

**Sandra Maria Silveira**

**ORGANIZAÇÃO E USO  
DAS BASES DE INFORMAÇÃO PARA O  
ATENDIMENTO A CLIENTES EM *CALL CENTERS***

Belo Horizonte  
Universidade Federal de Minas Gerais  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Sandra Maria Silveira**

**ORGANIZAÇÃO E USO  
DAS BASES DE INFORMAÇÃO PARA O  
ATENDIMENTO A CLIENTES EM *CALL CENTERS***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Aparecida Moura.

Belo Horizonte  
Universidade Federal de Minas Gerais  
2006

Dedico esse trabalho à minha amada mãe, por ser a responsável por tudo isso.

## AGRADECIMENTOS

*"Todas as coisas têm o seu tempo e todas elas passam debaixo do céu segundo o tempo a que a cada uma foi prescrito."* (Eclesiastes; 3-1). Há tempo de plantar e tempo de colher... e de agradecer a todos que me apoiaram nesse caminho e na construção desse trabalho.

Em especial à Cida Moura, pela dedicação, cuidado, respeito e carinho.

À Universidade Federal de Minas Gerais.

Aos inumeráveis colegas e amigos, professores, funcionários e alunos da Escola de Ciência da Informação da UFMG. Em especial à Goreth e à Viviany.

Às instituições e às pessoas nessas instituições que me apoiaram na realização da pesquisa.

À Jú e ao Rodrigo, por não me deixarem esquecer desse sonho.

Aos amigos do Mercantil do Brasil que sempre me apoiaram e torceram por mim. Em especial a Nina, a Cléa e ao Laudeir.

Aos colegas da Atento que ajudaram a materializar esse trabalho.

À Marilene pela solidariedade e por ter deixado esse trabalho mais elegante.

Ao meu pai e aos meus irmãos.

Ao Hélio, pelas correções, dedicação, amor e compreensão.

À Deus.

“Senhora, só mais um momento...”  
(Agentes de *call center*)

## RESUMO

Esse estudo inaugura a discussão acerca dos serviços de atendimento aos clientes no âmbito da Ciência da Informação e busca compreender o fenômeno sob o enfoque da Organização e Uso da Informação. Para tanto, tem como objetivo geral analisar o processo informacional dos serviços de atendimento aos clientes realizados em *call centers*, com o foco na organização e no uso das bases de informação tendo em vista a sistematização de parâmetros para subsidiarem a criação, a manutenção e a validação dos *scripts* de atendimento. São seus objetivos específicos: contextualizar o serviço de atendimento aos clientes no âmbito das instituições inseridas na Sociedade da Informação; caracterizar o serviço de atendimento aos clientes no contexto de um serviço de informação especializado; caracterizar o uso da base de *scripts* de atendimento como a fonte de informação para o serviço de atendimento aos clientes; caracterizar e verificar os processos de organização da informação que subsidiam a criação, a manutenção e a validação das bases de informação; identificar atributos de qualidade de informação que orientam à construção e manutenção das bases de informações e sistematizar parâmetros para elaboração das bases de informações em consonância com os processos de organização e uso da informação no âmbito do SAC. Para cumprir esses propósitos foram identificadas dentro do setor de serviços, atividade central na Sociedade da Informação, as áreas com maior índice de reclamações de clientes. Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas a responsáveis institucionais e a gestores da informação, bem como foram aplicados questionários aos agentes dos SAC das três instituições pesquisadas: uma instituição bancária, uma prestadora de serviços de saúde e uma operadora de telefonia celular. Para obter o ponto de vista dos clientes sobre esse serviço de informação, realizou-se entrevista semi-estruturada com um representante do PROCON BH. A discussão teórica contextualiza no âmbito dos *call centers* os serviços e as unidades de informação, os processos de organização e uso da informação, além de, sob a ótica da Teoria da Informação elucidar o processo informacional que ocorre no SAC. A junção dos estudos teóricos com a pesquisa empírica desencadeou a elaboração de uma proposta de norma técnica de organização da informação para a criação e manutenção das bases de *scripts* de atendimento ao cliente.

**Palavras-chave:** informação; *scripts* de atendimento; serviço de atendimento ao cliente; central de atendimento ao cliente; *call center*.

## ABSTRACT

This study opens the discussion on customer support service within the scope of Information Sciences and seeks to understand the phenomenon under the lens of Organization and Use of Information. To this end, its general objective is to analyze the informational process of customer support services rendered at call centers, with a focus on the organization and use of information bases, considering the systematization of parameters that provide subsidies to the creation, maintenance, and validation of customer service scripts. Its specific objectives are: to put customer support service into context within the framework of institutions inside information societies; to characterize customer support service within the context of a specialized information service; to characterize the use of support script bases as the source of information for customer support service; to characterize and verify the information organization processes that provide input for the creation, maintenance, and validation of information bases; to identify information quality attributes that lead to the construction and maintenance of information bases; and to systematize parameters to design information bases in accordance with processes for organizing and using information within the scope of Customer Support Services. In order to reach these goals, the fields with the greatest rate of customer complaints were identified within the services sector, a central activity in the Information Society. Semi-structured interviews were carried out with institution officers and information managers, and questionnaires were presented to the Customer Support Personnel at the three institutions that were researched: a bank, a health care firm and a mobile communications company. To obtain the point-of-view of clients on this information service, a semi-structured interview was carried out with a representative from the government's consumer rights agency PROCON in the city of Belo Horizonte. The theoretical discussion sets the services and units of information, as well as the processes by which information is organized and used, within the scope of call centers; it also seeks to clarify, under the lens of Information Theory, the informational process which takes place at Customer Support Centers. The connection of technical studies with empirical research gave way to the draft of a proposal for a technical norm for organizing information to create and maintain script bases for customer support.

**Keywords:** information; support scripts; customer support service; customer support center; call center.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Ponto de Atendimento (PA) .....	48
FIGURA 2: Esquema de <i>call center</i> .....	49
FIGURA 3: Esquema de <i>script</i> da instituição bancária.....	86
FIGURA 4: Esquema para representar a base de <i>scripts</i> da instituição B .....	87
FIGURA 5: Esquema para representar a base de <i>scripts</i> da instituição C .....	88
FIGURA 6: Visualização para os gestores do modelo de <i>script</i> proposto .....	101
FIGURA 7: Visualização para os agentes do modelo de <i>script</i> proposto .....	102
FIGURA 8: Modelo de processo de gerenciamento da informação .....	111
GRÁFICO 1: Conhecimento sobre a base de <i>scripts</i> .....	93
GRÁFICO 2: Resultado do treinamento dos agentes sobre a base .....	94
GRÁFICO 3: Uso das bases de <i>scripts</i> pelos agentes .....	96
GRÁFICO 4: Relevância da busca na base de <i>scripts</i> .....	125
GRÁFICO 5: Confiabilidade da base.....	135
GRÁFICO 6: Base de informações completa .....	136
GRÁFICO 7: Abrangência da base de informações .....	137
GRÁFICO 8: Textos compreensíveis .....	138
GRÁFICO 9: Relevância das informações .....	139
GRÁFICO 10: Formato das informações .....	140
GRÁFICO 11: Índice médio dos atributos de qualidade da informação .....	141
TABELA 1: Primeiros do ranking de reclamações do PROCON BH-2003.....	15
TABELA 2: Tipos de SAC .....	58
TABELA 3: Processos para constituição de uma unidade de informação.....	108
TABELA 4: Pergunta do questionário sobre qualidade da informação.....	132
TABELA 5: Resultado sobre pergunta 'Fácil de usar' .....	133
TABELA 6: Resultado sobre pergunta 'Atualizada' .....	135

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABT – Associação Brasileira de *Telemarketing*

CIC – Centro de interação com o cliente

CTI – *Computer Telephony Integration*

DAC – Distribuidor Automático de Chamadas

IP – *Internet Protocol*

NTIC – Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação

PA – Ponto de Atendimento

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SRI – Sistema de Recuperação da Informação

TCP – *Transmission Control Protocol*

TI – Tecnologias da Informação

URA – Unidade de Resposta Audível

WWW – *World Wide Web*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Caracterização da pesquisa .....	14
1.2	Instrumentos de coleta da segunda fase .....	17
1.3	Caracterização da amostra de agentes .....	18
1.4	Avaliação de resultados.....	19
1.5	Estrutura da dissertação.....	19
2	CENÁRIO GLOBAL .....	21
2.1	Sociedade da Informação.....	21
2.2	Serviços.....	25
2.3	Clientes e instituições.....	29
2.4	A Defesa do Consumidor no Brasil e o surgimento do Serviço de Atendimento aos Clientes.....	34
2.5	A origem do SAC nas instituições pesquisadas .....	38
3	SERVIÇO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES: UM SERVIÇO DE INFORMAÇÃO .....	42
3.1	Serviço de Informação.....	42
3.2	As Centrais de Atendimento aos Clientes .....	46
3.3	Serviço de Atendimento ao Cliente .....	55
3.4	Visões sobre o SAC nas instituições pesquisadas .....	60
4	SCRIPTS DE ATENDIMENTO: UMA VISÃO DE DOCUMENTOS ELETRÔNICOS.	73
4.1	<i>Scripts</i> de atendimento .....	73
4.2	A informação no SAC .....	80
4.3	Resultados sobre os <i>scripts</i> de atendimento .....	84
4.4	Um modelo de <i>script</i> de atendimento .....	98
5	ORGANIZAÇÃO DAS BASES DE INFORMAÇÃO .....	103
5.1	Sistemas de Recuperação da Informação (SRI) no SAC .....	103
5.2	Organização das bases de <i>scripts</i> nas instituições pesquisadas .....	111
6	QUALIDADE DA INFORMAÇÃO .....	128
6.1	Qualidade da informação no SAC .....	128
6.2	Análise da qualidade da Informação nas bases de <i>scripts</i> investigadas .....	132
7	PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA UMA BASE DE <i>SCRIPTS</i> .....	146

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	155
REFERÊNCIAS.....	161
GLOSSÁRIO	
ANEXOS	

## 1 INTRODUÇÃO

A informação e o conhecimento são inerentes à natureza humana; contudo, o desenvolvimento das novas tecnologias da informação e da comunicação transpôs o paradigma industrial constituindo a Sociedade da Informação. Nesta nova realidade, conexão, globalização e competitividade se tornaram termos comuns, mas trouxeram consigo necessidade de reflexão sobre o novo panorama mundial, os agentes sociais, suas interações e possibilidades.

Na sociedade globalizada e altamente competitiva, as relações de consumo vêm-se alteradas. Emerge um perfil de cliente mais sofisticado que não consome somente aquilo que as instituições<sup>1</sup> produzem e disponibilizam, mas que exige uma mudança na postura dessas e nas características de seus produtos/serviços. Esse cliente visualiza várias possibilidades, não se restringe a um determinado produto e/ou marca a não ser que possua um forte motivo para isto.

Por outro lado, as instituições buscam a manutenção, a perenidade e a prosperidade no mercado. Percebem que a qualidade no atendimento resulta em um aumento da satisfação do cliente e na probabilidade de retenção ou fidelização deste, bem como a incorporação de novos. As instituições também entendem a necessidade de criar aparatos que conduzam a vantagens e diferenciações para suas marcas.

---

<sup>1</sup> O termo instituições foi adotado para caracterizar todas as organizações econômicas destinadas à produção ou venda de mercadorias ou serviços, sejam elas públicas, privadas ou organizações não governamentais (ONG).

Nesse contexto, foi criada uma rede de relacionamento com os clientes, um canal direto de comunicação, um serviço de informação, o Serviço de Atendimento aos Clientes (SAC<sup>2</sup>).

O SAC foi criado no Brasil em um contexto que incorpora a exigência legal (a promulgação do Código de Defesa do Consumidor em 11 de setembro de 1990) e a percepção pelas instituições das potencialidades de relacionamento intrínsecas a um *call center*<sup>3</sup>.

Para subsidiar o atendimento realizado pelos agentes<sup>4</sup> nos *call centers* fez-se necessária a concepção de um manual, uma base de informações constituída de roteiros de procedimentos. Tais roteiros, compostos pelas informações a serem emitidas aos clientes, são denominados *scripts* de atendimento. Os *scripts* são documentos eletrônicos desenvolvidos em diversos tipos de ferramentas tecnológicas e serão tratados no decorrer dessa dissertação indistintamente como *scripts*, documentos, informações, procedimentos, roteiros e programas de ação.

Esta pesquisa inaugura a discussão do Serviço de Atendimento ao Cliente no âmbito da Ciência da Informação. Pretende-se, através da ótica dessa ciência, compreender os *scripts* de atendimento como documentos sendo, portanto, passíveis de serem submetidos a formas adequadas de organização da informação com vistas a sua recuperação em situações específicas. No contexto da Ciência da Informação a base de *scripts* de atendimento é discutida como um sistema de

---

<sup>2</sup> Esta sigla pode ser identificada como Serviço de Atendimento ao Cliente, Serviço de Atendimento ao Consumidor ou Serviço de Atendimento ao Cidadão. Será adotado Serviço de Atendimento ao Cliente, por ser considerado o termo mais amplo.

<sup>3</sup> O termo *call center* e central de atendimento serão usados indistintamente durante a dissertação.

<sup>4</sup> Agentes são as pessoas que atendem aos clientes. Também conhecidos como atendentes ou operadores.

recuperação da informação, subsidiando o serviço de informação, SAC, sediado nos *call centers* que são associados à unidades de informação.

Ao observar-se o cenário de busca de informações pelos clientes, no caso, os usuários da informação, junto ao serviço de informação, SAC, percebeu-se que em muitos momentos os agentes não recuperavam informação que respondesse às necessidades dos consumidores.

Diante disso, tornaram-se necessários os questionamentos em relação aos processos de organização da informação desenvolvidos para a criação e manutenção da base de *scripts* utilizadas para o atendimento humano nos *call centers*.

Foi definido como objetivo principal analisar o processo informacional dos serviços de atendimento aos clientes realizados em *call centers*, com o foco na organização e no uso das bases de informação tendo em vista a sistematização de parâmetros para subsidiarem a criação, a manutenção e a validação dos *scripts* de atendimento.

Partiu-se do pressuposto de que os agentes não conseguiam recuperar as informações que respondessem às necessidades dos clientes porque os gestores da informação<sup>5</sup> não haviam sistematizado parâmetros de organização da informação adequados a criação e manutenção das bases de *scripts* de forma a maximizar o uso da informação.

---

<sup>5</sup> Indivíduo/grupo responsável pelos processos de criação e manutenção da base de *scripts*.

Por se tratar de um trabalho inaugural sobre *call centers* no âmbito da Ciência da Informação tornou-se necessária a construção de conexões entre conceitos dessa ciência com outros da Administração e Ciência da Computação através dos objetivos específicos: contextualizar o serviço de atendimento aos clientes no âmbito das instituições inseridas na Sociedade da Informação; caracterizar o serviço de atendimento aos clientes no contexto de um serviço de informação especializado.

Ainda como objetivos específicos foram definidos: caracterizar o uso da base de *scripts* de atendimento como a fonte de informação para o serviço de atendimento aos clientes; caracterizar e verificar os processos de organização da informação que subsidiam a criação, a manutenção e a validação das bases de informação; identificar atributos de qualidade de informação que orientam a construção e manutenção das bases de informações e sistematizar parâmetros para elaboração das bases de informações em consonância com os processos de organização e uso da informação no âmbito do SAC.

