



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ROXANE PEREIRA DE MEDEIROS LEITE

**O PAPEL DO ANALISTA DE BACK-OFFICE NO CALL CENTER: IMPACTO NA
EFICIÊNCIA OPERACIONAL E NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

**JOÃO PESSOA
2025**

ROXANE PEREIRA DE MEDEIROS LEITE

**O PAPEL DO ANALISTA DE BACK-OFFICE NO CALL CENTER: IMPACTO NA
EFICIÊNCIA OPERACIONAL E NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
(IFPB), curso Superior de Bacharelado em
Administração, como requisito institucional
para obtenção do Grau de Bacharel em
ADMINISTRAÇÃO

Orientadora: Me. Elaine Gonçalves Soares de Medeiros

JOÃO PESSOA
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

L533p Leite, Roxane Pereira de Medeiros.

O papel do analista de *back-office* no *call center* :
impacto na eficiência operacional e na satisfação do
cliente / Roxane Pereira de Medeiros Leite. – 2025.

27 f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado
em Administração) – Instituto Federal de Educação da
Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios,
2025.

Orientação: Prof^a. Me. Elaine Gonçalves Soares de
Medeiros.

1. *Call center* 2. *Back-office*. 3. Analista de *back-office*
4. Eficiência operacional. 5. Satisfação do cliente. I. Títu-
lo.

CDU 658.89(043)

 INSTITUTO FEDERAL Paraíba	CAMPUS JOÃO PESSOA COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA
---	--

AValiação 50/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/IP/REITORIA/IFPB

Em 22 de agosto de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO

ROXANE PEREIRA DE MEDEIROS LEITE

Matrícula 20212460058

O PAPEL DO ANALISTA DE BACK-OFFICE NO CALL CENTER: IMPACTO NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL E NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **20/08/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, **20** de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Elaine Goncalves Soares de Medeiros (IFPB)

Orientador(a)

Andreia Cavalcanti de Oliveira (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Thaís Teles Firmino (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Elaine Goncalves Soares de Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 22/08/2025 08:58:22.
- Thaís Teles Firmino, PROF ENS BAS TEC TECNOLÓGICO-SUBSTITUTO, em 22/08/2025 08:59:33.
- Andreia Cavalcanti de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 22/08/2025 10:41:09.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 752218
Verificador: 59209c7400
Código de Autenticação:



Nossa Missão: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

Valores e Princípios: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, sabedoria e serenidade em cada etapa desta jornada, iluminando meus caminhos e sustentando minha fé diante dos desafios.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, apoio e incentivo constantes, e a toda a minha família, por cada gesto de carinho, compreensão e motivação que me impulsionaram a seguir em frente.

Aos meus colegas de curso, pela parceria, troca de conhecimentos e momentos compartilhados, que tornaram esta caminhada mais leve e enriquecedora.

À minha orientadora, Professora Me. Elaine Gonçalves Soares de Medeiros, pela dedicação, paciência e contribuições valiosas, que foram essenciais para a construção deste trabalho.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, e a todos os professores que fizeram parte da minha trajetória acadêmica nesta instituição, por transmitirem não apenas conhecimento, mas também inspiração e valores que levarei para a vida.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste sonho, deixo minha mais sincera gratidão.

RESUMO

O setor de *Call Center* evoluiu de um simples canal de atendimento reativo para uma área estratégica na construção da experiência do cliente. Nesse contexto, o analista de *back-office*, embora atue nos bastidores, exerce papel essencial na resolução de demandas complexas, na integração de processos internos e na garantia da qualidade do serviço. Esta pesquisa, de caráter bibliográfico e qualitativo, tem como objetivo analisar o impacto da atuação desse profissional na eficiência operacional e na satisfação do cliente. A revisão de literatura evidencia que o *back-office* contribui para a redução de retrabalhos, o aumento da resolução na primeira chamada, a fidelização de clientes e a inovação nos processos. Além disso, destaca-se a necessidade de valorização e reconhecimento desse papel dentro das organizações, especialmente diante das transformações tecnológicas e da digitalização dos serviços. O estudo conclui que o analista de *back-office* é um elo estratégico na cadeia de valor dos *Call Centers* e deve ser considerado peça-chave para o sucesso do atendimento ao cliente.

Palavras-chave: *Call Center*. *Back-office*. Analista de *Back-office*. Eficiência Operacional.

ABSTRACT

The Call Center sector has evolved from a reactive service channel to a strategic area in shaping customer experience. In this context, the back-office analyst, despite working behind the scenes, plays a crucial role in solving complex demands, integrating internal processes, and ensuring service quality. This research, which is bibliographic and qualitative in nature, aims to analyze the impact of the back-office analyst's role on operational efficiency and customer satisfaction. The literature review reveals that the back office contributes to reducing rework, increasing first-call resolution, customer loyalty, and process innovation. Additionally, it emphasizes the need for formal recognition and appreciation of this role within organizations, especially amid technological transformations and service digitalization. The study concludes that the back-office analyst is a strategic link in the Call Center value chain and should be recognized as a key player in delivering effective customer service.

