determinada de decisões** durante um atendimento a clientes.

Para a maior parte das questões será necessário responder com uma nota que está na escala de valores entre 1 e 5, onde a nota 5 é a melhor nota. Ficou definido que a nota 1 significaria Muito Insatisfeito; a nota 2 significaria Insatisfeito; a nota 3 significaria Nota Média (o mesmo que satisfação com ressalvas); a nota 4 significaria Satisfeito e a nota 5 significaria Muito Satisfeito.

Sua Identificação:

Nome completo: _____
 Telefone de contato: _____
 Email de contato: _____
 Idade: _____
 Formação escolar: _____
 Cargo ocupado: _____
 Descrição das funções desenvolvidas:

Com relação aos Recursos Informativos:

Especificamente quanto ao uso do sistema de apoio:

1) Indique o seu grau de satisfação:

(obs: Para as perguntas abaixo, dê uma nota de 1 a 5, onde a nota 5 é a melhor nota.)

a. Grau de satisfação com os resultados das buscas que realiza no sistema de apoio. Leve em consideração se as informações são completas, precisas e úteis.

Resposta: _____

b. Grau de satisfação com as funcionalidades disponíveis no sistema de apoio. Leve em consideração se as funcionalidades atuais de fato correspondem à sua expectativa, e se lhe ajudam no trabalho de atendimento a clientes.

Exemplo de funcionalidade que pode existir em um sistema de apoio: rotina de busca por informações contidas na base de dados de perguntas e respostas.

Resposta: _____

c. Grau de satisfação com a facilidade de uso do sistema de apoio. Leve em consideração apenas as funcionalidades atualmente disponíveis no sistema de apoio para responder se são de fácil ou difícil utilização.

Resposta: _____

- d. Grau de satisfação com o tempo que você necessita esperar para que o sistema lhe forneça resultados de uma busca.

Resposta: _____

- 2) Você poderia sugerir alguma funcionalidade nova para o sistema de apoio que lhe ajudaria no trabalho de atendimento a clientes?

Especificamente quanto à qualidade da base de dados do sistema de apoio:

- 3) Você considera que:

(obs: Para as perguntas abaixo, dê uma nota de 1 a 5, onde a nota 5 é a melhor nota.)

- a. A base de dados do sistema de apoio é completa, abrangendo grande parte de informações de que você necessita para prover um atendimento aos clientes?

Resposta: _____

- b. As informações disponibilizadas pelo sistema de apoio são mantidas atualizadas sempre que necessário?

Resposta: _____

- c. As informações disponibilizadas pelo sistema de apoio são claras (compreensíveis) e objetivas?

Resposta: _____

- d. As informações disponibilizadas pelo sistema de apoio são corretas?

Resposta: _____

- e. As informações disponibilizadas pelo sistema de apoio são plenamente confiáveis?

Resposta: _____

Especificamente quanto ao uso dos demais materiais de apoio, como scripts de atendimento, manuais e tutoriais:

- 4) Indique o seu grau de satisfação:

(obs: Para as perguntas abaixo, dê uma nota de 1 a 5, onde a nota 5 é a melhor nota.)

- a. Grau de satisfação com os resultados das buscas que realiza no material de apoio. Leve em consideração se as informações são completas, precisas e úteis.

Resposta: _____

- b. Grau de satisfação com as formas de buscas disponíveis para encontrar informações no material de apoio. Leve em consideração se as funcionalidades atuais de fato correspondem à sua expectativa, e se lhe ajudam no trabalho de atendimento a clientes.

Resposta: _____

- c. Grau de satisfação com a facilidade de uso do material de apoio. Leve em consideração apenas as funcionalidades atualmente disponíveis para responder se são de fácil ou difícil utilização.

Resposta: _____

- d. Grau de satisfação com o tempo que você despende para buscar por informações nos materiais de apoio.

Resposta: _____

- 5) Você poderia sugerir alguma funcionalidade nova que permitisse encontrar facilmente informações dentro dos materiais de apoio? Explique:

Especificamente quanto à qualidade dos demais materiais de apoio, como scripts de atendimento, manuais e tutoriais:

- 6) Você considera que:

(obs: Para as perguntas abaixo, dê uma nota de 1 a 5, onde a nota 5 é a melhor nota.)

- a. As informações disponíveis nos materiais de apoio são completas, abrangendo grande parte de informações de que você necessita para prover um atendimento aos clientes?

Resposta: _____

- b. As informações disponibilizadas no material de apoio são mantidas atualizadas sempre que necessário?

Resposta: _____

- c. As informações disponibilizadas nos materiais de apoio são claras (compreensíveis) e objetivas?

Resposta: _____

- d. As informações disponibilizadas no material de apoio são corretas?

Resposta: _____

- e. As informações disponibilizadas nos materiais de apoio são plenamente confiáveis?