### **1.1 Caracterização da pesquisa**

Esse estudo de caso teve como unidade de análise os Serviços de Atendimento aos Clientes das instituições de prestação de serviços, de abrangência municipal, estadual e nacional. O tipo de SAC investigado foi especificamente o serviço executado através do canal telefone, pois, de acordo com dados obtidos em instituições relacionadas à defesa do consumidor, esse ainda é o meio eletrônico mais usado para o contato com o SAC. A preponderância do uso do telefone foi ratificada na citação.

Todos os processos que se iniciam no *call center* estão intimamente relacionados com a comunicação entre o atendente e o cliente. Apesar de hoje muitos *call centers* já oferecerem estrutura para comunicação com o cliente através de *chats* na Web e *e-mails*, o telefone ainda domina as estatísticas sobre a forma mais utilizada. (JAMIL e SILVA, 2005, p.144).

O universo da pesquisa foi delimitado através da avaliação de resultados de reclamações divulgados pelo PROCON BH<sup>6</sup>, PROCON MG<sup>7</sup> e IDEC<sup>8</sup> no período 2002/2005 apresentadas a seguir. A tabela abaixo apresenta os segmentos com maior número de reclamações em relação as instituições registradas no PROCON BH em 2003.

TABELA 1  
Primeiros do *ranking* de reclamações do PROCON BH-2003

SEGMENTO	2002	2003	VARIAÇÃO
1º. Telefonia	516	833	61%
2º. Cartão de Crédito	1158	766	-34%
3º. Eletroeletrônicos	548	672	22,62%
4º. Bancos	571	483	-15,41%
5º. Habitação	303	401	32,34%
6º. Saúde	121	344	184,29%

Fonte: NOTÍCIAS DO PROCON (2005).

Os dados divulgados pelo PROCON MG em 2004 demonstram que o setor Saúde ocupava a terceira posição de reclamações, sendo sucedido pelo setor Serviços que, para este órgão, era composto por diversas áreas como educação, lazer, telefonia fixa e móvel.

<sup>6</sup> O PROCON BH é o órgão de proteção e defesa do consumidor que é responsável por ações relacionadas “à formulação da política de Proteção, Orientação, Defesa, Fiscalização e Educação do Consumidor em conformidade com a Lei Federal n.º 8.078/90, Decreto Federal 2181/97 e Lei Orgânica Municipal”(PROCON BH, 2005).

<sup>7</sup> O PROCON MG é o órgão de proteção e defesa do consumidor de abrangência estadual que atende consultas e registra reclamações de interesse coletivo como “publicidade enganosa, contratos abusivos, venda casada, produtos com prazo de validade vencido, produtos adulterados, etc.” (PROCON MG, 2005)

<sup>8</sup> O Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) é uma associação de consumidores sem fins lucrativos, independente de empresas e órgãos governamentais, fundada em 1987.

O balanço de 2004, divulgado pelo IDEC em 11 de março de 2005, apresentava o *ranking* de reclamações de consumidores: *“Das 32.509 consultas registradas no Idec durante o ano de 2004, no setor de serviços, 16,90% foram somente de planos de saúde. Telefonia representou 6,44% com 2.094 consultas e bancos com 2,75%, com 895” (IDEC,2005).*

O PROCON MG publicou em 18 de março de 2005 um quadro comparativo entre dados do PROCON BH e PROCON ALMG, em que o segmento telefonia aparecia entre os primeiros segmentos líderes de reclamações nas duas instituições.

Diante desses dados, a amostra para pesquisa foi composta por três instituições do setor de serviços: uma instituição do setor bancário, uma instituição de planos de saúde e uma instituição de telefonia que serão identificadas nessa dissertação como instituição bancária, prestadora de serviços de saúde e operadora de telefonia celular.

O primeiro passo foi buscar informações a fim de conhecer a visão geral dos consumidores em relação ao SAC. Para isso, realizou-se uma entrevista semi-estruturada junto a um representante do PROCON BH, cujo roteiro é apresentado no anexo A.

A segunda fase da pesquisa desenvolveu-se nos setores de atendimento aos clientes das instituições buscando o ponto de vista dos responsáveis institucionais, dos gestores da informação e dos agentes em relação ao SAC e as bases de *scripts* de atendimento.

## 1.2 Instrumentos de coleta da segunda fase

Como instrumento de coleta de dados, definiu-se a técnica de entrevista semi-estruturada para a pesquisa junto aos responsáveis institucionais e aos gestores da informação em cada instituição.

O roteiro construído para os responsáveis institucionais, apresentado no anexo B, indagava sobre a cultura informacional e o posicionamento do SAC na instituição. Já para os gestores da informação, o roteiro planejado argüia sobre os processos de organização da informação adotados e sobre as percepções acerca da base de *scripts* (ver anexo C).

Para detalhar a recuperação e o uso da informação, bem como a noção de qualidade atribuída à base de *scripts*, foi aplicado pela pesquisadora um questionário a 10% dos agentes de todas as categorias em cada central de atendimento ao cliente. Esse percentual correspondeu a 5 agentes na instituição bancária, 21 na prestadora de serviços de saúde e 88 na operadora de telefonia celular. Obteve-se sucesso com a estratégia de aplicação do questionário, uma vez que esta permitiu a adequação de termos específicos a cada instituição o que evitou a má compreensão dos dados por parte dos agentes, além de garantir adesão de 100% dos agentes convocados.

O percentual de agentes que fizeram parte da amostra (10%) foram tomados dentro de cada categoria de atendimento das centrais e foram selecionados aleatoriamente baseados na disponibilidade. Ou seja, os supervisores<sup>9</sup> definiram uma lista de

---

<sup>9</sup> Superiores imediatos dos agentes.

agentes baseados nos momentos de intervalos de atendimento, no início e no fim do horário de trabalho. Além de criarem a lista, os supervisores encaminhavam os agentes à pesquisadora. O papel dos supervisores foi essencial para o sucesso da pesquisa junto aos agentes.

### **1.3 Caracterização da amostra de agentes**

A amostra de agentes na instituição bancária foi composta por 20% de homens e 80% de mulheres, dos quais 60% tinham idades entre 19 e 22 anos e 40% acima de 24 anos. A maioria dos agentes (80%) estava cursando o nível superior e os demais possuíam segundo grau completo.

Na prestadora de serviços de saúde, as mulheres predominavam no atendimento (90%). Quanto a faixa etária, 75% dos agentes estavam acima de 23 anos. Em relação à escolaridade, 65% possuíam segundo grau completo, 20% estavam cursando o nível superior e 15% eram graduados. De acordo com o responsável institucional o perfil de agentes da sua central divergia do perfil padrão de agentes de *call center* devido à particularidade do serviço que executam, ou seja, por se tratar de serviços de saúde exigiam maior sensibilidade e maturidade por parte dos agentes.

A amostra de agentes da operadora de telefonia foi composta por 66% de mulheres e 34% homens, com idades variadas (2,27% - até 18 anos; 19,32% - 19 a 20 anos; 22,73% - 21 a 22 anos; 15,91% - 23 a 24 anos; 39,77% - acima 24 de anos) sendo que 47,73% possuíam segundo grau completo, seguido por 45,45% que estavam cursando nível superior e 6,82% graduados.

#### **1.4 Avaliação de resultados**

Para avaliação dos resultados, as entrevistas foram transcritas e examinadas em busca de divergências e similaridades nas práticas informacionais. Os questionários foram tabulados usando a ferramenta Excel<sup>®</sup> e analisados através de gráficos cujos resultados foram associados à observação da pesquisadora.

#### **1.5 Estrutura da dissertação**

A estrutura do trabalho se distancia da forma convencional, tendo sido definida buscando aumentar a compreensão do assunto que se inaugura com essa dissertação. Após a introdução, que incorpora elementos de metodologia, cada capítulo será composto por duas partes fundamentais: revisão bibliográfica e apresentação de resultados.

O plano de exposição está organizado da seguinte forma: introdução, que incorpora os princípios metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa empírica realizada. No capítulo dois busca-se a compreensão do panorama mundial contextualizando a atividade serviço na Sociedade da Informação e descreve-se a origem do serviço de atendimento ao cliente no mundo e no Brasil.

No terceiro capítulo apresentam-se os conceitos de unidade de informação e serviço de informação relacionando os *call centers* ao conceito de unidade de informação e associando o SAC ao conceito de serviço de informação.

O capítulo quatro caracteriza os *scripts* como a informação que é usada pelos agentes para subsidiar o atendimento aos clientes. No capítulo seguinte a esse são discutidos os processos de organização e uso da informação para criação e manutenção das bases de *scripts*.

O sexto capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre qualidade da informação buscando a definição das características que identificam qualidade da informação no contexto da base de *scripts* utilizada para o atendimento a clientes em *call centers*.

Como resultado da análise da pesquisa bibliográfica e empírica, o próximo capítulo apresenta uma sugestão de norma técnica para organização da informação das bases de *scripts* de atendimento. Adotou-se uma formatação diferenciada para o texto deste capítulo buscando enfatizar a proposta de normatização dos parâmetros discutidos.

A seqüência apresentada é retomada nas Considerações Finais na qual são delineados os desafios que o Serviço de Atendimento ao Cliente apresenta ao campo de pesquisa em Ciência da Informação.

## 2 CENÁRIO GLOBAL

### 2.1 Sociedade da Informação

As alterações provocadas pelo desenvolvimento e uso das novas tecnologias da informação e comunicação (NTIC) foram percebidas no sistema produtivo, na organização do tecido social, nas relações entre os indivíduos, na noção de tempo e espaço e na economia estabelecendo uma nova sociedade. Constrói-se um novo período histórico marcado pela transformação de uma era industrial composta por relações sociais de produção de bens (assalariado, burguesia, proletariado, produção em massa) para uma era centrada na informação. Vários autores denominam essa nova era de Sociedade da Informação, Sociedade do Conhecimento, Sociedade Pós-industrial ou Sociedade Informacional.

Conforme vimos, tudo indica que não estamos enfrentando apenas uma revolução tecnológica. Na realidade, o conjunto de transformações parece estar levando a uma sinergia da comunicação, informação e formação, criando uma realidade nova, que está sendo designada como "sociedade do conhecimento". De certo modo, o processo reflete os primeiros passos do *homo culturalis*, em contraposição ao *homo economicus* dos séculos XIX e XX. (DOWBOR, 2001).

De acordo com Castells (1999), a inovação tecnológica a partir da década de 70 promoveu um aumento da produtividade, respondendo aos anseios de lucratividade e competitividade do capital. No entanto, baseado em dados estatísticos, o autor afirma que a produtividade não teria crescido na época da revolução da TI, como poderia ser esperado.

Mesmo se levarmos em conta a especificidade de alguns países, o que parece claro é que observamos uma tendência baixista do crescimento de produtividade, começando aproximadamente na mesma época em que a Revolução da Tecnologia da Informação tomou forma no início da década de 70. (CASTELLS, 1999, p.91).

Castells (1999) explicou o fato demonstrando, em primeiro lugar, que toda inovação tecnológica leva um tempo para ser absorvida para então intensificar o crescimento da produtividade. Outro fator discutido em relação ao fenômeno foi a convergência dos trabalhadores para o setor de serviços, muitas vezes informal, que não obteve ocorrência nos dados estatísticos pela dificuldade de se medir sua produtividade. A inadequação das estatísticas para o contexto da economia informacional conduziu o autor à conclusão: *“pode ser que, afinal de contas, a produtividade não esteja desaparecendo, e sim aumentando por vias parcialmente obscuras em círculos em expansão”* (CASTELLS, 1999, p.97).

A constatação de Castells (1999) sobre o não crescimento da produtividade na época da revolução da TI deve ser vista como uma ressalva estatística para demonstrar o real papel da TI, que não foi algo surpreendente para as instituições. Nesse caso, sua adoção foi um processo de inovação necessário à sobrevivência e à manutenção da competitividade em um mercado globalizado.

Para o sistema produtivo, o advento das NTIC certamente criou novas possibilidades. Produtos personalizados, incorporação de serviços, avanço das mídias e fomento do consumismo provocaram uma reformulação do capital que se viu rejuvenescido. *“O capitalismo é um sistema social que internaliza regras que garantem que ele permaneça uma força permanentemente revolucionária e disruptiva em sua própria história mundial”* (HARVEY, 1998, p.103).

Do ponto de vista social, o desenvolvimento da TI, originado na década de 70, conduziu a um desenvolvimento desigual entre países, instituições e indivíduos. O

desenvolvimento das redes, iniciado para facilitar a comunicação científica entre pessoas com interesses comuns, dentro de pouco tempo se espalhou por ampla esfera social. Porém, tais alterações não ocorreram ao mesmo tempo em todo o planeta e para todos os indivíduos. Formou-se uma polarização entre países do norte e do sul, distanciando as sociedades ditas desenvolvidas das subdesenvolvidas. Dentro de uma mesma sociedade, percebeu-se a grande desigualdade na difusão dessas tecnologias, formando uma massa de excluídos, que já o eram (desnutridos, analfabetos, sem-terra, sem-teto), do acesso à informação.

A transformação conflituosa empreendida pelas NTIC promoveu um estranhamento entre os sujeitos sociais resultantes de uma fragmentação social propagada, como explicitado:

Este potencial pode se transformar na linha de uma Internet universal, num tipo de *pool* mundial de informações e entretenimento, gerando uma verdadeira sociedade do conhecimento, ou se tornar um instrumento global de manipulação, fator de empobrecimento cultural, de dominação política, e de desequilíbrios econômicos mais profundos. (Dowbor, 2001).

Dantas (1995) contextualizou a discussão no Brasil:

Muito haverá para investigar e propor sobre o quê poderia ser um modelo democrático de comunicações, *voltado para atender às necessidades maiores da população e para a construção da esfera pública cidadã*, e não para as exigências da acumulação capitalista. Discutir esse modelo deveria ser a maior preocupação da sociedade brasileira, diante de um país tão desigual e socialmente injusto como é o nosso. Entretanto, não tem sido esta, até agora, a nossa – para usar um jargão jornalístico – ‘pauta’. (DANTAS, 1995, p.55).

O desenvolvimento das redes de telecomunicações delineou uma nova relação entre o tempo e o espaço. Computadores conectam e desconectam pessoas, independente do local físico em que estão presentes e do fuso horário que adotam.

Essa realidade converge para a criação de um espaço novo que LÉVY (1999, p.92) nomeia como ciberespaço, “o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores”.

A estrutura social conectada em rede é apropriada para a economia capitalista globalizada e descentralizada, na qual a inovação é fundamental, pois as redes promovem a flexibilidade e a capacidade de adaptação necessárias ao trabalho e aos trabalhadores contemporâneos. Castells (1999) descreveu o impacto da conectividade global na organização social:

Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. Embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos e espaços, o novo paradigma da tecnologia da informação fornece a base material para sua extensão penetrante em toda a estrutura social. (...) A presença na rede ou a ausência dela e a dinâmica de cada rede em relação às outras são fontes cruciais de dominação e transformação de nossa sociedade: uma sociedade que, portanto, podemos apropriadamente chamar de sociedade em rede, caracterizada pela primazia da morfologia social sobre a ação social. (CASTELLS, 1999, p.497).