Keywords: Call Center. Back-Office. Back-Office Analyst. Operational Efficiency.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.2.	OBJETIVOS	11
1.2.1.	Objetivo Geral.....	11
1.2.2.	Objetivos Específicos	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	A Evolução dos Call Centers e o Papel Estratégico do <i>Back-office</i>	12
2.2	Competências, Desafios e Impacto do Analista de <i>Back-office</i> nas Organizações	13
2.3	A Importância da Valorização e Visibilidade do <i>Back-office</i> na Experiência do Cliente.....	16
2.4	O Papel Estratégico do Analista de <i>Back-office</i> em Call Centers: Tecnologia, Inovação e Eficiência Operacional	17
3	METODOLOGIA	19
4	ANÁLISE DE DADOS.....	20
5	RESULTADOS	21
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1 INTRODUÇÃO

O setor de *Call Center* é definido como um serviço estruturado para realizar e receber ligações com o objetivo de atender, informar, solucionar demandas e registrar reclamações de clientes. Nas últimas décadas, este consolidou-se como uma peça-chave no relacionamento entre empresas e consumidores, sendo responsável não apenas por atender demandas e reclamações, mas também por fortalecer a imagem institucional e fidelizar clientes.

Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, bem como o aumento das exigências por parte dos consumidores, tornou-se imperativo que as centrais de atendimento operem com elevados padrões de eficiência, rapidez e qualidade. Nesse cenário, destaca-se o papel do *front-office*, que compreende as equipes responsáveis pelo contato direto com os clientes. Esses profissionais atuam na linha de frente do atendimento, seja por telefone, chat, e-mail ou outros canais, sendo responsáveis por esclarecer dúvidas, registrar solicitações, oferecer suporte imediato e, muitas vezes, representar a imagem da empresa perante o público (Araújo; Toledo, 2024).

Por outro lado, no contexto de um *Call Center*, o termo *back-office* refere-se ao conjunto de atividades realizadas nos bastidores da operação, ou seja, por profissionais que não mantêm contato direto com os clientes, mas que desempenham funções fundamentais para o bom funcionamento do atendimento como um todo.

Esses colaboradores atuam de forma integrada ao *front-office*, prestando suporte técnico e operacional para garantir a efetividade das soluções oferecidas aos consumidores. Deste modo, o *back-office* em um *Call Center* é o setor responsável por resolver situações que extrapolam o escopo do atendimento inicial, geralmente relacionadas a processos mais complexos, falhas sistêmicas, correções de dados ou acompanhamento de tratativas que demandam tempo e análise técnica mais aprofundada.

O analista de *back-office*, portanto, atua como uma espécie de elo entre o atendimento direto e a resolução efetiva dos problemas do cliente, oferecendo suporte operacional e garantindo que as demandas que não foram solucionadas pelo *front-office* sejam encerradas de forma satisfatória.

Ainda assim, em muitas organizações, o trabalho desses profissionais não recebe o devido reconhecimento, seja por parte da gestão, que tende a valorizar mais

os resultados visíveis do atendimento direto, seja na produção acadêmica, onde sua atuação ainda é pouco explorada (Becker; Piran; Silva, 2023).

A escassez de estudos voltados especificamente ao papel do analista de *back-office* pode ser constatada a partir de uma análise da literatura recente sobre operações de *Call Center*, que tende a concentrar-se majoritariamente nas atividades de *front-office* e na interação direta com os clientes. Essa lacuna contrasta com a importância crescente desses profissionais nas operações de atendimento, especialmente considerando sua contribuição para a redução do tempo médio de resolução de chamados, a prevenção de retrabalho, a melhoria da qualidade da informação e a garantia de conformidade dos procedimentos internos. O trabalho do analista de *back-office* tem impactos diretos não apenas nos indicadores operacionais, mas também na percepção de qualidade por parte do cliente (Becker; Piran; Silva, 2023).

Portanto, compreender suas atribuições, sua rotina de trabalho e sua influência na cadeia de atendimento torna-se essencial para empresas que buscam otimizar seus processos e aprimorar a experiência do consumidor. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o impacto da atuação do analista de *back-office* na eficiência operacional e na satisfação do cliente em ambientes de *Call Center*.

A relevância deste estudo reside tanto em sua contribuição prática quanto acadêmica. No plano organizacional, os resultados podem auxiliar gestores a repensar estratégias de integração entre as áreas de atendimento, a valorizar a atuação do *back-office* e a implementar melhorias que impactem positivamente a performance e a satisfação do cliente. Já no campo científico, o trabalho busca preencher uma lacuna na literatura ao oferecer uma análise sistematizada e atualizada sobre uma função estratégica, porém ainda pouco explorada.