Resposta: _____

Com relação aos Clientes:

7) Os clientes, em geral:

(obs: Para as perguntas abaixo, dê uma nota de 1 a 5, onde a nota 5 é a melhor nota.)

- a. Têm facilidade de lhe formular suas dúvidas? Resposta: _____
- b. Têm facilidade em entender as suas explicações dadas para as questões/dúvidas? Resposta: _____
- c. Têm conhecimentos técnicos que ajudam ou colaboram para que o atendimento flua melhor? Resposta: _____

Com relação às Políticas de Gestão da Instituição:

Especificamente sobre a gestão de recursos humanos:

8) Liste abaixo os três cursos mais importantes ligados à área de atendimento a clientes que você já tenha realizado, dentro ou fora da empresa em que trabalha atualmente. Liste apenas cursos que você chegou a fazer até o fim.

1º: _____

2º: _____

3º: _____

9) Quanto tempo de experiência com atendimento a clientes você possui? (considere o tempo total, incluindo outras empresas em que tenha trabalhado)

Resposta: _____

10) Liste as 3 características pessoais (características humanas) mais importantes para um atendente de suporte.

1ª: _____

2ª: _____

3ª: _____

11) Você teve na empresa atual em que trabalha algum treinamento sobre os objetivos e as normas do suporte técnico?

Resposta: () Sim ou () Não

Se a resposta for SIM, quantas vezes este treinamento ocorreu nos últimos 12 meses? Resposta: _____

12) Você teve na empresa atual em que trabalha algum treinamento sobre as ferramentas de trabalho (treinamento que ensine a usar o sistema de apoio, os manuais, tutoriais, etc..)?

Resposta: () Sim ou () Não

Se a resposta for SIM, Quantas vezes este treinamento ocorreu nos últimos 12 meses? Resposta: _____

13) Você teve na empresa atual em que trabalha algum treinamento sobre os sistemas de gestão que presta suporte?

Resposta: () Sim ou () Não

Se a resposta for SIM, Quantas vezes este treinamento ocorreu nos últimos 12 meses? Resposta: _____

14) Você teve na empresa atual em que trabalha algum treinamento sobre procedimentos adequados ao atendimento a clientes?

Resposta: () Sim ou () Não

Se a resposta for SIM, Quantas vezes este treinamento ocorreu nos últimos 12 meses? Resposta: _____

15) Você tem o apoio de pessoal mais experiente no dia a dia de seu trabalho?

Resposta: () Sim ou () Não

16) No seu ponto de vista, a empresa disponibiliza todos os recursos necessários para que você possa atender bem os clientes?

Dê uma nota de 1 a 5, onde a nota 5 é a melhor nota: _____

17) Como você considera seu nível de conhecimento:

(obs: Para as perguntas abaixo, dê uma nota de 1 a 5, onde a nota 5 é a melhor nota.)

a. Sobre os sistemas de gestão dos quais presta suporte?

Resposta: _____

b. Sobre os sistemas e materiais de apoio que lhe ajudam a prestar suporte (ex: habilidade para usar os manuais, habilidade para usar o sistema de apoio e sua ferramenta de busca)?

Resposta: _____

c. Sobre as regras gerais da empresa quanto ao funcionamento do serviço de suporte técnico (ex: consciência das responsabilidades e atribuições de seu cargo, consciência das regras gerais impostas pela empresa)?

Resposta: _____

18) Como você considera o nível de conhecimento dos seus colegas de trabalho:

(obs: Para as perguntas abaixo, dê uma nota de 1 a 5, onde a nota 5 é a melhor nota.)

a. Sobre os sistemas de gestão sobre os quais prestam suporte?

Resposta: _____

b. Sobre os sistemas e materiais de apoio que lhe ajudam a prestar suporte (ex: habilidade para usar os manuais, habilidade para usar o sistema de apoio e sua ferramenta de busca)?

Resposta: _____

c. Sobre as regras gerais da empresa quanto ao funcionamento do serviço de suporte técnico (ex: consciência das responsabilidades e atribuições de seu cargo, consciência das regras gerais impostas pela empresa)?

Resposta: _____

Com relação ao Ambiente:

19) Qual o seu grau de satisfação com o ambiente de trabalho?