Nessa perspectiva, Castells (1999) cunhou o termo Sociedade em Rede que emerge a partir da revolução da tecnologia da informação (*Arpanet, microchips, computador pessoal, protocolos TCP/IP*), do rejuvenescimento do capitalismo e dos movimentos políticos, culturais e sociais libertários (movimento feminista, ambiental) que alteraram as relações sociais entre o indivíduo e o Estado e entre o indivíduo e o mundo corporativo.

A morfologia econômico-social, descrita por Castells (1999), resultou na abertura de novos mercados, na conexão de segmentos econômicos, gerando uma economia globalizada, e na incorporação das redes globais que facilitam o trabalho

colaborativo. A convergência desses fatores constituiu a Economia em Rede que engloba tanto os processos produtivos, quanto os gerenciais. As redes potencializam as interações internas às instituições, bem como a relação entre essas e seus clientes.

Nesse contexto, Lastres e Ferraz (1999, p. 33) descreveram a ascensão de um novo paradigma denominado tecno-econômico, *“baseado em um conjunto interligado de inovações em computação eletrônica, engenharia de software, sistema de controle, circuitos integrados e telecomunicações”*, no qual se ressalta a crescente importância dos serviços nos negócios e na economia, que deixam de ser considerados como subprodutos industriais. Ao contrário, serviços se tornam os próprios motores que movem a economia, por isso Veiga (2000) discute o momento atual como Economia de Serviços.

## **2.2 Serviços**

De acordo com Veiga (2000), os serviços podem ter dois significados: um relacionado ao setor terciário, e outro em que são considerados um tipo especial de produto no sentido de satisfazer a uma necessidade:

Serviços são produtos especiais, cujo componente intangível é mais relevante do que o componente tangível (por exemplo, o ensino), que podem estar agregados à oferta de bens físicos (por exemplo, o treinamento de clientes no uso de equipamentos vendidos) ou não (por exemplo, o serviço de aconselhamento psicológico). (VEIGA, 2000, p.30).

O produto não existe mais sozinho, encontra-se aglutinado a ele uma rede de serviços. Tal associação caracteriza, identifica e atrai o cliente, que escolhe entre produtos com a mesma composição, porém com serviços agregados diversos. Os

serviços foram novas necessidades criadas pelo capitalismo como forma de se manter como sistema produtivo.

A luta pela manutenção da lucratividade apressa os capitalistas a explorarem todo tipo de novas possibilidades. São abertas novas linhas de produto, o que significa a criação de novos desejos e necessidades. Os capitalistas são obrigados a redobrar seus esforços para criar novas necessidades nos outros, enfatizando o cultivo de apetites imaginários e o papel da fantasia, do capricho e do impulso. (HARVEY, 1998, p.103).

Bateson e Hoffman (2001) mostraram a dificuldade em definir um produto “puro” ou um serviço “puro” e após a discussão produto/serviço eles chegaram a algumas conclusões:

- Serviços não podem ser inventariados (estocados);
- Serviços acontecem em tempo real. Exemplo: a entrega de uma *pizza* limita-se ao espaço de tempo entre o pedido feito pelo consumidor e a entrega efetuada pela empresa;
- Serviços dependem de lugares: tudo que o prestador de serviço pode fazer é tentar abranger as áreas onde haja possibilidade de demanda do serviço. Exemplo: socorro mecânico na rua;
- Consumidores sempre estão envolvidos no processo de prestação de serviço. Exemplo: estadia em um hotel;
- Mudanças no processo de prestação de serviço significam mudanças no comportamento do consumidor. Exemplo: adoção de postos de combustível com auto-serviço;

- Tudo e todos que entram em contato com o consumidor estão prestando o serviço. Exemplo: da pessoa que atende ao telefone pedindo a *pizza* àquela que efetivamente entrega a *pizza* na casa do consumidor;
- Pessoas de contato fazem parte do serviço. Exemplo: os agentes de um serviço de atendimento ao cliente;
- Serviços não podem ter a qualidade controlada antes que ele chegue ao consumidor, já que acontecem em tempo real.

LOVELOCK e YIP (2001) criaram uma classificação dentro do segmento serviços através da perspectiva operacional, dependendo da natureza do processo e do envolvimento<sup>10</sup> dos clientes. Essa categorização permitiu a definição da instituição prestadora do serviço em local ou global:

- Serviços com processamento de pessoas: envolve a participação dos clientes. Exemplo: transporte de passageiros, saúde, alimentação e hospedagem;
- Serviços com processamento de bens: envolve ações tangíveis em relação a objetos físicos para aperfeiçoar seu valor para os clientes. Exemplo: transporte de carga, instalação e manutenção de equipamentos, conserto de automóveis e coleta de lixo;
- Serviços baseados em informação: envolve coleta, manipulação, interpretação e transmissão de dados para criar valor. Exemplo: serviços bancários, consultoria, educação, seguros e notícia.

---

<sup>10</sup> Clientes presentes durante a produção do serviço.

As atividades que envolvem o setor de serviços estão diretamente relacionadas ao processamento da informação e foram impulsionadas pela TI, pois

na verdade, as teorias do pós-industrialismo e informacionalismo utilizam como maior prova empírica da mudança do curso histórico o aparecimento de uma nova estrutura social caracterizada pela mudança de produtos para serviços, pelo surgimento de profissões administrativas e especializadas, pelo fim do emprego rural e industrial e pelo crescente conteúdo de informação no trabalho das economias mais avançadas. (CASTELLS, 1999, p. 224).

Bateson e Hoffman (2001) descreveram o impacto social promovido pela ampliação do uso das NTIC na economia de serviços. Mostraram a ampliação do desejo da sociedade em ser servida, trocando dinheiro por tempo disponível e assim impulsionando o desenvolvimento de novas atividades relacionadas a serviços.

O crescimento econômico, por sua vez, estimulou o crescimento da indústria de serviços, já que um aumento de prosperidade significa que empresas, instituições e indivíduos tornam-se cada vez mais desejosos de trocar dinheiro por tempo e de comprar serviços em vez de gastar tempo realizando atividades por conta própria. A nova tecnologia provocou mudanças consideráveis na natureza de muitos serviços existentes e na criação de novos serviços. (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.30).

Veiga (2000) verificou que, em termos sócio-econômicos, os países industrializados e mesmo os menos desenvolvidos transformaram-se em economias de serviço, inclusive o Brasil,

conforme a pesquisa nacional por amostra de domicílios de 1996, o percentual de pessoas ocupadas com 10 anos ou mais com atividade de trabalho principal no setor de serviços era de aproximadamente 56% (IBGE, 1998). Por outro lado, no período de 1992 a 1996, os setores com maiores gerações de empregos foram o setor de serviços e o da construção civil, com crescimentos respectivos de 14% e 8%. (VEIGA, 2000, p. 29).

Os serviços são caracterizados pelo envolvimento direto do cliente no momento de sua prestação, ou seja, não é possível ter uma célula de qualidade que o devolve para o início da esteira. Com isso, foi necessário que as instituições revisassem suas

perspectivas. Partiu-se de uma postura baseada numa perspectiva interna comum no modelo vigente na sociedade industrial para uma perspectiva externa voltada para o cliente. O objetivo não é lançar produtos que a instituição considera necessários, e sim aqueles que são ou têm potencial para ser objeto de desejo do consumidor. Desta forma, a satisfação dos clientes torna-se o alvo das instituições que buscam retê-los.

Do ponto de vista do cliente, a TI libertou-o no sentido de dar-lhe condições de buscar novas instituições de forma prática e rápida. Através da *Internet*, navega-se por todo o planeta, visualizam-se várias possibilidades, sem permanecer restrito a uma determinada instituição, seus produtos e sua marca, a não ser que possua um forte motivo para isso.

Diante disso, verificou-se que o relacionamento entre clientes e instituições se tornou mais delicado, exigindo maior cuidado durante a execução e necessitando de estratégias de relacionamento que promovam a retenção e incorporação de novos consumidores.

### **2.3 Clientes e instituições**

O relacionamento entre clientes e instituições é discutido pela Administração, especificamente pelo *marketing*. Marques (1996) detalhou a evolução da orientação mercadológica até o contexto atual, no qual as instituições focam sua visão no cliente e na satisfação de seus desejos. Os primeiros estudos mostravam que o *marketing* não tinha uma visão gerencial, “*era visto mais como um conjunto de processos econômicos e sociais do que atividades e responsabilidades gerenciais*”

(MARQUES, 1996, p.28). Esse quadro foi modificado quando, em 1948, *marketing* passou a se referir às atividades relacionadas ao fluxo de bens e serviços entre as instituições e seus clientes denotando uma abordagem gerencial para o termo. As estratégias de *marketing* foram alinhadas à filosofia da instituição e à forma com que esta interage com o mercado.

De acordo com Marques (1996), durante a Revolução Industrial a ênfase do *marketing* estava na filosofia voltada para a produção e que o próximo passo da evolução mercadológica foi a filosofia do produto, buscando-se melhorar sua qualidade. Porém, a autora ressalta que a qualidade dos produtos estava relacionada ao conceito de qualidade das instituições, de uma perspectiva interna e não “*como fruto da percepção e da necessidade do consumidor*” e isso “*deixa a organização facilmente suscetível em função da mudança de hábitos do consumidor e em função da atuação de um concorrente apoiado em outra filosofia*” (MARQUES, 1996, p.30).

O aumento da concorrência e a busca pela lucratividade fizeram com que as instituições buscassem atividades de venda, propaganda e distribuição promovida pela visão: “produtos são vendidos e não comprados”. Tais atividades foram subsidiadas pelo papel do *marketing* que se alterou para “*atividade de atender aos desejos expressos ou implícitos de consumidores com produtos para sua escolha*” (MARQUES, 1996, p.31).

A evolução mercadológica nos anos 80 foi marcada pela ampliação de produtos ofertados, conduzindo a uma atitude de conquista de clientes, definida através de

pesquisas sobre os segmentos dos consumidores e sobre suas necessidades. A abertura dos mercados, com a globalização nos anos 90, ampliou a visão do *marketing* para a importância da fidelização dos clientes. Ocorreu uma transposição da mentalidade da venda para a de criar um relacionamento com o cliente, sendo que este não só estaria correto em suas decisões e exigências como também sua opinião seria atentamente ouvida.

Bateson e Hoffman (2001) pesquisaram especificamente o *marketing* no setor de serviços e atestaram a importância em se manter os clientes sobre três pontos de vista: custo de novos clientes *versus* clientes antigos, demanda competitiva por satisfação e o ciclo de vida dos clientes. De acordo com esses autores, o custo em manter um cliente é de três a cinco vezes menor que obter um cliente novo, isso devido à estagnação do mercado de consumidores promovida pela desaceleração do crescimento da população e, no caso americano, da desaceleração do crescimento do PIB, além do aumento do número de concorrentes. Os fatores que contribuíram para o aumento da concorrência foram:

paridade relativa e falta de vantagem diferencial de bens e serviços no mercado; setores privatizados que agora precisam competir por clientes no mercado aberto; informações de mercado acessíveis para mais empresas, minimizando as vantagens informativas entre empresas concorrentes. (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.318).

Os autores acrescentaram ao alto custo de conquistar novos clientes o aumento dos custos com *marketing*, combinado à elevação do custo da propaganda (tempo/valor na mídia), e o aumento na diversidade de mídias que tornou mais fragmentado os mercados de consumidores e diminuiu as chances dos anúncios chegarem aos alvos (clientes).

Sobre a demanda competitiva por satisfação e o ciclo de vida dos clientes, Bateson e Hoffman (2001) discutem a lealdade dos clientes, sendo lealdade definida como *“intenção de comprar novamente ou uma determinada proporção de repetição de compra”* (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.320). Os autores demonstraram que apesar de se esperar que alto nível de satisfação indique alto nível de lealdade, isto não foi comprovado em pesquisas. A relação não linear entre satisfação e lealdade deveu-se principalmente ao alcance da concorrência no segmento, ou seja, em serviços como fornecimento de água e luz os monopólios constituíam a lealdade. Também apontaram que clientes não são leais, mesmo estando satisfeitos, por vontade de variar, por adequação à necessidade e ao preço, dentre outros fatores.

A diminuição dos custos decorrente da lealdade, de acordo com Bateson e Hoffman (2001) deveu-se à economia de custo<sup>11</sup> e a lucros de referência<sup>12</sup>.

A lealdade diminui o risco do cliente de não obter um bom serviço fornecendo segurança. Sendo uma vez bem atendido, espera o ser novamente e muitas vezes prefere utilizar um serviço que já experimentou, ao qual atribui satisfação, do que arriscar-se em outras instituições, conferindo, dessa forma, ao consumidor de serviços, propensão à fidelidade.

Clientes leais tendem a recompensar seus fornecedores com aumento de renda. Devido aos altos níveis de risco percebido, os clientes leais tendem a concentrar suas compras em fornecedores que confiam. Podem até estar preparados para pagar um preço mais alto em troca de níveis reduzidos de risco percebido. (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 349).

---

<sup>11</sup> Clientes leais acostumam-se com a empresa, funcionários e procedimentos, por isto perguntam menos e têm menos problemas.

<sup>12</sup> Propaganda boca a boca promovida pelos clientes.

Além da lealdade, Bateson e Hoffman (2001) apresentaram a garantia de serviço como forma estratégica para a manutenção dos clientes pois

“de modo global, as garantias de serviços parecem facilitar três objetivos importantes: (1) reforçam a retenção dos clientes; (2) criam participação de mercado; e (3) forçam a empresa que oferece a garantia a melhorar sua qualidade de serviço”. (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.357).

Garantias de serviço forçam as instituições a oferecer um serviço com maior qualidade, o que desencadeia um menor índice de insatisfação dos clientes. A relação entre qualidade de serviço e satisfação do cliente discutida pelos autores acima citados é embasada em diferentes abordagens. Para alguns de seus referenciais, qualidade de serviço leva a satisfação do cliente. Para outros é o contrário, a satisfação do cliente gera percepção de qualidade do serviço. Diante disso, identifica-se qualidade como atributo subjetivo, decorrente da experiência pessoal e da ótica observada. Qualidade de serviço pode ser diferenciada entre expectativas e percepções dos clientes, funcionários e gerentes, formando lacunas, ou seja, diferenças de ponto de vista. A saber:

Lacuna nº 1: diferença entre o que os consumidores esperam de um serviço e o que a gerência percebe que os consumidores esperam. Lacuna nº 2: diferença entre o que a gerência percebe que os consumidores esperam e as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço. Lacuna nº 3: diferença entre as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço e a verdadeira qualidade da execução do serviço. Lacuna nº 4: diferença entre a verdadeira qualidade da execução do serviço e a qualidade da execução do serviço descrita nas comunicações externas da empresa. (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 349).

Todas as estratégias discutidas acima têm um único propósito: a manutenção e a conquista dos consumidores obtidas através do estreitamento da relação entre instituições e clientes. Nessa linha, as perspectivas das instituições se exteriorizam enfocando o cliente e se corporificam na criação de uma nova área: o Serviço de Atendimento aos Clientes.