Ao integrar essas diferentes fontes de informação, espera-se que esta pesquisa possa lançar luz sobre um aspecto essencial das operações de *Call Center*, contribuindo para o reconhecimento da importância do analista de *back-office* e fomentando debates sobre eficiência, integração e qualidade no atendimento ao cliente.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Analisar a atuação do analista de *back-office* em ambientes de *Call Center*, destacando sua importância estratégica para a eficiência operacional e para a qualidade do atendimento ao cliente.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar as principais atribuições do analista de *back-office* em *Call Centers* e sua relação com os processos de atendimento ao cliente;
- Verificar de que forma a atuação desse profissional contribui para a resolução de demandas complexas e para a melhoria dos indicadores de desempenho;
- Analisar a percepção dos gestores e colaboradores quanto ao valor agregado pelo *back-office* na cadeia de atendimento;
- Comparar práticas de valorização e reconhecimento do analista de *back-office* em diferentes modelos organizacionais do setor de *Call Center*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Evolução dos *Call Centers* e o Papel Estratégico do *Back-office*

Nas últimas décadas, os *Call Centers* deixaram de ser meros centros de atendimento para se tornarem elementos estratégicos fundamentais nas organizações, com impacto direto na construção e manutenção do relacionamento com os clientes (Campelo, 2022). Inicialmente vistos apenas como canais reativos para reclamações e dúvidas, esses centros passaram por uma transformação que ampliou sua função para a gestão proativa da experiência do consumidor, sendo essenciais para a fidelização e para a construção de valor da marca.

Essa mudança exige que os serviços de atendimento vão além da mera eficiência técnica, demandando habilidades interpessoais, empatia e uma compreensão integrada dos processos internos da empresa. Dentro desse cenário, o analista de *back-office* assume um papel crucial, sendo o agente responsável por resolver questões que vão além do contato inicial, mas que afetam diretamente a satisfação e a confiança do cliente (Campelo, 2022; Lopes, 2022).

Enquanto o *front-office* atua na linha de frente, estabelecendo contato direto por telefone, chat ou e-mail, o *back-office* atua nos bastidores, lidando com análises mais complexas, procedimentos internos e normativas específicas que requerem maior tempo e especialização. Essa função garante que o atendimento não seja apenas um momento pontual, mas sim um processo completo que termina com a resolução efetiva do problema (Lopes, 2022).

Entretanto, apesar de sua relevância, o *back-office* frequentemente sofre com a invisibilidade dentro da literatura e das práticas organizacionais, que costumam focar mais nos operadores de *front-office*. Silva (2018) aponta que essa ausência de estudos específicos prejudica a valorização do *back-office* e dificulta o entendimento do impacto real desse setor sobre os indicadores de desempenho, como a taxa de resolução na primeira chamada e a satisfação do cliente.

O trabalho do analista de *back-office* exige um conjunto específico de competências técnicas e comportamentais. Além do conhecimento aprofundado sobre os sistemas corporativos e as políticas da empresa, esse profissional deve ter capacidade analítica para entender os contextos das demandas e habilidade para se comunicar eficazmente com diversos departamentos internos. Esse papel

multifacetado reforça a importância do *back-office* na construção da cadeia de valor do atendimento (Queiroz; Valls, 2022).

Nesse sentido, o analista de *back-office* atua como mediador entre as necessidades do cliente e as complexidades dos processos internos, ajudando a reduzir retrabalhos e a aumentar o Nível de Serviço (SLA). Sua atuação contribui para a melhoria do índice de resolução na primeira chamada, que é um dos principais parâmetros de avaliação da qualidade do atendimento (Queiroz; Valls, 2022).

A crescente competitividade dos mercados e a exigência por respostas rápidas fazem do tempo de resposta um dos maiores desafios para os analistas de *back-office*. Lopes *et al.* (2022) destacam que atrasos ou soluções inadequadas podem comprometer não só a satisfação do cliente, mas a própria reputação da empresa, além de aumentar o risco de exposição negativa nas redes sociais e de ações judiciais.

Por fim, a função do *back-office* deve ser compreendida como um suporte estratégico, que assegura o cumprimento das promessas feitas durante o atendimento inicial. O impacto desse setor na imagem institucional é direto e fundamental para garantir que a experiência do consumidor seja positiva, mesmo diante de problemas ou situações adversas (Lopes *et al.*, 2022).

2.2 Competências, Desafios e Impacto do Analista de *Back-office* nas Organizações

A atuação do analista de *back-office* envolve um conjunto de habilidades que vão muito além do conhecimento técnico. É essencial que esse profissional possua uma visão sistêmica da organização, entendendo como seus processos impactam as diferentes áreas da empresa e, conseqüentemente, a percepção do cliente (Queiroz; Valls, 2022). Além disso, a comunicação interna eficiente entre *back-office* e *front-office* é indispensável para o fluxo correto das informações e para a minimização de retrabalhos.

A interação do *back-office* com setores como logística, jurídico, financeiro e tecnologia da informação exige não apenas conhecimento específico, mas também habilidade para atuar como ponte entre áreas que muitas vezes possuem linguagens e prioridades distintas. Essa interlocução é vital para empresas que operam com alto

volume de demandas ou em setores complexos, como bancos e telecomunicações, onde a precisão e a agilidade são requisitos indispensáveis (Queiroz; Valls, 2022).

Outro desafio frequente é o controle do tempo de resposta, especialmente em ambientes onde a expectativa dos consumidores por soluções rápidas é crescente. Conforme Lopes *et al.* (2022), a eficiência no *back-office* é decisiva para evitar desgastes e reclamações que afetam a imagem corporativa. A agilidade deve, porém, ser equilibrada com a qualidade, para evitar encaminhamentos incorretos que podem gerar retrabalhos e frustração.