Dê uma nota de 1 a 5, onde a nota 5 é a melhor nota, para cada uma das características abaixo:

- | | |
|--|-------------|
| a. Iluminação. | Nota: _____ |
| b. Temperatura. | Nota: _____ |
| c. Umidade. | Nota: _____ |
| d. Ruídos. | Nota: _____ |
| e. Salas de repouso. | Nota: _____ |
| f. Cantinas. | Nota: _____ |
| g. Conforto visual. | Nota: _____ |
| h. Punho neutro. | Nota: _____ |
| i. Apoio dos pés. | Nota: _____ |
| j. Cadeira confortável. | Nota: _____ |
| k. Pausas para descanso. | Nota: _____ |
| l. Autonomia. | Nota: _____ |
| m. Pressão no trabalho. | Nota: _____ |
| n. Ginásticas. | Nota: _____ |
| o. Palestras. | Nota: _____ |
| p. Incentivos gerais da empresa. | Nota: _____ |
| q. Convivência social entre os funcionários. | Nota: _____ |

20) Existem fatores de ambiente que você considera que podem influenciar ou influenciam atualmente em seu desempenho no trabalho? (por exemplo, fatores que podem gerar estresse, fadiga, problemas de saúde, problemas com a satisfação geral com o trabalho realizado). Descreva:

ANEXO S – GUIA PARA ENTREVISTA COM GESTORES

Identificação:

Nome: _____

Telefone de contato: _____

Email de contato: _____

Idade: _____

Formação escolar: _____

Cargo ocupado: _____

Tempo envolvido com a área de atendimento a clientes: _____

Tempo envolvido com a área de atendimento a clientes
nesta instituição: _____

Descrição das funções desenvolvidas:

Com relação aos Recursos Informacionais:

Quanto à qualidade e aos processos de atualização da base de dados e demais materiais de apoio:

- 1) Utiliza-se algum esquema de classificação para organizar as informações disponíveis no sistema de apoio ao atendente? (por exemplo, utilizam-se palavras-chave para classificar as informações por assunto?) Dê exemplos de cada um dos casos informados, informando qual é o esquema de classificação, e como usá-lo no sistema.

- 2) Existe alguma política de atualização das informações contidas na base de dados do sistema de apoio? (por exemplo, algum setor da empresa é responsável por dar entrada de problemas x soluções para que possam

posteriormente ser utilizadas pelos atendentes durante um atendimento)?
Explique.

- 3) Existe alguma política de atualização dos materiais de apoio (por exemplo, algum setor da empresa é responsável por manter os manuais, tutoriais, etc... atualizados para uso por parte dos atendentes do serviço)?
Explique.

- 4) Existe alguma política de atualização dos scripts de atendimento?
Explique.

Com relação à Infra-estrutura tecnológica:

- 5) Há quanto tempo funciona este serviço de atendimento a clientes/suporte técnico?
Resposta: _____ (indique: meses ou anos)
- 6) Quais os tipos de atendimento existentes? (telefone, face-a-face, e-mail, etc...)

- 7) Qual a quantidade de postos de atendimento disponíveis, em média, diariamente? Resposta: _____
- 8) Qual a quantidade média de atendimentos realizados diariamente? (média total de ligações de clientes que ocorrem diariamente e que são resolvidos por todo o conjunto de atendentes/URA do serviço) Resposta: _____
- 9) Qual a quantidade média de atendimentos realizados pelo primeiro nível de atendentes diariamente? (média total de ligações de clientes que ocorrem diariamente e que são resolvidas pelos atendentes de primeiro nível sem a necessidade de passar para atendentes mais experientes) Resposta: _____
- 10) Qual a quantidade média de atendimentos realizados pela URA diariamente? (média total de ligações de clientes que ocorrem diariamente e que são atendidos pela URA e não precisam chegar aos atendentes de primeiro nível)
- Resposta: _____
- 11) Qual a quantidade de clientes que podem acessar o serviço atualmente? (total de clientes que estão habilitados a entrar em contato com o suporte técnico) Resposta: _____
- 12) Em períodos de pico, a empresa disponibiliza mais postos de atendimento?

Resposta: () Sim ou () Não

Explique.

- 13) A empresa mede a quantidade de atendimentos que não chegam a ser realizados, por exemplo, porque o cliente desiste de aguardar enquanto está esperando por um atendente/posto de atendimento? Como?

- 14) A empresa utiliza atualmente alguma ferramenta que permita gerenciar e coordenar a força de trabalho, como por exemplo, ferramentas de gestão de performance? (utiliza ferramentas que permitem visualizar facilmente a demanda de atendimentos e mensurar qual seria a capacidade de atendimento necessária para suprir esta demanda? Estas ferramentas geralmente permitem ao administrador gerenciar sua força de trabalho, sabendo facilmente quantos e quais atendentes estão disponíveis no momento, quais estão de férias, etc...). Explique.

- 15) Qual o conjunto de ferramentas de telefonia e tecnologia utilizadas atualmente pela empresa?

- URA – Unidade de resposta audível
 DAC – Distribuidor automático de chamadas
 CTI – Integração Telefone-Computador
 Outros:

- 16) A empresa disponibiliza, através da URA, alguns de seus serviços de atendimento a clientes (de forma a evitar que os clientes tenham que falar sempre com os atendentes)? Descreva estas possibilidades.