## 2.4 A Defesa do Consumidor no Brasil e o surgimento do Serviço de Atendimento aos Clientes

De acordo com Zülzke (1997), o marco inicial comum ao serviço de atendimento aos clientes (SAC) em todo o mundo foi o advento do processo de industrialização, que conduziu à organização da produção, à definição de conceitos básicos de administração e à geração dos conflitos de interesse.

O desenvolvimento do SAC relaciona-se a evolução dos direitos dos consumidores que foi descrita por Zülzke (1997) como uma espiral composta, muitas vezes, por situações desencadeadoras que conduziam a discussões, entraves judiciais, elaboração de legislação e criação de instituições. A expansão do movimento dos consumidores levou a implementação de ações econômicas, políticas, sociais e jurídicas, como, por exemplo, o Consumerismo<sup>13</sup>. Zülzke (1997) apresentou vários passos para o fortalecimento do movimento dos consumidores:

Olhando retrospectivamente, detectamos diferentes vertentes que foram se cruzando, se complementando e se fortalecendo: o consumerismo propriamente dito como movimento popular, a ação do governo, a retaguarda jurídico-legal, as respostas da iniciativa privada, a cristalização dos problemas emergentes por meio de livros que mobilizaram a opinião pública, o movimento de consumidores, a sensibilização do governo, novas leis, as ações e reações da iniciativa privada, o envolvimento da imprensa, mais informações, mais livros, mais conscientização popular, a ação governamental, o aparato legal, etc. em movimento espiral contínuo. (ZÜLZKE, 1997, p.122-123).

Em relação à legislação, a defesa do consumidor no Brasil teve início através da associação do Código Comercial de 1850, do Código Civil de 1916 e do Código

---

<sup>13</sup> Consumerismo é uma terminologia americana *Consumerism*, criada para definir o movimento de consumidores que passaram a questionar a produção e a comunicação em massa, as técnicas de *marketing*, a periculosidade dos produtos colocados no mercado, a qualidade e confiabilidade dos produtos e das informações fornecidas pelos fabricantes e distribuidores. (ZÜLZKE, 1997, p.122)

Penal de 1940 que contemplavam alguns aspectos de defesa do consumidor como a responsabilidade do vendedor sobre os produtos vendidos após a compra.

A criação de alguns órgãos e entidades de defesa do consumidor, durante as décadas de 70 a 90, ilustraram o desenvolvimento da defesa do consumidor como um movimento social: PROCON (Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor), CONAR (Conselho Nacional de Auto-Regulação Publicitária), ADOC (Associação de Defesa e Orientação do Consumidor), CNDC (Conselho Nacional de Defesa do Consumidor), Associações de Donas-de-Casa, IPEM (Instituto de Pesos e Medidas), dentre outros. Nesse período, também ocorreram vários congressos, seminários, divulgação de testes laboratoriais sobre produtos, *blitz* que reuniam a população, cobertura da imprensa, e intervenção de fiscais da SUNAB (Superintendência Nacional do Abastecimento) e do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia) para averiguarem irregularidades no varejo e indústrias.

A promulgação da constituição em 1988, contemplando aspectos de defesa do consumidor, intensificou a expectativa em torno da formulação do Código de Defesa do Consumidor; que entrou em vigor em 1991.

A Lei aprovada pela Câmara dos Deputados em 26 de junho, pelo Senado em 9 de agosto, e assinada pelo Presidente Collor em 11 de setembro de 1990, sob nº 8.078, reconheceu e detalhou os direitos básicos do consumidor, criou normas específicas para a responsabilidade civil do fornecedor pelo fato do produto e do serviço, inverteu o ônus da prova, dispôs sobre a publicidade, estabeleceu mecanismos para o controle das condições gerais dos contratos e dos contratos de adesão, instituiu instrumentos para serem utilizados pelos consumidores para sua autodefesa e dispôs sobre o aparato repressivo administrativo e penal. (ZÜLZKE,1997, p.166).

O Código de Defesa do Consumidor referiu-se à política nacional de relações de consumo, aos direitos básicos do consumidor, à qualidade dos produtos e serviços,

à prevenção e à reparação de danos, à práticas comerciais, à proteção contratual, e à sanções administrativas, dentre outros aspectos.

No que concerne ao direito à informação, o Código de Defesa do Consumidor apresentou alguns trechos explícitos: o artigo 6º. do capítulo III discorre sobre o direito dos clientes à *"informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentam"* (CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR,1990). No capítulo IV encontram-se orientações sobre a qualidade de produtos e serviços, e a prevenção e reparação de danos nos mesmos. Marques (1996) expôs as conseqüências do direito à informação para os consumidores:

O aspecto legal, que envolve a criação de mecanismos de proteção ao consumidor e o incentivo à tomada de consciência sobre seus direitos levou a um consumidor mais exigente, principalmente em termos de informação. A informação surge como um direito; o direito de ser comunicado de verdade com objetividade. Este é um fator interveniente na relação empresa-consumidor. Hoje a tecnologia de informação põe à disposição um enorme leque de possibilidades e escolhas. O próprio acesso à informação representa uma grande diferença; antes restrita, agora é real e possível a todo indivíduo. (MARQUES, 1996, p.25).

A vigência do código gerou grande impacto tanto para as instituições, quanto para os clientes, o que culminou na implementação do Serviço de Atendimento aos Clientes (SAC). A idéia inicial proposta para este serviço foi constituir um canal de comunicação em que os clientes poderiam manter uma relação direta com a instituição e assim reclamar, sugerir e exigir seus direitos, sem recorrer a tribunais, o que era muito vantajoso para ambos. Zülzke (1997) afirmou que o medo das instituições de serem relatadas junto a órgãos de defesa como o PROCON e até

mesmo indiciadas em inquéritos na justiça foi a grande motivação das instituições para criação do SAC.

Contudo, o Código de Defesa do Consumidor não foi o único responsável pela expansão do SAC. *“Ao lado da Lei de Defesa do Consumidor, outros fatores altamente relevantes foram: a entrada maciça dos importados, o início da concorrência, a perspectiva de privatização de estatais e a quebra de monopólios”* (ZÜLZKE,1997, p.173), além da estabilização da moeda em 1994, com o Plano Real. Emergiu neste contexto um consumidor mais exigente, seletivo e consciente, capaz de comparar preços relativos entre marcas e buscar a qualidade de produtos e a qualidade de atendimento pós-consumo como garantias e serviços técnicos.

Para Marques (1996), o SAC foi criado como uma demanda ao atendimento de interesses dos clientes dentro da instituição, tornando mais plástica e permeável essa interação, ou seja, facilitando e direcionando o atendimento. De acordo com a autora, esse serviço agrega às instituições uma imagem de voltada para o interesse do cliente e também fornece uma importante gama de informações sobre seus próprios produtos (*feedback*) e sobre o perfil de seus clientes.

A coleta de sugestões e reclamações de forma receptiva e ativa faz com que o SAC seja um hábil vitalizador da empresa, bastando para isso a utilização das informações adquiridas com o objetivo de criar valor para o cliente, e conseqüentemente promover a consolidação do produto e do produtor. (MARQUES, 1996, p.38-39).

Albrecht (1992) apontou que, através do SAC, as instituições estabelecem uma imagem de envolvimento com o cliente, valorizando-o e promovendo um mecanismo de fidelização.

O mesmo raciocínio se aplica em virtualmente toda atividade de prestação de serviços. Esse é o motivo pelo qual faz pouco sentido lidar com o cliente de maneiras restritas e rígidas que interferem com a sua satisfação e enfraquecem a sua lealdade. A reclamação do cliente, o pedido de devolução do pagamento, ou de troca, o favor especial, adquirem um significado muito maior quando se considera o cliente como um ativo que se valoriza a longo prazo. Cada contato individual com o cliente é uma parte importante do produto 'serviço', e desempenha um papel fundamental no processo de valorização desse ativo. (ALBRECHT, 1992, p.25).

Jamil e Silva (2005) somaram outro fator aos apresentados anteriormente para explicar a expansão do serviço de atendimento a clientes: a adoção das telecomunicações pelas instituições em todo o mundo durante a década de 90.

## **2.5 A origem do SAC nas instituições pesquisadas**

De acordo com a visão dos clientes ouvidos através do representante do PROCOM BH, as instituições desenvolveram o SAC:

Primeiro para dar uma satisfação ao cliente. Para deixá-lo satisfeito com aquele produto ou prestação de serviço. Basicamente, o ponto fundamental é esse. E segundo para diluir questões que os consumidores podem levar à Justiça ou órgãos administrativos como o PROCON. (Representante do PROCON BH).

Em relação à satisfação dos consumidores com o SAC, identificou-se a complexidade em dissociar tal satisfação daquela relacionada à própria instituição. Ou seja, quando o cliente está insatisfeito com o SAC, ele estará insatisfeito com a instituição. Como exposto:

Isso geralmente não vem separado, vem junto. Não há uma reclamação específica só pelo atendimento. Se a pessoa adquiriu o produto e ficou satisfeita, ela geralmente não vai entrar mais em contato e não vai ter mais esse problema. Quando ela tem esse problema e busca uma solução, junto a esse centro de atendimento, ela estará insatisfeita também com esse tipo de atendimento que a empresa faz. Se ela não tiver aquela solução junto ao centro de atendimento, vai ficar insatisfeita também com a forma de atendimento. (Depoimento do representante do PROCON BH).

Durante as entrevistas com os responsáveis institucionais e gestores da informação foram realizados questionamentos sobre a imagem do SAC como o canal de relacionamento entre instituição e clientes. Através da questão no roteiro: “As instituições criam o SAC para atender aos seus clientes e os clientes dizem não conseguir resolver seus problemas no SAC” (ver anexo B, questão 22 e anexo C, questão 10), pretendeu-se verificar se o SAC cumpria o papel a que se propunha: ser um canal de relacionamento com o cliente.

Foi unânime a resposta que muitas vezes o SAC não consegue atender ao cliente resolvendo todas as suas questões. Do ponto de vista do cliente:

O que ocorre é o seguinte: o consumidor tem frustrada aquela expectativa de solução do problema dele junto à empresa através do centro de atendimento. Porque a partir do momento que ele tem o centro de atendimento da empresa, que ele contratou o serviço, ele espera que todos os problemas que por ventura apareçam, sejam resolvidos ali. A partir do momento que ele liga e não tem aquele problema solucionado, que o atendente não consegue dar norte para solução, ele se sente frustrado. A maior reclamação que a gente tem é isso, de não solucionar o problema dele ali. (Depoimento do representante do PROCON BH).

O SAC deveria ser um canal de relacionamento, porém atualmente não existe difusão dessa cultura. Quando os consumidores procuram o SAC, na maioria das vezes é somente para fazer reclamações, ou seja, o serviço é procurado somente no caso de haver um problema em relação àquela instituição.

É cultura do consumidor brasileiro. Ele só procura a central de atendimento, depois que tem algum problema. Ele não procura se informar sobre a qualidade, antes de adquirir o produto. Ele só vai buscar a central de atendimento da empresa quando tem algum problema de defeito, de dívida, de cartão de crédito. Ele não procura informação prévia. (Depoimento do representante do PROCON BH).

Nesse sentido, cabe às instituições divulgar melhor o SAC, fazendo com que os clientes busquem mais esse serviço para outros fins e tenham menos problemas

pós-consumo. Além disso, o representante do PROCON mostrou que falta investimento institucional e autonomia dos agentes:

Eu acho que é um paradoxo, mas se as empresas passassem a divulgar mais, esse serviço seria de maior utilidade, tanto para um quanto para o outro. São poucas as empresas que divulgam o seu centro de atendimento na mídia. Acho que é meio unilateral, se o fornecedor preocupasse mais em divulgar o consumidor iria utilizar mais. As empresas não investem tanto em qualificação, em publicidade desses centros de atendimento, porque o consumidor não tem a cultura de procurar e o fornecedor quer vender. (...) Então não preocupa com esse investimento, porque não tem um retorno disso. Talvez 10-20% vão dar retorno, então não há um investimento. Você cria uma série de *call center*, com pessoas às vezes desqualificadas sem autonomia para resolver questões um pouco mais complexas. Acaba gerando o desinteresse. Uma coisa gera outra, acaba confundindo causa com consequência no mesmo problema. A mesma cultura que o consumidor tem de não procurar, o fornecedor tem de não satisfazer o consumidor através desse *call center*. Não é investido como deveria ser. (Depoimento do representante do PROCON BH).

Do ponto de vista das instituições, o SAC ainda não conseguiu ser realmente um canal de relacionamento por vários motivos como falta de autonomia dos agentes, falta de informações nas bases disponibilizadas aos agentes, divergência entre instituições e clientes sobre os objetivos do canal, e custo para disponibilizar a informação.

Na visão das instituições, a falta de autonomia decorre de uma mão de obra com baixa formação e mal remunerada, implicando em alta rotatividade.

Em relação à falta de informações, verificou-se que as disponibilizadas pelas instituições são aquelas que julgam estratégicas do seu ponto de vista e não do cliente. As instituições disponibilizam informações que respondam as questões mais corriqueiras dos clientes.

Acredito que hoje todas as instituições priorizam o atendimento em massa. Aqueles que podem ser atendidos por um número alto de clientes, elas disponibilizam no canal eletrônico. (Depoimento do gestor B da informação da instituição bancária).

Outro fator refere-se ao custo de disponibilizar a informação aos agentes. O responsável institucional pelo SAC bancário afirma que para a instituição disponibilizar uma informação no SAC ela fará previamente uma análise de custo, para então definir se irá disponibilizá-la ou não.

Expectativas divergentes em relação ao mesmo canal também retratam a razão da insatisfação em relação ao SAC, demonstrado no depoimento abaixo:

Há uma diferença muito grande entre o que é o serviço de atendimento que o cliente quer e o que a empresa quer. É isso que eu acho que é o ponto de entrave. (...) Do ponto de vista da instituição ela quer um canal para monitorar o mercado e o cliente quer resolver problemas e não está disposto a dar *feedbacks*. (...) Se eu fosse empresário hoje eu criaria uma central de atendimento para saber o que eu posso melhorar no meu produto, como o mercado está vendo o meu produto e para mapear quais são os meus clientes, quais são os meus clientes que usam, para vender, para trazer algum benefício para mim, só que o cliente quando liga para a central de atendimento não quer saber disso. Se você pergunta o que ele acha do seu serviço. Como que ele enxerga o atendimento? O cara não quer falar, ele está ligando para falar de algum problema ou alguma dúvida. Então eu acho que tem uma divergência grande aí, dos objetivos, o cliente quer a central de atendimento para uma coisa e a empresa quer para outra. (Depoimento do gestor B da informação da operadora de telefonia celular).

As constatações da pesquisadora confirmaram o discurso de Marques (1996) e de Zülzke (1997): em muitos casos a criação do SAC não visa realmente resolver as questões dos clientes. Contudo, apesar de não suprirem todas as necessidades dos clientes, o SAC é um importante canal de relacionamento com a instituição. Através do SAC o consumidor pode exercer seus direitos no mercado regido pelas regras capitalistas. É um serviço de informação que deve ser melhor explorado pelas diversas áreas de conhecimento, visando a seu desenvolvimento e amadurecimento pelo importante papel social que desempenha.