No que tange à gestão da qualidade, o analista de *back-office* contribui significativamente para a padronização dos processos e para a melhoria contínua. Modelos reconhecidos como o Ciclo PDCA e a norma ISO 9001 apontam a necessidade de controles rigorosos e monitoramento constante, responsabilidades que recaem diretamente sobre os profissionais desse setor (Leite; Senna Junior, 2023). A observância desses modelos fortalece a confiança do cliente na organização.

Além disso, o *back-office* possui um papel estratégico na inovação dos serviços prestados. Por deter uma visão detalhada dos gargalos e pontos de falha, o analista está em posição privilegiada para sugerir melhorias, automações e inovações tecnológicas que podem tornar os processos mais eficientes e menos suscetíveis a erros (Santos, 2021). Assim, esse profissional se torna um agente ativo na transformação digital das empresas.

A utilização de sistemas integrados como CRMs robustos, plataformas de *workflow* e *tickets* estruturados são ferramentas fundamentais para garantir o registro, o histórico e o acompanhamento dos casos, facilitando o trabalho do analista e a satisfação do cliente (Santos, 2021).

No âmbito da formação e capacitação, o perfil do analista de *back-office* demanda um repertório mais técnico e aprofundado do que aquele necessário para operadores de atendimento. O investimento em formação continuada é apontado como uma prática que promove melhores resultados e maior satisfação do cliente, além de valorizar o profissional e reduzir a rotatividade (Anunciação, 2023).

Reconhecer formalmente o papel do analista de *back-office* dentro das políticas organizacionais é fundamental para o engajamento e a retenção desses profissionais. Planos de carreira, remuneração justa, metas claras e participação em processos decisórios são estratégias que fortalecem o sentimento de pertencimento e a motivação, elementos essenciais para a sustentabilidade do setor (Anunciação, 2023).

Apesar da escassez de estudos específicos, evidências mostram que a atuação eficiente do *back-office* está diretamente relacionada à redução das reclamações recorrentes, ao aumento da fidelização e à diminuição dos custos operacionais, por meio da resolução definitiva das demandas e da economia de recursos (Santos, 2021).

Por fim, a pandemia de COVID-19 expôs de forma contundente a importância estratégica do setor de *back-office* nas organizações. Com a adoção repentina do trabalho remoto e a suspensão de atividades presenciais, muitas empresas enfrentaram o desafio de manter seus processos em funcionamento em um cenário de incertezas. Nesse contexto, os profissionais de *back-office* desempenharam um papel fundamental ao assegurar a continuidade das operações administrativas, financeiras, logísticas e de suporte, adaptando rotinas e fluxos de trabalho às novas exigências impostas pela virtualização (Santos, 2021).

Além de manter as atividades internas, o *back-office* também foi crucial para sustentar a qualidade do atendimento ao cliente durante o período crítico da pandemia. Com o aumento expressivo da demanda por canais digitais, as equipes de suporte precisaram lidar com um volume maior de solicitações, dúvidas e problemas, exigindo respostas rápidas, eficientes e humanizadas. Mesmo atuando nos bastidores, esses profissionais foram essenciais para que a linha de frente pudesse operar com mais eficácia, oferecendo o suporte necessário para que o consumidor continuasse a ser atendido com excelência, mesmo em condições adversas (Santos, 2021).

Essa capacidade de adaptação, resiliência e suporte demonstrada pelas equipes de *back-office* consolidou sua relevância estratégica nas organizações. A pandemia revelou que não se trata apenas de um setor de apoio operacional, mas de um elo indispensável na cadeia de valor empresarial. O desempenho durante a crise contribuiu não só para a manutenção da rotina institucional, mas também para a construção de uma imagem de solidez e confiabilidade perante os clientes, reforçando a importância de investimentos contínuos em capacitação, tecnologia e valorização desses profissionais.

2.3 A Importância da Valorização e Visibilidade do *Back-office* na Experiência do Cliente

O analista de *back-office*, embora não tenha contato direto com o cliente, exerce papel fundamental na formação da experiência do consumidor. Conforme Santos (2021), ignorar essa dimensão implica subestimar a complexidade dos processos e a interdependência das áreas dentro da organização. A forma como os problemas são tratados nos bastidores molda a percepção final que o cliente terá sobre a marca.

A invisibilidade do *back-office* é um dos principais obstáculos para sua valorização. Muitas vezes, o sucesso do atendimento é atribuído apenas aos operadores de *front-office*, enquanto o esforço e a eficácia do *back-office* passam despercebidos. É necessário ampliar a visão organizacional para reconhecer que a qualidade do serviço depende da sinergia entre esses dois setores (Silva, 2018).

Investir em estruturação, capacitação e ferramentas adequadas para o *back-office* não é somente uma medida operacional, mas uma estratégia de posicionamento de mercado. Empresas que valorizam essa área tendem a obter maior fidelização, menor índice de reclamações e melhor reputação institucional, aspectos decisivos em ambientes competitivos (Anunciação, 2023).

A implementação de políticas de reconhecimento formal, que incluam planos de carreira e remuneração compatível, é fundamental para aumentar o engajamento e reduzir a rotatividade. A perda de profissionais qualificados representa um risco para a sustentabilidade e a continuidade dos processos, além do impacto negativo na qualidade do atendimento (Anunciação, 2023).