Com relação às Políticas de Gestão da Instituição:

Especificamente sobre a gestão de recursos humanos:

- 17) De forma geral, quais são as atribuições do atendente de suporte? (considere todos os níveis de atendente, explicando cada nível)

- 18) Quais são as características pessoais (características humanas) desejáveis ao atendente de suporte, praticadas pela empresa durante uma contratação de um profissional?

Exemplos: boa entonação de voz, fluência verbal, boa comunicação, equilíbrio emocional, português adequado, segurança, cortesia, cordialidade, receptividade, tato, interesse pelas pessoas, imaginação, adaptabilidade, iniciativa, entusiasmo, persistência, diligência e paciência, saber ouvir.

- 19) Quais são as características profissionais (formação profissional, cursos, etc...) desejáveis ao atendente de suporte, praticadas pela empresa durante uma contratação de um profissional?

Exemplos: conhecimento em informática, português adequado, conhecimento dos processos da organização, conhecimento nos sistemas de gestão de que prestam suporte.

- 20) Existe alguma política interna de gestão de recursos humanos que visa verificar, durante o dia a dia, se as características **pessoais** dos atendentes estão de acordo com o perfil desejado?

Resposta: () Sim ou () Não

Explique.

- 21) Existe alguma política interna de gestão de recursos humanos que visa verificar, durante o dia a dia, se as características **profissionais** dos atendentes estão de acordo com o perfil desejado?

Resposta: () Sim ou () Não

Explique.

- 22) A empresa prefere contratar profissionais atencientes que tenham experiência neste tipo de trabalho ou formar os profissionais?

Resposta: () Sim ou () Não

Explique.

- 23) A empresa realiza treinamentos sobre objetivos e normas do suporte técnico? Com que frequência?

- 24) A empresa realiza treinamentos sobre as ferramentas de trabalho (treinamento que ensine a usar o sistema de apoio, os manuais, tutoriais, etc...)? Com que frequência?

25) A empresa realiza treinamentos sobre os sistemas de gestão que presta suporte? Com que freqüência?

26) A empresa realiza treinamentos sobre procedimentos adequados ao atendimento a clientes? Com que freqüência?

27) A empresa realiza treinamentos em salas de aula?

Resposta: () Sim ou () Não

28) A empresa realiza treinamentos no próprio local de trabalho, no dia a dia dos atendentes, durante o próprio trabalho?

Resposta: () Sim ou () Não

29) A empresa disponibiliza algum tipo de *script* (guias) de atendimento?

Resposta: () Sim ou () Não

30) Quais tipos de informações estão disponíveis nos scripts de atendimento?

31) Qual a quantidade de atendentes que deixaram a empresa no último ano?

Resposta: _____

- 32) Qual a quantidade de atendentes que foram contratados pela empresa no último ano? Resposta: _____

Sobre a gestão do serviço como um todo:

- 33) A empresa possui políticas de monitoração da demanda dos clientes? (ex: monitoram se a capacidade atual de atendimento é capaz de atender à toda a demanda de seus clientes pelo serviço, monitoração do perfil de seus clientes, entre outros). Explique sucintamente como é realizado, e sua frequência.

- 34) A empresa define estrutura hierárquica entre atendentes, criando assim níveis de atendentes, com atendentes mais experientes ajudando atendentes menos experientes? Descreva sucintamente os níveis.

- 35) A empresa realiza, de forma controlada e automatizada, algum procedimento de retorno aos clientes, quando estes lhe enviam dúvidas que não podem ser resolvidas na mesma ligação/atendimento? Explique.

36) A empresa realiza algum tipo de parceria com outras instituições voltadas para o setor de atendimento a clientes? Que tipo de parceria? Explique.

37) A empresa possui e divulga regras gerais de funcionamento do serviço, onde deixa claro para seus atendentes estas regras? (Por exemplo: questões sobre *instalação de impressoras* devem ser atendidas pelo suporte? Em que despesas o atendente pode incorrer? O atendente pode usar recursos da Internet para comunicar-se com os clientes?). Explique.

38) A empresa utiliza algum tipo de ferramenta que permite monitorar a qualidade dos atendimentos? (ex: grava atendimentos para avaliar posteriormente os procedimentos adotados pelos atendentes?) Explique.

39) Existe na empresa uma cultura de compartilhamento de informações entre as áreas? Exemplifique.

40) Quais os indicadores internos de desempenho utilizados pela empresa? Qual a frequência de medição? Qual a posição atual dos indicadores?

Com relação ao Ambiente:

41) Quais políticas de ergonomia são adotadas pela empresa? (por exemplo: preocupações com ambiente físico, imobiliário, etc...). Descreva.

42) A empresa possui algum tipo de parceria com organizações que provém recursos ou consultorias sobre Ergonomia? Descreva.