### 3 SERVIÇO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES: UM SERVIÇO DE INFORMAÇÃO

O objetivo do serviço de atendimento ao cliente é responder às demandas informacionais dos consumidores que buscam as instituições através do *call center*. Nesse sentido, esse capítulo discorrerá sobre os conceitos de serviço e unidade de informação caracterizando o SAC como um serviço de informação e os *call centers* como unidades de informação.

As posturas adotadas pelos serviços de atendimento ao cliente das instituições pesquisadas serão descritas, assim como a forma com que as informações institucionais são compartilhadas com o SAC visando a provê-lo de *scripts* necessários para subsidiar um atendimento eficiente ao cliente.

#### 3.1 Serviço de Informação

Um serviço de informação é criado na unidade de informação<sup>14</sup> 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 são instituições como bibliotecas, centros e sistemas de informação e de documentação com a característica de prestação de serviços para os indivíduos e a sociedade.

---

<sup>14</sup> Unidade de informação – instituições voltadas para a aquisição, processamento, armazenamento e disseminação de informação (IBICT, 1989, p.i, citado por TARAPANOFF, 2000, p. 92).

A 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.

O planejamento da unidade de informação é composto por objetivo e público alvo, análise do ambiente e dos fluxos de informação e definição da temporalidade das informações. A definição do público alvo determinará a constituição do acervo da unidade de informação e dos serviços a serem disponibilizados.

Nesta dissertação, usuários da informação são os clientes das instituições que demandam informações junto ao SAC. Para esses usuários foram criadas unidades de informação denominadas centrais de atendimento aos clientes ou *call centers*. Para subsidiar o atendimento nos *call centers* foi definido o acervo composto por documentos eletrônicos, os *scripts*, que são considerados informações preparadas e direcionadas para o público alvo, os clientes.

Nos *call centers* o processo informacional tem início a partir da questão do cliente. Assim que uma dúvida é suscitada, a Unidade de Resposta Audível (URA), ou o agente, busca uma informação que responda à solicitação. No caso dos agentes, eles partirão para a investigação na base de *scripts* através de mecanismos de busca para recuperar a informação adequada. As informações disponibilizadas pelas instituições referem-se a serviços, produtos e processos sobre os quais os clientes desejam conhecer, reclamar ou elogiar.

Murray (2001) demonstrou que os clientes necessitam de informação para efetuarem compras já que esse processo de tomada de decisão envolve risco. *“No processo de decisão de compra, o comportamento de busca é motivado em parte pelo risco percebido e pela capacidade do consumidor de adquirir informações relevantes para lidar com a incerteza da compra”*. (MURRAY, 2001, p.96). Risco esse que aumenta quando considerado o consumo de serviços, devido a suas características de intangibilidade e simultaneidade entre produção e consumo. Murray (2001) sugeriu que os serviços são particularmente arriscados, pois não há como avaliá-los antes do evento da compra, e por isto os consumidores buscam fontes de informações internas (sua memória, registro de experiências passadas) e externas (advindas do *marketing* das instituições, comunicações pessoais e impessoais) antes de utilizá-los.

Os consumidores usam várias quantidades e tipos de fontes de informação para reduzir o risco percebido, dependendo da quantidade e do tipo do risco. Embora os modelos de decisão do consumidor identifiquem a busca de informações como um aspecto importante do processo de decisão de compra, a literatura apresenta uma lacuna crítica em termos de examinar risco especificamente associado a serviços e tipos concomitantes de fontes de informação. (MURRAY, 2001, p.97).

Reclamar sobre um serviço que não foi bem prestado pela instituição não é o comportamento mais comum do cliente insatisfeito. Na maioria das vezes o abandono à instituição é a atitude mais natural, isto é, o serviço simplesmente deixa de ser requisitado.

A revisão de literatura utilizou como referência as reclamações relacionadas a serviços, uma vez que a pesquisa foi desenvolvida especificamente nesse setor.

Bateson e Hoffman (2001) elencaram alguns fatores sobre as falhas de serviço:

Para cada reclamação que uma empresa recebe, há outros 19 clientes insatisfeitos que não quiseram reclamar; Custa de cinco a dez vezes mais em recursos repor um cliente do que manter um cliente existente;

Um cliente deve ter 12 experiências positivas para superar uma experiência negativa; O cliente médio que tem uma reclamação fala sobre isso com nove ou dez pessoas, mas os clientes cujos problemas são resolvidos só contam isso a cinco outras pessoas; A maioria das empresas gasta 95% do tempo de serviço resolvendo problemas e apenas 5% tentando entender o que não funcionou e irritou o cliente; Para as empresas que tentam fazer alguma coisa em relação à raiva do cliente, mais da metade dos esforços para responder às reclamações dos clientes na verdade reforça reações negativas, tornando o cliente mais insatisfeito. (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.335)

Os clientes que reclamam exercem a função de consultores que não cobram nada para diagnosticar problemas. Para Bateson e Hoffman (2001) essas reclamações podem ser classificadas em instrumentais e não-instrumentais. As primeiras *“são expressas com o propósito de alterar um estado de coisas indesejáveis”* (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.338) e as não-instrumentais *“são expressas sem nenhuma expectativa de que o estado indesejável seja modificado, são feitas com muito mais frequência do que reclamações instrumentais”* (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.338).

As reclamações dos clientes evidenciam a necessidade de estratégias de recuperação de serviço, ou seja, demonstram que é necessário tentar recuperar o consumidor que pode estar prestes a abandonar a instituição. As principais atitudes para recuperar clientes de serviços, presentes na literatura consultada, são encorajar as reclamações (através de levantamento com clientes, grupos de pesquisa e monitoramento ativo do processo de transmissão do serviço para garantir a satisfação do cliente), desenvolver a capacidade de ouvir reclamações e aprender com elas (que trata da capacidade de gerenciar as reclamações, ou seja, de disseminar *“as informações com o intuito de encontrar e corrigir as causas da*

*insatisfação dos consumidores*” (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.340)). Essa última estratégia busca não só resolver a insatisfação do cliente, mas usar sua reclamação como fonte de informação para tomar medidas de redefinição de processos, produtos e serviços.

A busca de informações, o registro e resolução de reclamações e as estratégias de recuperação de clientes são direcionadas ao *call center* que assume a missão de ouvir e responder as demandas dos clientes através do SAC, tomado nesse trabalho com um serviço de informação do tipo serviço de perguntas e respostas resultante da interação entre o cliente - com um problema ou uma dúvida - e o agente - com a capacidade de solucionar o problema ou de fornecer elementos para a solução.

O SAC foi criado para fornecer aos clientes informações sobre as instituições, seus produtos e serviços respondendo suas necessidades informacionais, direito esse assegurado no Código de Defesa do Consumidor.

### **3.2 As Centrais de Atendimento aos Clientes**

As centrais de atendimento a clientes ou *call centers* são “as portas de entrada” dos clientes nas instituições. Moreira (1998) conceituou essas centrais como:

atividade ou função existente nas organizações que, através dos recursos de teleinformática, prestam serviços de suporte e informação a seus diversos tipos de usuário ao mesmo tempo que armazenam suas necessidades e problemas para futuros redirecionamentos, quer da própria central, quer da organização como um todo. (MOREIRA, 1998, p.78).

e afirmou que seu sucesso é decorrente da

‘sua posição de linha de frente’ permitindo que ele colecionasse dados de usuários com o passar do tempo, não só para resolver seus problemas mas,

principalmente, para eliminar a fonte destes, melhorando os serviços e alinhando cada vez mais estes às necessidades do negócio.(MOREIRA, 1998, p.84).

Jamil e Silva (2005) detalharam os diversos termos para denominar as centrais de atendimento como *call center*, SAC, centro de interação com o cliente (CIC), *contact centers*, *Help Desk* concluindo que “*independente do nome que seja dado, call center consiste em 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).

Nos *call centers* realizam-se atividades do tipo ativo e/ou receptivo. Atividades do tipo ativo são todas as ligações efetuadas pela própria instituição e as do tipo receptivo são aquelas em que a instituição é acessada pelos clientes para um determinado fim. Algumas centrais executam ambos os tipos de atividades.

Bagnara e Marti (2001) conceituam *call centers* como fábricas modernas nas quais serviços são entregues através das tecnologias de informação e comunicação. Eles atestaram que os *call centers* são um fenômeno econômico em expansão com estimativa de crescimento em média entre 30-35% por ano em termos de volumes de chamadas e em 20-25% em número de agentes por ano.

Em uma pesquisa realizada no Brasil pelo Programa de Pós-Graduação da PUC-SP e pela Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT) foi verificado que os *call centers* são um ramo de negócios em expansão no país:

Segundo a pesquisa, 69% das empresas brasileiras de *call center* devem contratar mais empregados no próximo ano (2006) e apenas 6% delas planejam reduzir seu quadro de funcionários. As mulheres seguem como maioria: ocupam 76,8% dos postos de trabalho nas empresas pesquisadas.

Segundo a ABT, até o final de 2005 haverá 615 mil brasileiros trabalhando em operações de *call center* próprias ou terceirizadas, sendo 45% dessas pessoas com 18 a 25 anos em seu primeiro emprego formal. (CANAL EXECUTIVO, 2005)

Uma característica peculiar dos *call centers* é sua organização física (Fig. 1). Nesses espaços são criados pontos de atendimento (PA) compostos por mobiliário, telefone e computador representado na Fig. 2. A PA é construída de forma a manter os agentes protegidos de interferências externas, como barulhos e conversas paralelas.

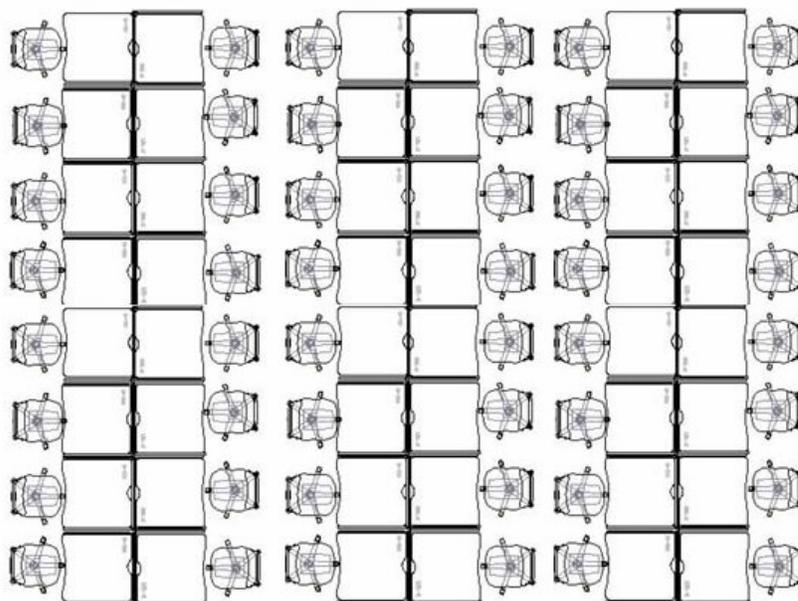


FIGURA 1: Esquema para representar a organização física dos *call centers* composto por PAs.

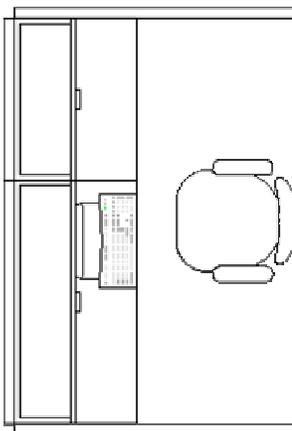


FIGURA 2: Ponto de Atendimento (PA)

No modelo do SAC (atendimento receptivo), os clientes entram em contato com a instituição através de um número de telefone, gratuito ou não, e podem ser diretamente atendidos por um agente ou pela URA. Em um *call center* que recebe ligações simultâneas, as chamadas são gerenciadas pelo DAC (Distribuidor Automático de Chamadas) que é um conjunto de *hardware* e *software* que direciona cada ligação para o ponto de atendimento disponível.

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 CTI (*Computer Telephony Integration*). O agente recebe a voz do cliente em seu ramal telefônico e os dados na tela do computador. É uma transferência que relaciona o ramal telefônico a um IP (*Internet Protocol* - número que identificada cada máquina em uma rede de computadores).

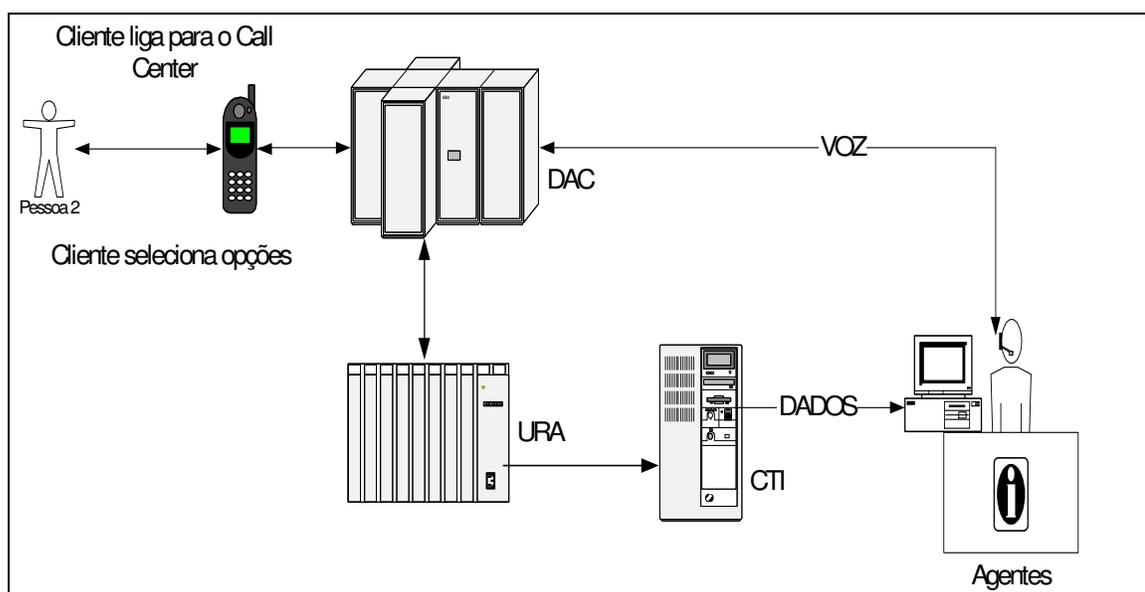


FIGURA 3: Esquema de *call center*

O primeiro *call center*, de acordo com Bagnara e Marti (2001), foi criado na década de 60 quando a Suprema Corte Americana exigiu que a Ford Motor Company estabelecesse uma linha telefônica grátis para facilitar o *recall* de carros com problemas. Para isso a Ford e a AT&T criaram o '0800', que é um serviço gratuito de telefonia.

Bagnara e Marti (2001) conceituaram a evolução dos *call centers* em etapas: *claim office*, *claim factory*, *communication node* e *selling node*. Cada etapa agregou mudanças nos *call center* incorporando atividades e funções até transformá-lo em um novo ponto de vendas das instituições.