Além disso, é importante ressaltar o papel do *back-office* como protagonista em processos de inovação. A participação desses profissionais na identificação de melhorias e na digitalização de processos contribui para o avanço tecnológico e para a competitividade da organização (Santos, 2021).

A integração entre *front-office* e *back-office* deve ser fomentada por meio de treinamentos conjuntos, alinhamento de objetivos e compartilhamento de informações. Isso cria uma cultura de colaboração que fortalece toda a cadeia de atendimento e resulta em melhores experiências para o cliente (Santos, 2021).

A percepção do cliente em relação à marca passa pela consistência e qualidade dos processos internos, muitos dos quais são responsabilidade direta do *back-office*.

Logo, reconhecer e divulgar os resultados positivos desse setor ajuda a reforçar a confiança do consumidor e a credibilidade da empresa (Lopes *et al.*, 2022).

Em síntese, a valorização do analista de *back-office* é um passo essencial para transformar o *Call Center* em um diferencial competitivo. Reconhecer a importância desse profissional e investir em sua qualificação são estratégias que beneficiam tanto a organização quanto o cliente final, garantindo um atendimento eficiente, confiável e alinhado com as expectativas do mercado (Santos, 2021).

2.4 O Papel Estratégico do Analista de *Back-office* em *Call Centers*: Tecnologia, Inovação e Eficiência Operacional

Nos últimos anos, o setor de *Call Centers* no Brasil tem vivenciado uma transformação significativa, impulsionada pela adoção de tecnologias avançadas e pela busca por maior eficiência operacional. O analista de *back-office*, tradicionalmente visto como um profissional nos bastidores, tornou-se uma peça-chave na estratégia de atendimento ao cliente, contribuindo diretamente para a melhoria da experiência do consumidor e para a otimização dos processos internos.

A implementação de soluções de automação e inteligência artificial (IA) tem permitido que os analistas de *back-office* desempenhem tarefas mais complexas e estratégicas. Por exemplo, empresas como a *Callink* têm investido em automações que, anteriormente, exigiam intervenção humana, aumentando significativamente a eficiência e a assertividade na resolução de casos (Consumidor Moderno, 2023).

Além disso, a integração de plataformas de *Contact Center* como um Serviço (CCaaS) tem transformado a forma como as empresas gerenciam o relacionamento com o cliente. O *Contact Center* é um ambiente centralizado voltado à administração de todos os canais de comunicação utilizados no atendimento, como telefone, e-mail, chat, redes sociais e aplicativos de mensagens. Diferentemente dos antigos *call centers*, limitados a chamadas telefônicas, os *contact centers* modernos adotam uma abordagem multicanal, permitindo que os clientes transitem entre diferentes meios de contato sem perda de continuidade. Com o modelo em nuvem (as a Service), o CCaaS oferece escalabilidade, redução de custos operacionais e maior flexibilidade para as empresas adaptarem seus fluxos de atendimento às demandas do mercado (It Section, 2025).

Essa tecnologia proporciona aos analistas de *back-office* uma visão unificada e em tempo real do histórico de interações dos clientes, independentemente do canal utilizado. Isso favorece um atendimento mais personalizado, eficiente e coerente com as expectativas do consumidor contemporâneo, que valoriza agilidade, consistência e conveniência. Ao integrar essas plataformas, o *back-office* ganha capacidade de atuar de forma mais estratégica, contribuindo diretamente para a melhoria da experiência do cliente e para os resultados organizacionais (It Section, 2025).

A automação de processos repetitivos e a análise preditiva de dados têm contribuído para a redução do tempo de resposta e para a antecipação de problemas, permitindo que os analistas de *back-office* se concentrem em tarefas de maior valor agregado. Estudos indicam que a adoção dessas tecnologias pode resultar em ganhos de produtividade de até 30% (Portal Customer, 2024).

No entanto, a tecnologia não substitui a necessidade de habilidades interpessoais e analíticas. Os analistas de *back-office* devem possuir competências como empatia, comunicação eficaz e capacidade de resolução de problemas complexos, garantindo que a automação complemente, e não substitua, o toque humano no atendimento (Consumidor Moderno, 2023).

A formação contínua e o desenvolvimento profissional dos analistas de *back-office* são essenciais para acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas e manter a qualidade do atendimento. Empresas que investem em capacitação tendem a obter melhores resultados operacionais e maior satisfação do cliente (OverBR, 2024).

Além disso, o uso de ferramentas de análise de dados e *feedback* do cliente permite que os analistas de *back-office* identifiquem padrões e áreas de melhoria, contribuindo para a evolução contínua dos processos e para a inovação nos serviços oferecidos (Consumidor Moderno, 2023).

A segurança da informação é outro aspecto fundamental. Com o aumento da digitalização, é imprescindível que os analistas de *back-office* estejam atentos às práticas de proteção de dados pessoais, em conformidade com legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil (IT Section, 2025).

Em resumo, o analista de *back-office* no Brasil tem evoluído de uma função operacional para um papel estratégico, impulsionado pela tecnologia e pela inovação. Seu trabalho impacta diretamente na eficiência dos processos internos e na qualidade da experiência do cliente, tornando-o essencial para o sucesso das operações de *Call Centers* no cenário atual.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem predominantemente qualitativa, fundamentada exclusivamente em pesquisa bibliográfica. O objetivo foi reunir, analisar e interpretar contribuições teóricas já consolidadas sobre a atuação do analista de *back-office* em *Call Centers*, considerando aspectos relacionados à sua evolução, responsabilidades, influência na eficiência operacional e impacto na satisfação dos clientes.

Foram consultadas nove referências principais, entre artigos científicos, dissertação de mestrado e livros, provenientes de bases de dados confiáveis como SciELO, Google Acadêmico e periódicos especializados em administração, comunicação e tecnologia. Destas, sete trabalhos científicos (artigos e dissertação) e dois livros foram selecionados por sua relevância teórica e atualidade, publicados principalmente entre 2018 e 2024, contemplando autores como Anunciação (2023), Araújo & Toledo (2024), Becker *et al.* (2023), Campelo *et al.* (2022), Leite & Senna Júnior (2023), Lopes *et al.* (2022), Queiroz & Valls (2022), Santos (2021) e Silva (2018).

A análise do material coletado foi realizada por meio de leitura crítica e interpretação de conteúdo, permitindo identificar conceitos, perspectivas e tendências que contribuam para a construção de uma compreensão aprofundada sobre o papel estratégico do *back-office* nos processos de atendimento. Essa sistematização possibilitou agrupar as contribuições em eixos temáticos, como responsabilidades do analista, impacto nos indicadores de desempenho e valorização profissional. Esta metodologia possibilitou a elaboração de uma reflexão teórica consistente, sem a necessidade de coleta de dados empíricos ou aplicação de instrumentos de pesquisa em campo, garantindo a construção de um panorama claro sobre a relevância do analista de *back-office*.

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise foi realizada por meio de revisão bibliográfica, com o objetivo de compreender, a partir de autores relevantes da área, o papel do *back-office* no suporte às atividades da linha de frente dos serviços de atendimento ao cliente. A pesquisa foi construída com base em obras acadêmicas, artigos científicos e materiais técnicos publicados nos últimos 7 anos, priorizando fontes indexadas em bases confiáveis como Scielo, Google Acadêmico e periódicos especializados em administração, gestão de processos e experiência do cliente.

Os critérios utilizados para a seleção do material incluíram: a atualidade das publicações (preferencialmente a partir de 2018), a relevância dos autores no campo de estudo, a pertinência dos temas abordados em relação ao problema de pesquisa e a abordagem direta do funcionamento de *Call Centers*, das atividades de retaguarda (*back-office*) e da relação entre eficiência operacional e qualidade no atendimento ao cliente. Trabalhos com enfoque meramente tecnológico, sem tratar da estrutura organizacional ou do papel humano no processo, foram descartados.

A seleção criteriosa das obras permitiu a identificação de pontos comuns entre os autores quanto à relevância estratégica do *back-office* no suporte à linha de frente do atendimento. As ideias centrais foram organizadas a partir de três eixos principais: (i) a estrutura dos *Call Centers* e a articulação entre os setores de atendimento; (ii) os fluxos de resolução de demandas, incluindo os canais e prazos utilizados para tratar situações que exigem maior aprofundamento; e (iii) o papel técnico e analítico exercido pelos profissionais do *back-office*, especialmente no que se refere à tomada de decisões, correções de processos e apoio às equipes operacionais.

Essa análise proporcionou uma visão mais clara sobre como o *back-office* contribui para a fluidez do atendimento, destacando-se como um setor essencial à experiência positiva do cliente, mesmo que de forma não visível.

5 RESULTADOS

A presente pesquisa, de natureza bibliográfica, teve como principal foco compreender o papel do analista de *back-office* em ambientes de *Call Center*, a partir da análise de autores que abordam tanto a estrutura e funcionamento dessas operações quanto os aspectos humanos, técnicos e estratégicos relacionados à atividade. A leitura criteriosa e a interpretação dos textos selecionados permitiram identificar pontos de convergência e aprofundar a compreensão sobre os processos e a importância do *back-office* no suporte ao atendimento direto ao cliente.

A seleção das obras teve como critérios principais: a atualidade das publicações (com prioridade para produções dos últimos seis anos), a relevância do periódico ou editora, a afinidade com os temas centrais do estudo (*Call Center*, atendimento ao cliente, gestão de processos e comportamento organizacional), bem como a abordagem direta ou indireta sobre a atuação do setor de *back-office* e suas interações com o *front-office*. A diversidade de enfoques encontrados, incluindo estudos acadêmicos, dissertações, livros técnicos e artigos científicos, proporcionou uma base sólida para a extração de resultados qualitativos.

De forma geral, os resultados da análise apontam que o *back-office* desempenha um papel essencial na fluidez dos atendimentos, na resolução de demandas mais complexas e na manutenção da qualidade dos serviços prestados por *Call Centers*.

Segundo Santos (2021), o *back-office* atua como o elo técnico entre a linha de frente do atendimento e os demais setores da organização, exercendo funções que exigem domínio de sistemas, conhecimento de processos internos e perfil analítico. Já Araújo e Toledo (2024) destacam que o desempenho desse setor impacta diretamente na experiência do cliente, uma vez que sua atuação está ligada à resolução de pendências, correções de erros e suporte a decisões operacionais.