Os primeiros *call centers* foram denominadas por Bagnara e Marti (2001) de *Claim offices*, escritório de reclamações. Eles foram criados para facilitar o acesso dos consumidores às instituições, centralizando demandas e com foco em atender a perguntas simples e básicas sobre a instituição e seu negócio.

Nos anos 70, o comportamento do consumidor mudou e este passou a exigir assistência na utilização de produtos adquiridos. Essa mudança provocou alterações nas estruturas dos *call centers* que, de acordo com Bagnara e Marti (2001), passaram a ser denominados *Claim factory*: as reclamações ainda eram a maioria das chamadas, mas os agentes também eram solicitados a ajudar os clientes em todo o ciclo de vida dos produtos. Os atendimentos não se limitavam mais a respostas padronizadas e exigiam que os agentes fornecessem soluções, como por exemplo, um suporte técnico.

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 fábricas de serviço, *claim factory*.

Essa evolução tornou-se vital para cuidar e reter clientes durante os anos 90. Os *call centers* começaram a ser utilizados como ferramenta para se obter lucro através de funções pró-ativas com objetivos de *marketing*, promoções e testes. O número de aplicações usadas pelos agentes aumentou e as pressões para resolver problemas inesperados também.

A análise de Bagnara e Marti (2001) verificou como o trabalho nas centrais foi alterado com essa evolução e, para eles, nesse momento o *stress* instalou-se, pois as tarefas aumentaram em complexidade e já não eram tão repetitivas, passando a exigir dos agentes uma grande capacidade de comunicação e de gerenciamento de conflitos. Esses autores nomearam as centrais desse período como “*Communication node*”, ponto de comunicação.

Atualmente as centrais ainda possuem a competência principal de comunicação, criadas e mantidas para aumentar o relacionamento com os clientes, porém com ampla possibilidade de abordagem de vendas. Bagnara e Marti (2001) denominaram as centrais atuais como pontos de venda, “*Selling node*”, que usam intensamente tecnologias como DAC e CTI (*Computer Telephony Integration*). Os agentes atendem aos clientes chamando-os por nome, pois recebem a tela com as informações pessoais e reconhecem a categoria a qual foram classificados. Dessa

forma, sabem quais produtos devem oferecer, quais valores de crédito podem autorizar, dentre outras abordagens, constituindo um canal de vendas da instituição.

Os *call centers* que foram criados com uma visão de custo para as instituições tornaram-se uma possibilidade de ampliar negócios originando lucros.

De acordo com a pesquisa de Bagnara e Marti (2001), os agentes desempenham seu trabalho em condições inadequadas para que aconteça a comunicação que precisam estabelecer com os clientes. Isso porque os agentes são generalistas, não possuem uma visão integrada dos processos das instituições e não têm a seu dispor todas as informações de que necessitam, já que para os estudiosos os *call centers* são áreas isoladas do restante da instituição e são pouco consultados pelos departamentos de *marketing* e vendas - independente de serem criados como uma área interna da instituição (*call center* próprio) ou terceirizados (contratação de uma empresa para prestar tal serviço).

A terceirização é amplamente difundida pelo mercado. As instituições optam por terceirizar atividades que consideram não ser sua atividade principal e por isso não possuem conhecimento específico para constitui-la. Além do conhecimento, outro aspecto a ser considerado na decisão de terceirização refere-se à criação/manutenção de infra-estrutura e ao alto custo do serviço próprio, como atualização de tecnologia e encargos sociais com trabalhadores.

Para Jamil (2001), o processo de terceirização decorreu do enxugamento das estruturas organizacionais tradicionais apresentando oportunidades para criação de

novas empresas como prestadores de serviços. “São exemplos de ‘terceirizados’ os intermediários e agentes de montadoras de veículos, documentadores e distribuidores de livros, softwares e periódicos, estruturas de difusão de produtos como os ‘Call Centers’”(JAMIL, 2001, p.26).

Segundo esse autor a terceirização deve-se ao alinhamento das instituições a seu negócio, descartando atividades que não agregam valor ao produto/serviço principal da instituição, mas que precisam ser realizadas para sua manutenção. Em relação à tecnologia da informação, o processo de terceirização de acordo com Jamil (2001) ofereceu oportunidades de afluxo de trabalho e competitividade de soluções (barateamento), como no caso da terceirização de *call center*.

Porém tal processo deve ser visto com grande cautela, pois a empresa terceirizada se apresentará ao consumidor como a própria instituição que a contratou. Os clientes atendidos no SAC desconhecem se são atendidos em um serviço interno ou externo à instituição.

Horrocks (1998) assinalou que o *call center* é um serviço delicado de ser executado e que a terceirização habilita as instituições a trabalharem seus negócios e deixarem as especificidades dos *call centers* sob a responsabilidade de instituições especializadas. De acordo com esse autor, a mudança para um *call center* terceirizado aumenta o volume de chamadas, diminui o tempo de espera e o custo da comunicação com os clientes.

Miozzo e Ramirez (2003) apresentaram vários motivos para o crescimento das terceirizações de *call centers* ressaltando dentre eles o rápido desenvolvimento da TI, especificamente no contexto das telecomunicações.

Boddy (2000) corroborou com os autores acima citados e discutiu o desenvolvimento de Voz sobre IP, DAC e CTI. Além dos aspectos tecnológicos, esse autor enfatizou o papel dos agentes no sucesso do *call center*. A conduta do agente afeta claramente a qualidade do atendimento no SAC, que em última instância, afeta o negócio da instituição.

Outro aspecto abordado por Miozzo e Ramirez (2003) referiu-se à localização geográfica dos *call centers*. As centrais não precisam necessariamente estar fisicamente próximas às instituições que representam, portanto podem estar estabelecidas em regiões onde o custo da terra e do trabalho são relativamente mais baixos.

Saggese (2004) demonstrou que o sucesso do *call center* decorre do domínio sobre informações referentes aos produtos/serviços apresentados pelos agentes, o que não é identificado através das medidas de qualidade adotadas atualmente. Os índices utilizados para mensurar qualidade de atendimento em *call center* referem-se exclusivamente ao número de chamadas atendidas<sup>15</sup> e ao tempo médio de atendimento. Esse autor defendeu uma nova medida de eficiência para as centrais de atendimento considerando o número de soluções oferecidas às necessidades

---

<sup>15</sup> *An emphasis on call volumes is causing a shift in focus at call centres from the need to provide a service for customers, to trying to meet call quotas.*

dos clientes, inclusive as técnicas. Eficiência em *call center* para Saggese (2004) significa: agentes dominando o negócio da instituição e fornecendo soluções aos clientes.

### **3.3 Serviço de Atendimento ao Cliente**

Os *call centers* sistematizam o fluxo de informações para os clientes partindo de várias áreas das instituições. Como unidades de informação estão aptos a oferecer diversos tipos de serviços, sendo um deles o Serviço de Atendimento aos Clientes, SAC.

Oliveira (1994) aponta os principais pontos de ação do serviço de atendimento ao cliente sendo: pesquisar as necessidades dos clientes, assumir o serviço de atendimento com prioridade estratégica, definir padrões de desempenho visando à 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.

Todos esses pontos de ação favorecem o desempenho do *call center* e maximizam suas vantagens. Zülzke (1997) apresenta as vantagens do SAC para os clientes e para as instituições. Para os clientes: facilita o acesso direto à instituição, possibilita obter informações pré e pós-compra, gera confiança por saber que possuem um setor especializado para auxiliá-los, permite alterar produtos/processos a partir de suas solicitações. As vantagens para as instituições estão relacionadas à marca e ao *feedback*. Através do SAC, as instituições estabelecem lealdade à marca,

abastecem uma rica base de dados, criam um sistema de pesquisa, subsidiam a área de *marketing* com informações, estabelecem uma comunicação personalizada e diferenciam a instituição frente à concorrência.

O SAC é o canal de contato entre os clientes e a instituição e por isso deve ser provido de informações sobre as mais diversas áreas institucionais, como discutido por Albrecht (1992):

A filosofia de administração e serviços sugere que todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente. Certamente, qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. Mas, também é preciso que todos os demais tenham o cliente no fundo de sua mente. Segundo a filosofia de administração de serviços, toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente. (ALBRECHT, 1992, p.22).

Oliveira (1994) reforça que não basta criar a filosofia de que o atendimento ao cliente é importante para toda a instituição; é imprescindível que isso se torne uma verdade através do posicionamento da empresa em relação aos problemas dos clientes. Para o atendimento ao cliente não basta treinar os agentes para serem cordiais e atenciosos, é preciso que lhes seja dado treinamento para que tenha pleno conhecimento sobre a instituição e seus produtos, de forma que possa realmente buscar a solução dos problemas dos clientes, desvencilhados de burocracia. Nesse sentido, é necessário que os agentes possuam acesso e consigam recuperar as informações adequadas para prestar um atendimento correto e rápido aos clientes.

Segundo Marques (1996), existem quatro orientações básicas adotadas pelas instituições em relação ao atendimento aos clientes: “Defensiva”, quando o SAC

procura mais reagir às reclamações procurando confronto direto com os clientes; “Ouvinte”, quando somente recebe o *feedback* do cliente porém não toma providências para resolver o problema ou suas causas; “Atendimento às reclamações”, quando toma providências de forma reativa; e “Pós-*marketing*”, quando possui uma atitude ativa estimulando a comunicação com os clientes e resolvendo os problemas.

No SAC, essas posturas são evidenciadas durante o processo de atendimento, através da análise do fluxo das opções de atendimento disponibilizadas e priorizadas, e da postura do agente em relação ao cliente. Aquelas instituições que possuem uma postura defensiva dificultam ao máximo o acesso do cliente às opções que não desejam executar, mesmo mantendo um discurso de atendimento, de ‘foco centrado no cliente’.

O papel do SAC na instituição varia de acordo com a intenção com que é criado e mantido, ratificado pela posição ocupada dentro da instituição. Seu sucesso como um serviço de informação decorrerá dessa posição, que favorecerá a política de compartilhamento de informação. Os questionamentos abaixo propostos por Zülzke (1997) visam identificar tal posição:

Qual é a real necessidade de a empresa ter um SAC? É uma necessidade manifesta internamente? É uma necessidade criada pelo contexto mercadológico? (...) Quais são as razões para se criar um SAC? a) Publicitárias? b) Mercadológicas? c) ‘Livrar-se’ da lei? d) De competitividade? e) De imagem? f) De resposta a uma crise? g) De modismo? (ZÜLZKE, 1997, p.43-44).

Tais indagações definirão os papéis do SAC, relacionados a funções estratégicas, táticas e operacionais. Nesse sentido, quando a ênfase é direcionada a funções

estratégicas, o SAC estará ligado aos altos escalões. Quando a ênfase é em prestar informações, o SAC liga-se as áreas de *marketing* e comunicação, ocupando funções táticas-operacionais. A tabela abaixo sintetizou as definições de Zülzke (1997) dos tipos de SAC de acordo com a função:

TABELA 2  
Tipos de SAC

FUNÇÃO	TIPOS	DESCRIÇÃO
Estratégica	Inovador	Caracteriza-se por captar informações, tendências, riscos, necessidades, insatisfações, elaborá-las e transformá-las em produtos aperfeiçoados, em ações de orientação, em publicidade e em imagem de sensibilidade para a instituição. Entendem o SAC como uma forma efetiva de <i>marketing</i> e atuam de forma a surpreender as expectativas do consumidor.
	Auditor	Tem função de controle, atuando de forma pró-ativa. Verifica programas e sistemas de controle, tem acesso a questões de consumidores e usa tais informações para conferir a satisfação aos clientes.
	Radar	Este tipo de SAC recebe as questões dos consumidores conferindo a elas grande importância por entenderem que os clientes que procuram as instituições para reclamações são poucos e muito importantes para correções em produtos e serviços. Juntamente com as informações de consumidores, monitoram as tendências de associações de consumidores, pesquisas de mercado e alterações na legislação.
	Agente de mudanças	Sua função é usar as informações referentes às tendências captadas no meio ambiente para conscientizar os executivos e desta forma promover mudanças na instituição em relação ao atendimento das necessidades dos consumidores.
	Informativo	Função pré e pós-compra, focalizados no atendimento individual. Realizam orientações quanto ao objetivo do produto, a composição, a forma de uso. Relacionam-se diretamente com a (in)satisfação dos clientes e por isso são considerados um serviço de <i>marketing</i> .
Tática-operacional	Resolvedor de reclamações	Tem uma atuação pós-venda. Recebe reclamações de consumidores e procura resolvê-las (trocas, descontos) visando a manutenção dos clientes. Usam as informações obtidas nos atendimentos como 'matéria-prima' para a melhoria da qualidade dos produtos/serviços.
	Cosmético	São criados para acompanhamento de modismos e se restringem a ouvir reclamações e a trocarem produtos. Não agregam valor às instituições.

Fonte: Zülzke, 1997, p.46-58

Em consonância com o papel que o SAC desempenha dentro das instituições, são desenvolvidas atividades de organização e tratamento da informação para a criação e manutenção da base de *scripts* de atendimento. Ou seja, determinado o papel do SAC na instituição, que traduz a forma com que a mesma deseja trabalhar a informação para os clientes, será definida a política para a base de *scripts*: como serão executados os processos de criação e manutenção da base, a amplitude e atualização do acervo, a formatação adequada e a temporalidade das informações.

Para a concepção das bases de informações para os *call centers* foi necessário constituir o que Barreto (1996) denominou de agregados de informação. Termo esse considerado apropriado já que foram tratadas como unidades de informação não formais, constituídas por documentos eletrônicos, os *scripts* de atendimento, armazenados em estoques de informações, as bases de *scripts*. Segundo Barreto (1996) o conceito de agregados de informação pode ser apresentado da seguinte forma:

As estruturas de informação são armazenadas ou estocadas no que denominamos de **agregados de informação**. Estes agregados representam os diferentes estoques que nossas estruturas significantes de informação podem assumir, tais como, acervos em geral em bibliotecas ou outro centro de informação/documentação, bases de dados ou estoques em qualquer outro meio eletrônico, redes de informação.(BARRETO, 1996, p.3).

A constituição dos estoques é definida por um indivíduo ou grupo de indivíduos que são responsáveis por criar ou manter o acervo (no caso, base de *scripts*), com o papel de gestor da informação.

O gestor ou empreendedor de uma unidade de informação deve conceber uma idéia global dos seus mercados, dos seus clientes e fornecedores, das práticas comerciais, dos hábitos e costumes que formam a cultura na qual está inserido o seu negócio e também como seu negócio interage e é afetado pelo restante da sociedade. Deve ainda compreender, em grandes linhas, no que consiste a atividade de gestão e qual o seu papel. (SANTOS, 1998).

Para a constituição das bases de *scripts*, esse gestor é um negociador de informações, já que precisa mapear, identificar e coletar informações em diversas áreas da instituição.

### **3.4 Visões sobre o SAC nas instituições pesquisadas**

Com base nas entrevistas aplicadas ao longo da pesquisa buscou-se identificar como o SAC, enquanto serviço de informação, atende às expectativas dos clientes; determinar o posicionamento do SAC dentro das instituições e definir quais as posturas adotadas em relação ao compartilhamento de informações. Para isso foram analisados os depoimentos dos responsáveis institucionais, dos gestores das bases de informação e do representante do PROCON BH.

Na visão do representante do PROCON BH, o SAC foi reconhecido como um serviço de informação em que os clientes, ao ligarem para a instituição, estariam garantindo seu direito à informação, cláusula esta do Código de Defesa do Consumidor. No entanto, esse representante expôs que as informações obtidas pelos clientes são aquelas sobre problemas simples, cotidianos. Quando a complexidade da situação aumenta, os clientes não conseguem obter a informação.

Agora, um caso mais complexo, o atendente não tem autonomia para resolver.(...) Mas as questões mais rotineiras, as grandes empresas já conseguem atender bem o consumidor. (Depoimento do representante do PROCON BH).

A análise das entrevistas nas três instituições demonstrou que sob a ótica institucional, o SAC também é relacionado ao serviço de informação. Os entrevistados atribuíram a ele o nome de canal de relacionamento, mas em seus

depoimentos o expressaram como uma área onde o cliente busca uma determinada informação e a instituição procura respondê-lo.

No ponto de vista da instituição bancária, o SAC dedica-se ao atendimento dos clientes, respondendo a suas necessidades de informação. Tanto a prestadora de serviços de saúde como a operadora de telefonia celular associam o SAC a um canal de relacionamento com o cliente, contudo o conceito de relacionamento é próximo do de serviço de informação, meio pelo qual os clientes entram em contato com a instituição em busca de informações para suas necessidades.

Eu entendo como um canal de relacionamento com o cliente. Entendo como um local que o cliente liga e tem um suporte para resolver suas dúvidas. (Depoimento do responsável institucional da prestadora de serviços de saúde).

Na instituição bancária, o SAC foi criado por obrigatoriedade de aspectos legais específicos ao ramo de negócio. O responsável institucional apresentou os dados sobre o surgimento da central de atendimento como um suporte técnico a clientes. A instituição disponibilizava ferramentas para automatizar alguns processos dos clientes e precisava ajudá-los a usar. Depois, esse trabalho evoluiu para a implementação de um serviço telefônico para clientes internos (funcionários) e para isso foram desenvolvidas ferramentas para registrar e acompanhar as solicitações.

Quando a instituição bancária criou o canal para o cliente externo, já possuía uma infra-estrutura de atendimento organizada internamente e na opinião do responsável institucional esse foi o grande diferencial da instituição. Todas as áreas da instituição já haviam obtido um conhecimento prévio sobre o trabalho com o serviço de informação realizado pelo setor de atendimento ao cliente. Porém, todo esse

trabalho era desenvolvido pela própria instituição, que ao sentir necessidade de ampliar os serviços oferecidos optou por terceirizar o *call center*.

A instituição bancária apresentou três pontos principais para a criação do SAC: aumento de capacidade de atendimento, o aspecto mercadológico concorrencial e a redução de custos com atendimento face a face. O responsável institucional demonstrou que o principal objetivo dos clientes ao ligar para o *call center* é obter informações, como apresentado:

É fundamental no modelo de concorrência, não só pela capacidade de escala que propicia, quer dizer, você consegue atender rapidamente, com uma velocidade muito grande, um volume muito grande de pessoas. Isso gera uma economia que se estivéssemos alocando recursos, pessoas internas para fazer pequenos serviços de informação, **porque na realidade o que o cliente busca é informação**. Muitas vezes, tem muitos serviços que ele executa, mas **na grande maioria das necessidades do cliente, é informação**. Essa informação pode ser transmitida de uma forma mais racional, objetiva, rápida, econômica para a organização e aí o motivo de ter o canal. (Depoimento do responsável institucional da instituição bancária. Grifos nossos).

Na instituição bancária ficou clara a postura apresentada por Bagnara e Marti (2001), sobre a constituição de um canal de negócios, "*selling node*". Isso foi demonstrado pelo responsável institucional quando discorreu sobre a importância para a instituição das opções de atendimento desassistido, no qual os clientes selecionam as opções desejadas, informam os dados solicitados e confirmam as transações. Esse entrevistado afirmou que as funções do *call center* são: prestar maior volume de serviço, tornar-se um canal de negócios e atender às necessidades do cliente.

De acordo com o responsável institucional do SAC bancário, as informações coletadas no *call center* são usadas internamente para avaliação de produtos e serviços, correções e criação de novos negócios.

A criação do SAC na prestadora de serviços de saúde aconteceu devido ao crescimento da própria instituição e do número de clientes atendidos. O atendimento face a face tornou-se inviável e o atendimento telefônico simplificou a vida dos clientes que não precisavam mais se deslocar até a instituição para utilizarem os serviços contratados.

Na prestadora de serviços de saúde o SAC ainda não obteve uma relação estreita com as demais áreas da instituição, aspecto considerado essencial por Albrecht (1992), Oliveira (1994) e Zülzke (1997). Os demais setores atribuem ao SAC erros de procedimentos; contudo, de acordo com o responsável institucional, essa é uma postura de desconhecimento em relação ao trabalho que realizam na central e que é próprio do ser humano enxergar somente as falhas e não os pontos positivos.

Pelo fato de não conhecerem o que a gente faz aqui, qual é o nosso papel aqui. Eu acho que eles vêem muito assim: "ah, é um setor que erra muito",. Eu acho que eles vêem muito dessa forma. Talvez eles enxerguem assim como um problema que pode causar para eles depois. (...) A gente tem tentado quebrar isso trazendo essas pessoas aqui. Temos tido um resultado muito bom, porque todo mundo sai daqui com outra impressão (...) Porque existe um problema, as reclamações, os problemas aparecem muito e aquilo que é feito de bom, às vezes, acabam não realçando muito. (Depoimento do responsável institucional da prestadora de serviços de saúde).

Cabe ressaltar que tal visão é restrita ao nível operacional. O nível estratégico da prestadora de serviços de saúde reconhece a importância do SAC e demonstra isso através de ações.

Apesar dos funcionários terem essa visão sobre o canal, o atendimento ao cliente é visto como responsabilidade de todos na instituição. Segundo o responsável institucional, quando a central não consegue resolver um problema de um cliente, esse é enviado para a área especialista. Atualmente, todas as áreas da instituição

têm conhecimento sobre o quanto é importante resolver esse problema e cumprir todas as metas estipuladas, como tempo e prioridade de atendimento.

Isso demonstra que essa instituição conseguiu criar a cultura do atendimento ao cliente, porém falta a disseminação do SAC como uma área de prestação de serviço de informação a ser usada como porta de todas as demais áreas da empresa.

Sobre o uso do SAC como fonte de informações verificou-se que na prestadora de serviços de saúde ele ainda não é usado diretamente como fonte de informações para as diversas áreas como *marketing*, porém as informações sobre os atendimentos são enviadas para o conselho diretor da instituição para definição de estratégias e de metas.

O SAC da operadora de telefonia celular foi claramente criado por aspectos legais que regularizavam o setor, não necessariamente por causa do Código de Defesa do Consumidor. O diferencial dessa instituição é, apesar de ter criado o SAC baseando-se em um aspecto legal, houve a preocupação por parte do corpo diretor da instituição de realizar um trabalho visando atender ao cliente. Diante disso houve ações para que o serviço fosse disponibilizado 24X7, ou seja, vinte e quatro horas, sete dias por semana, dentre outras medidas que iam além do aspecto legal, e demonstravam interesse da instituição em atender ao cliente. Atualmente a instituição enxerga o serviço como uma ferramenta de competitividade, ou seja, através do *call center* a instituição atende ao cliente e o mantém, nesse sentido o SAC atua de forma a fidelizar os clientes.

O (cliente) vai ficar com quem melhor atendê-lo, porque a tecnologia é a mesma para todo mundo. (...) Então todo mundo tem igual, o diferencial é relacionamento, quem se relacionar melhor, conseguir resolver os problemas do cliente, der respostas para ele, fazê-lo sentir que está sendo considerado como uma pessoa, e não como um cliente qualquer. (Depoimento do responsável institucional da operadora de telefonia celular).

Quando os problemas do cliente da operadora de telefonia celular não são resolvidos pelos agentes durante o atendimento, são encaminhados para as áreas especializadas. Assim que as áreas o solucionam, retornam o problema aos agentes do *call center* que verificam a resposta e entram em contato com o cliente para comunicar-lhe a resposta. Quando os agentes consideram que a resposta não foi satisfatória, eles devolvem-nas aos especialistas. Porém esses atendimentos ainda não são vistos pelos setores especialistas com a mesma prioridade alcançada pela prestadora de serviços de saúde. Os diretores da operadora de telefonia celular têm desenvolvido ações para que essa atividade ganhe a importância necessária.

Sobre o uso das informações recebidas através do SAC, essa instituição tem obtido sucesso com áreas diretamente impactadas pela não resolução de problemas, como por exemplo, a área de tecnologia. Caso essa área não use as informações obtidas no SAC para alterações/correções em processos, produtos e serviços, são abertos chamados de clientes que serão resolvidos pontualmente. Ou seja, se a área verifica os problemas que ocorrem no SAC e efetua as correções nos sistemas evitará responder diversas reclamações iguais de outros clientes. Se, além disso, disponibiliza a informação para o SAC, viabiliza a ocorrência da solução pelos agentes da central, o cliente fica retido no primeiro nível de atendimento e não sobrecarrega os demais setores da instituição. Sob o ponto de vista do cliente, esse é o

atendimento desejado: ligar para o SAC e obter as respostas a suas necessidades, solução de suas questões, no primeiro nível de atendimento.

Quanto à estruturação do *call center*, a instituição bancária optou por terceirizá-lo utilizando o argumento de que não estaria desenvolvendo uma atividade de seu ramo. As razões apresentadas conferiram com aquelas discutidas pela literatura, como mostra o trecho abaixo:

Nós teríamos que fazer um investimento muito grande para implantar uma estrutura que sempre deveria ser atualizada. Porque é uma tecnologia que está sempre em alteração. Quer dizer o *call center* não é só de pessoas e telefone. Por trás daquilo ali existe toda uma integração tecnológica de software, hardware, centrais telefônicas que gerenciam esse atendimento, quer dizer, existe toda uma infra-estrutura dedicada para esse serviço. (Depoimento do responsável institucional da instituição bancária).

A prestadora de serviços de saúde, após um período com *call center* próprio, optou também por terceirizá-lo. O responsável institucional afirmou que para essa instituição a terceirização apresentou pontos positivos, pois o *call center* ficou mais profissionalizado, com métricas definidas, mais fácil de gerenciar. A terceirização não visava à redução de custos e sim à melhoria de qualidade de atendimento. O responsável institucional demonstrou isso através da curva decrescente do número de reclamações sobre o serviço e do tempo médio de espera após a terceirização, o que confirma a afirmação de Horrocks (1998).

Como ponto negativo da terceirização, o responsável institucional da prestadora de serviços de saúde apresentou a dificuldade gerada por os agentes não serem da instituição que estão representando. Na sua visão isso gera um desvínculo. Ou seja, ele acredita que se os agentes fizessem parte da instituição, defenderiam mais o cliente; ponto esse que já é trabalhado pela prestadora de serviços de saúde junto

aos agentes da empresa terceira. Através de eventos de integração, visitas de agentes à instituição e de funcionários ao *call center*, cartões para os agentes nos mesmos moldes que enviam aos seus funcionários, dentre outras ações, a instituição busca uma aproximação dos agentes consigo.

A operadora de telefonia celular possui um *call center* próprio, o que pode ser justificado pelo domínio que a instituição possui sobre as tecnologias de telecomunicações. Para seu responsável institucional a vantagem de ter um *call center* próprio está relacionada à qualidade do atendimento ao cliente. Para ele o ponto negativo da terceirização do SAC relaciona-se às medidas adotadas nos contratos de prestação de serviço. Tais indicadores conduzem a uma visão distorcida do atendimento aos clientes na medida em que mensuram aspectos quantitativos como volume de clientes atendidos e tempo de atendimento e não a efetiva resolução do problema do cliente, corroborando com o pensamento de Saggese (2004). Diante disso, tendo um *call center* próprio, o atendimento pode ser mensurado de acordo com regras que a instituição define como adequadas. Por exemplo, número de ligações derrubadas, número de atendimentos realizados no primeiro nível, número de reincidências de chamadas; aspectos esses que para o entrevistado indicam a realidade do atendimento.

Buscou-se verificar se existia nas instituições uma cultura de compartilhamento de informações das diversas áreas com o SAC e os fatores que poderiam facilitar e impedir o fluxo de informações para o atendimento ao cliente. De acordo com a análise de literatura, a visão de atendimento ao cliente e o papel do SAC na instituição se traduzirá, sob a ótica informacional, na ênfase que as instituições

atribuem ao compartilhamento de informações para subsidiar as atividades informacionais que ocorrem nessa área.

Todas as instituições responderam que existe uma cultura de compartilhamento de informações. O que todos demonstraram na pesquisa foi dificuldade em criar a cultura do compartilhamento espontâneo, ou seja, assim que surgirem novas informações sobre produtos/serviços e processos, fazer com que essas cheguem sempre no tempo certo para que o *script* seja criado. Segundo os responsáveis institucionais não existe a intenção de não compartilhar a informação com o *call center*, ocorre é que o fluxo de informação para a constituição das bases de *scripts* não é o adequado.

O compartilhamento de informações com a central foi um dos grandes problemas identificados na pesquisa de campo. Para os entrevistados, as instituições precisavam conhecer melhor o trabalho executado pelos agentes e compreender realmente que o SAC é um serviço de informação prestado por toda a instituição para seus clientes.

De acordo o responsável institucional do SAC bancário nem todas as informações que o cliente possa precisar estão disponibilizadas no SAC por razões como normas internas e do ramo de negócio, segurança, restrição tecnológica e formação dos agentes. Ele também acrescentou que, por ser um canal que visa ao atendimento em massa, existem algumas informações que se tornam muito caras uma vez que são pouco acessadas. Portanto, não constarão na base.

Uma ação da instituição bancária que facilita o compartilhamento refere-se a metodologia de implantação de novos negócios na qual é necessária a divulgação do plano de implantação composto por várias partes, dentre elas o plano de comunicação. Essa etapa da implantação faz com que a central de atendimento seja notificada quando algum processo/serviço novo entra em vigor. Porém, nem sempre o *call center* é considerado uma área a ser notificada no plano de comunicação, e mesmo quando isso é feito, muitas vezes o *call center* não consegue todas as informações necessárias para criação do *script* em tempo hábil.

Plano de comunicação é justamente determinar o que deve ser comunicado, quais áreas devem ser comunicadas, como comunicar. (...) É um documento formal. Na verdade, ele é uma etapa de um plano de implantação. Quando você está fazendo este plano, você tem que pensar no plano de comunicação. (...) é um plano, todo processo, mudança, produto novo, tudo que de alguma forma vai afetar a vida do cliente, seja ele interno ou externo, na elaboração de um projeto ou de um plano, de mudança, ou de qualquer processo que seja alterado, ou produto novo, tem que haver um plano de comunicação. Nesse plano, você tem que inserir a comunicação aos canais de atendimento. (Depoimento do responsável institucional da instituição bancária).