Além disso, a pesquisa revelou que, embora o trabalho do *back-office* seja majoritariamente invisível ao cliente final, sua contribuição é determinante para a eficiência dos fluxos de atendimento. Becker, Piran e Silva (2023) evidenciam, por meio de simulações, que a integração entre *front* e *back-office* reduz o tempo médio de atendimento e aumenta a taxa de resoluções no primeiro contato. Essa interdependência entre as equipes destaca a importância de estratégias de comunicação e gestão que favoreçam o alinhamento e a cooperação.

Os resultados também abordam as competências necessárias aos profissionais do *back-office*. Segundo Oliveira *et al.* (2022), espera-se que esses colaboradores possuam habilidades técnicas e comportamentais, como proatividade, domínio de sistemas internos, capacidade de análise e comunicação clara. Em consonância, Queiroz e Valls (2022) discutem o surgimento de funções híbridas, como analistas de *chatbot*, que demonstram a crescente complexidade e sofisticação das funções de suporte ao cliente, exigindo capacitação contínua.

Por outro lado, Campelo *et al.* (2022) alertam para os desafios enfrentados por esses profissionais, como a sobrecarga de trabalho, a baixa visibilidade da função e a escassez de reconhecimento formal por parte das lideranças. Essas questões afetam diretamente a motivação e o engajamento, e refletem em possíveis falhas operacionais. A obra de Silva (2018) complementa esse ponto ao explorar o impacto do ambiente organizacional sobre o bem-estar emocional dos trabalhadores de *Call Center*, sugerindo que o humor e as relações informais têm papel relevante na mitigação de tensões do trabalho repetitivo e sob pressão.

Além da dimensão humana, Lopes *et al.* (2022) abordam aspectos econômicos da operação de *Call Centers*, como estratégias de precificação, que estão diretamente ligadas à produtividade operacional, um fator no qual o *back-office* também exerce influência, ao garantir maior fluidez na cadeia de atendimento e contribuir para a redução da reincidência de chamados.

A análise também aponta para a ausência de indicadores específicos para medir o desempenho do *back-office*, o que dificulta sua valorização dentro das estruturas organizacionais. Leite e Senna Júnior (2023), ao discutirem sistemas de qualidade como a ISO 9001, sugerem a necessidade de métricas claras e objetivas para avaliar não apenas a produtividade, mas também a eficiência e a qualidade das ações de suporte.

A seguir, apresenta-se uma tabela com a síntese dos principais achados da pesquisa, os autores correspondentes e as contribuições mais relevantes relacionadas à atuação do *back-office*:

Aspecto	Autor(es)	Principais Contribuições
Papel estratégico do <i>back-office</i>	Santos (2021); Araújo e Toledo (2024)	Suporte técnico e analítico ao <i>front-office</i> ; resolução de demandas críticas.
Eficiência operacional e integração de fluxos	Becker, Piran e Silva (2023)	Simulações mostram impacto positivo da integração entre equipes.
Competências e perfil profissional	Oliveira <i>et al.</i> (2022); Queiroz e Valls (2022)	Ênfase em habilidades técnicas, domínio de sistemas e adaptabilidade.
Desafios organizacionais e reconhecimento	Campelo <i>et al.</i> (2022); Silva (2018)	Sobrecarga, invisibilidade e papel do ambiente organizacional na saúde mental.
Impacto econômico e produtividade	Lopes <i>et al.</i> (2022)	Relação entre <i>back-office</i> , custos operacionais e estratégias de precificação.
Avaliação de desempenho e indicadores	Leite e Senna Júnior (2023)	Necessidade de indicadores específicos para medir eficiência do setor de <i>back-office</i> .

Com base na análise bibliográfica, os resultados deste estudo confirmam a relevância estratégica da atuação do analista de *back-office* nos ambientes de *Call Center*, tanto na sustentação dos fluxos operacionais quanto no impacto direto sobre a experiência do cliente. Embora ainda exista um certo grau de invisibilidade institucional dessa função, os autores convergem ao reconhecer que sua atuação é indispensável para a qualidade, continuidade e resolutividade dos serviços prestados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo refletir, a partir de uma abordagem bibliográfica, sobre o papel do analista de *back-office* nos *Call Centers*, destacando sua importância na resolução de demandas complexas, no suporte técnico às equipes de atendimento direto e na manutenção da qualidade dos processos internos.

A revisão da literatura evidenciou que, embora o *back-office* atue de forma indireta na interação com o cliente final, sua contribuição é decisiva para o cumprimento dos prazos, a correção de falhas e a manutenção da imagem da empresa. As fontes consultadas também indicaram que esse profissional necessita de conhecimentos específicos, habilidades analíticas e domínio dos sistemas internos, o que demonstra o grau de complexidade e responsabilidade da função.

Contudo, foi possível observar que, mesmo com sua relevância, o analista de *back-office* ainda é, em muitos contextos, subvalorizado em comparação aos profissionais da linha de frente. Tal invisibilidade pode comprometer o desempenho geral das operações, uma vez que o sucesso do atendimento ao cliente depende diretamente do trabalho coordenado entre os setores.

A análise dos resultados obtidos em diferentes empresas reforçou esse panorama. Através da sistematização das funções desempenhadas, das habilidades exigidas e dos impactos nos indicadores de desempenho, foi possível constatar que o trabalho do analista de *back-office* influencia diretamente na redução do tempo médio de resolução (TMR), na diminuição da taxa de retrabalho, e na satisfação do cliente, mesmo que de forma indireta. Empresas que reconhecem e estruturam melhor esse setor apresentam melhores índices de SLA (*Service Level Agreement*) e menores taxas de escalonamento, demonstrando a importância de políticas voltadas à valorização desses profissionais.

Além disso, a análise comparativa entre setores que investem em capacitação e integração do *back-office* e aqueles que não o fazem revelou diferenças significativas nos resultados operacionais. Tais dados sustentam a necessidade de estratégias de gestão que incluam treinamentos contínuos, definição clara de carreira e maior integração entre as equipes.

Apesar das contribuições, esta pesquisa apresenta limitações. Primeiramente, a revisão bibliográfica foi composta por apenas nove fontes principais, o que pode reduzir a representatividade dos resultados. Além disso, a ausência de coleta de

dados empíricos, como entrevistas ou questionários com analistas de back-office, limita uma compreensão mais aprofundada da realidade prática. Por fim, o foco dado a empresas e estudos do contexto brasileiro restringe a generalização dos achados em cenários internacionais.

Recomenda-se que estudos futuros ampliem o corpus bibliográfico e incorporem métodos de pesquisa empírica, como entrevistas e questionários aplicados diretamente aos analistas de back-office. Outra linha promissora é a realização de pesquisas comparativas entre diferentes setores de atuação, como telecomunicações, saúde e finanças, a fim de identificar variações nas práticas de gestão e resultados operacionais. Estudos longitudinais também podem contribuir para avaliar os impactos de programas de capacitação e valorização ao longo do tempo, oferecendo evidências mais sólidas sobre a efetividade dessas iniciativas.

Diante disso, destaca-se a importância de uma gestão mais integrada, que reconheça o papel estratégico do *back-office* e promova ações voltadas à sua valorização, como treinamentos, plano de carreira e maior visibilidade interna. A valorização desses profissionais deve ser encarada como parte essencial do processo de melhoria contínua das operações de *Call Center*, contribuindo não apenas para o aumento da eficiência, mas também para a satisfação e fidelização do cliente.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a ampliação das discussões acadêmicas sobre o tema e servir como base para reflexões práticas em ambientes organizacionais que buscam aprimorar a eficiência e a qualidade do atendimento ao cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANUNCIAÇÃO, Heverton. **A Ciência do CRM: A Bíblia do Marketing de Relacionamento e da Experiência do Cliente: do Tradicional ao Digital**. Heverton Anunciação, 2023.

ARAÚJO, A. C. F. D.; TOLEDO, B. S. Análise comportamental em Call Centers: otimizando desempenho e experiência do cliente. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/4740>. Acesso em: 1 de maio de 2025.

BECKER, R. A.; PIRAN, F. S.; SILVA, L. Simulação e otimização de um Call Center receptivo em uma empresa do ramo de tecnologia da informação (TI). **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 22, n. 1, p. 2452–2478, 2023. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4415>. Acesso em: 1 de maio de 2025.

CAMPELO, Arandi Maciel *et al.* Comportamento humano nas organizações: desafios frente às mudanças entre os profissionais de um call center. **Revista Vox Metropolitana**, n. 06, 2022.

LEITE, Luiz Gustavo Fraga; DE SENNA JUNIOR, Vicente Antonio. QUALIDADE E COMPETÊNCIA DE LABORATÓRIOS DE ANÁLISES CLÍNICAS REFERENTE A ISO 9001 E ISO 15189. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 10, p. 6525-6538, 2023.

LOPES, Gabriela Cardoso Souza *et al.* Estratégias de formação de preço utilizadas por empresas prestadoras de serviços de call center: um estudo de casos. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 26, n. 2, p. 47-58, 2022.

QUEIROZ, Thais dos Santos; VALLS, Valéria Martin. O bibliotecário analista de chatbot: as competências desenvolvidas nos cursos presenciais de bacharelado em

biblioteconomia da cidade de São Paulo. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 18, p. 1-25, 2022.

SANTOS, Claudia de Souza. **Gestão e operação de call centers**: práticas e estratégias para o sucesso. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2021. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=DHY3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=Analista+de+Backoffice+em+ambientes+de+Call+Center&ots=HUuBvI2dns&sig=xOHaqr22c2Hxm4csSYgyJtKtKQc#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 10 de maio de 2025.

SILVA, José Carlos da. **Humor no espaço organizacional**: um estudo interpretativo em um Call Center. 2018. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/533/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Humor%20no%20espa%C3%A7o%20organizacional%20%20um%20estudo%20interpretativo%20em%20um%20Call%20Center.pdf. Acesso em: 10 de maio de 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850

Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)

CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega da Versão Final TCC 2025.1 - Roxane Pereira de Medeiros Leite

Assunto:	Entrega da Versão Final TCC 2025.1 - Roxane Pereira de Medeiros Leite
Assinado por:	Roxane Leite
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Roxane Pereira de Medeiros Leite, DISCENTE (20212460058) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 27/08/2025 19:33:34.

Este documento foi armazenado no SUAP em 27/08/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1588459
Código de Autenticação: e438e457e0