O responsável institucional da prestadora de serviços de saúde possui a mesma percepção do responsável pelo SAC bancário. Para ele nem todas as informações que os clientes solicitam estão na base de informações do SAC. O entrevistado atribuiu esse fato a uma necessidade de integrar mais a central de atendimento com a instituição. Quando uma solicitação de um cliente não é atendida na central, esta é encaminhada para a área especializada em resolvê-la. No entanto muitas vezes os funcionários não percebem que aquela solicitação poderia ser respondida no *call center* e não enviam a informação para ser disponibilizada na base. Outra razão para a ausência de dados na base do SAC dessa instituição referiu-se a informações sigilosas sobre os clientes que realmente não podem ser divulgadas por telefone.

Para o responsável institucional da prestadora de serviços de saúde o principal ponto que interfere na disponibilização das informações aos agentes é a dificuldade em gerir o fluxo de informação da instituição para que as estas cheguem ao SAC no momento adequado. Após a constatação dessa dificuldade, o próximo passo é buscar ações de divulgação do SAC como um serviço de informação de responsabilidade de toda a instituição.

Essa instituição conseguiu um apoio da alta gerência no processo de compartilhamento das informações com o *call center* e com isso pôde-se verificar que, ao conscientizar as diversas áreas da instituição sobre seu papel no atendimento ao cliente, criou-se uma cultura que atualmente contribui para o sucesso da base de informações.

Outra ação da prestadora de serviços de saúde foi a criação de uma agenda de visitas de funcionários de todas as áreas para conhecer o *call center*. De acordo com o responsável institucional, isso fez com os funcionários compreendessem o que era o atendimento a clientes. Com as visitas obteve-se grande sucesso em relação à conscientização sobre o papel do SAC como serviço de informação de toda a instituição.

Muitas das vezes, os funcionários ficavam junto aos agentes, ouviam as ligações e então sentiam as dificuldades em relação a falta de informações na base. Segue um trecho da entrevista com o responsável institucional:

Quando eles vêm conhecer, eles vêem as nossas necessidades. Percebem que qualquer informação é importante. Qualquer coisa que muda na área, que muda o processo eu tenho que informar para o SAC. Então, eu acho que uma coisa que facilitaria seria o conhecimento mesmo, eles virem aqui nos visitar, conhecer. (...) Pessoas que vem aqui dizem: "Nossa eu não

sabia que era assim, eu não sabia que vocês tinham tanto serviço, tanta coisa boa". (...) Passam a ter um cuidado maior com a gente, de mandar informações, ele fala: olha eu mudei isso.. e manda e-mail para gente. Agora isso mudou muito na empresa, na época que eu entrei, no início, não tinha essa rotina, (...) a gente sabia das coisas através do cliente, eu acho também porque tudo era muito novo dentro da empresa, o *call center* era muito novo, as pessoas não tinham muito essa idéia. Mas hoje, isso mudou demais. Em comparação com o que era antes eu posso falar que está excelente essa questão da gente receber informação. Mas ainda existe alguma área ou alguma pessoa que às vezes esquece de nos avisar, às vezes acham que não tem importância para gente. Então quando a pessoa vêm aqui, ela vê! Tudo que eu faço tem um impacto muito grande no setor (*call center*) então eu preciso avisar para eles. (Depoimento do responsável institucional da prestadora de serviços de saúde).

Os entrevistados da operadora de telefonia celular disseram que o compartilhamento de informações com o SAC tem melhorado, porém ainda não é o ideal e por isso vêm desenvolvendo diversas ações para melhorar esse aspecto. Destacou-se a criação da equipe multidisciplinar composta para todos os novos projetos da instituição com a participação de uma pessoa responsável pela área de clientes. Tal definição aumentou o compartilhamento de informações com o SAC, pois os funcionários mantêm-se atentos em informar sobre novos produtos/serviços como mostra o depoimento abaixo:

Estamos melhorando essa cultura. Fazendo um trabalho muito forte de ser mais do que simplesmente passar, o pessoal do *call center* participar da elaboração dos projetos (...) Então, lançou um projeto, uma campanha mal entendida, ele gera um problema danado, as pessoas não tem uma percepção muito clara do que os clientes entendem, do que eles não entendem, da dificuldade dessas pessoas. Então nós avançamos um pouco mais, essa cultura de trazer essa informação para cá foi criada. Eu diria há um seis, sete anos atrás a gente não conseguia. Várias vezes a gente ficava sabendo de uma informação pelo cliente, o cliente ligava, falava alguma coisa quando você ia ver era aquilo mesmo, informação que você não tinha ainda, isso hoje raramente acontece. (...) Mas hoje eu diria que essa cultura está bem disseminada e, mais que isso, nós estamos participando da elaboração. Além da cultura de divulgação legal, o projeto vem legal porque a gente participa dele. (Depoimento do responsável institucional da operadora de telefonia celular).

A equipe multidisciplinar melhorou o compartilhamento de dados, mas ainda não resolveu o problema de fato, já que existem mudanças na operadora de telefonia

celular que, por não serem consideradas como novos projetos, são desenvolvidas sem o envolvimento de algum funcionário ligado à base.

Outra experiência da operadora de telefonia celular visando melhorar o compartilhamento de informações com o SAC foi o monitoramento de atendimentos por áreas especialistas. Essas áreas ouviam e assistiam aos atendimentos relacionados a elas e percebiam o impacto que traziam para o atendimento ao cliente. Essa experiência ampliou a disseminação da cultura de compartilhamento de informações, pois a partir do momento em que os especialistas perceberam a dificuldade dos agentes, estes se tornaram mais comprometidos com a base de informações, como segue:

Um esquema legal com todas as áreas, eu gravo chamada que tem relação com cada área. (...) Isso facilita tremendamente quando o pessoal nos visita. Aqui eles participam disso e fica difícil demais o cara não se comprometer sabe? O cara vê, aprende: olha eu causo esse problema todo, o que eu faço causa isso, gera esse impacto. Puxa vida! Então a pessoa fica realmente ligada, tanto em fazer melhor, quanto em informar para nós qualquer notificação, qualquer projeto que eles fazem. (Depoimento do responsável institucional da operadora de telefonia celular).

A partir das ações apresentadas, conclui-se que as instituições estão trabalhando no sentido de ampliar o atendimento ao cliente como responsabilidade de toda a instituição. Verificou-se que os SAC pesquisados possuem posturas estratégicas e operacionais, nos moldes definidos por Zülke (1997).

As instituições pesquisadas ainda não desenvolveram todas as competências informacionais relacionadas ao SAC, porém já perceberam as falhas no fluxo de informações e vêm desenvolvendo diversas ações para corrigi-lo. Contudo, confirmou-se a ausência de uma política informacional para o atendimento ao cliente em todas as instituições.

## 4 *SCRIPTS* DE ATENDIMENTO: UMA VISÃO DE DOCUMENTOS ELETRÔNICOS

As informações utilizadas pelos agentes são registradas em documentos eletrônicos, os *scripts* de atendimento, que podem ser compostos somente por orientações a serem seguidas ou por orientações e fraseologias<sup>16</sup> que serão discutidos nesse capítulo.

Além disso, buscar-se-á a compreensão do conceito de informação no âmbito do SAC, pois os *scripts* de atendimento são considerados informações no contexto desse serviço.

Após a análise referente à pesquisa sobre os *scripts* e as bases que os contêm nas três instituições pesquisadas formular-se-á o conceito de *scripts* e apresentar-se-á um protótipo.

### 4.1 *Scripts* de atendimento

Os clientes entram em contato com o SAC com o objetivo de resolver suas questões em relação à instituição e seus produtos/serviços. Nesse processo de busca de informações, os clientes poderão usar exclusivamente o atendimento eletrônico, através da URA, ou poderão ser encaminhados para o atendimento humano.

---

<sup>16</sup> Frases prontas que os agentes devem dizer.

No atendimento humano é necessário que os agentes possuam informações que subsidiem a resposta às demandas dos clientes. Tais informações devem estar organizadas de forma apropriada a seu uso; nesse caso, através roteiros de procedimentos denominados *scripts* de atendimento.

*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. Sua função é fornecer informações preparadas e direcionadas que permitam aos agentes do SAC prestarem um atendimento padronizado e rápido aos clientes. Jamil e Silva (2005) descrevem *scripts*:

Os *scripts* consistem de guias para o atendente no momento em que está conversando com o cliente. Na realidade, 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. Integrar as informações do *call center* implica garantir que todos os recursos pertinentes ao *call center* sejam disponíveis ao atendente durante sua conversa com o cliente (JAMIL e SILVA, 2005, p.149).

O conjunto de *scripts* forma a base, definida como estoque de informação, já que:

Estoques de informação representam, assim, um conjunto de itens de informação organizados (ou não), segundo um critério técnico, dos instrumentos de gestão da informação e com conteúdo que seja de interesse de uma comunidade de receptores.(BARRETO, 2000).

A criação dos *scripts* é uma função de produção de informação, tendo em vista a proposição de Barreto (1996)

(...) é definida como a produção de informação, que se operacionaliza com práticas bem definidas, apoiadas em um processo de transformação, que se orienta por uma racionalidade técnica, que lhe é específico; estas práticas são representadas por atividades relacionadas com a reunião, a seleção, o processamento e o armazenamento da informação, por exemplo. A produção de informação se acumula continuamente para formar os estoques de informação. (BARRETO, 1996, p.3).

Para a base de informações do SAC, os *scripts* são desenvolvidos na medida em que surgem novos produtos e/ou serviços, ou novas necessidades de clientes ainda não documentadas. Para que novos dados sejam acrescentados aos *scripts*, essas situações serão buscadas pelos gestores da informação junto às diversas áreas da instituição relacionadas ao atendimento a cliente e então novos *scripts* serão elaborados e disponibilizados nas bases de informações.

O objetivo da constituição das bases de *scripts* que são estoques de informação é fornecer aos agentes o subsídio para o atendimento ao cliente, ou seja, permitir-lhes a transferência de informação. Já que

As duas funções básicas que definimos para os agregados de informação: a função de produção de informação, que acumula estoques de informação, e a função de transferência da informação, que objetiva transmitir mensagens (documentos) adequadamente para uma determinada realidade, vinculam-se, respectivamente, ao processo de oferta e demanda da informação em um determinado contexto informacional. Um estoque de informação pode representar a oferta de informação, institucionalizada, de um determinado contexto informacional. De outro lado, para uma realidade específica, que demanda informação, a função de transferência efetiva a distribuição da informação estocada, com a intenção de atender à demanda. (BARRETO, 1996, p.6).

Portanto, os *scripts* são documentos eletrônicos que formam um estoque de informação, um acervo, com a intenção de fornecer aos clientes das instituições as informações que eles necessitarem no contexto do atendimento.

Essas informações não são um texto comum; orientam-se por roteiros que subsidiam os agentes nos procedimentos adotados para atender as solicitações dos clientes. Os *scripts* são definidos para situações rotineiras e repetitivas que ocorrem nas instituições, e podem ser associados ao conceito de programas de ação desenvolvido por March e Simon em 1975.

Esses autores analisaram o processo de tomada de decisão e contestaram a teoria clássica da organização que considerava o indivíduo tomador de decisões em um ambiente total e minuciosamente especificado e definido tendo conhecimento de todas as alternativas possíveis. Um modelo de indivíduo que trabalhava em um ambiente “ótimo”, mas que não era real, pois, nas instituições, na maioria dos casos, a incerteza estava presente. March e Simon (1975) evidenciaram a falha da teoria clássica e demonstraram que esse cenário não ocorria e que as decisões eram tomadas com base em vários fatores neste ambiente de incertezas. Com isso criaram o conceito de racionalidade limitada, que é a impossibilidade de se conhecer todas as variáveis ou informações para a escolha de uma resposta para um problema.

O conceito de racionalidade limitada está relacionado à incerteza, ou seja, ausência de todas as informações existentes para se tomar decisões, desconhecimento da alternativa ótima. Nesse sentido, é possível compreender que a tomada de decisão não está totalmente isenta de riscos, sempre existirá algo desconhecido e que poderá gerar uma consequência não prevista. Dessa forma, as decisões são tomadas com base nas alternativas satisfatórias e não na alternativa ótima, sendo a alternativa satisfatória aquela dentre as disponíveis que parece ser a de melhor relação custo/benefício como detalhado por March e Simon (1975):

A alternativa será ótima: a) quando houver padrões que permitam a comparação de todas as alternativas; e b) quando a alternativa em causa for preferível, de acordo com esses padrões, a todas as demais. Por outro lado, uma alternativa será satisfatória: a) quando houver padrões que estabeleçam os requisitos mínimos de uma alternativa satisfatória; b) quando a alternativa em causa preencher ou exceder todos esses requisitos mínimos. (MARCH e SIMON, 1975, p.198).

O conceito de racionalidade limitada e de alternativa satisfatória derivou da análise que os autores acima citados fizeram sobre a tomada de decisão perante um fato, ou seja, qual ação que um estímulo provoca em um indivíduo. Ao ocorrer um estímulo uma decisão deve ser tomada e poderá desencadear reações de rotina e reações para a solução de problemas, como explicado:

A teoria da escolha racional aqui formulada incorpora duas características fundamentais: a) a escolha sempre é feita em função de um modelo da situação real, restrito, aproximado e simplificado (A-6-1). Esse modelo representa a definição da situação, por parte da pessoa que faz a escolha; b) os elementos da definição da situação não são dados, - isto é, não os tomamos por pressupostos de nossa teoria – mas constituem o produto de processos psicológicos e sociológicos que incluem as atividades da pessoa que faz a escolha e as de outros integrantes do ambiente (A-6.2). (MARCH e SIMON, 1975, p.196).

Dessa forma, reações seriam respostas provocadas instantaneamente por um estímulo diante de situações rotinizadas, na qual *“o estímulo provoca quase instantaneamente um programa de ação”* (MARCH e SIMON, 1975, p.196). Já a solução de problema seria a previsão das conseqüências da ação, no caso de ser um problema já vivenciado, ou seria a descoberta de novas alternativas que levam a constituição de um novo programa no caso de problemas inéditos. Os autores perceberam que programas de ação funcionavam como padrões de ação desenvolvidos pela instituição para situações nas quais é necessário ter uma padronização de comportamento.

Para que os programas de ação sirvam de instrumento de coordenação, é mister que estejam vinculados à necessidade de coordenação sentida pela organização. Podemos então formular a tese de que o conteúdo do programa será função da necessidade de coordenação da atividade e da necessidade de coordenação da produção. (MARCH e SIMON, 1975, p.204).

Diante do exposto, consideramos oportuna a associação dos *scripts* de atendimento usados no SAC ao conceito de programas de ação<sup>17</sup>, pois os *scripts* são criados para situações repetitivas e rotinizadas que devem ter uma solução comum, uma resposta padronizada, institucionalizada, diante das mesmas situações de clientes.

Quando um cliente liga para o SAC, ele provoca um estímulo que é a solicitação de um esclarecimento sobre produto/serviço, ocorrência de um elogio, dúvida, reclamação, enfim, uma demanda informacional. Esse estímulo gerará no agente o desencadeamento de um programa de ação, cujo primeiro passo é recorrer à base de *scripts*. O segundo passo é buscar o *script* de atendimento adequado ao estímulo do cliente. Encontrado o *script* adequado à solução do problema cabe ao agente proceder como se é especificado. Nessa circunstância:

o estímulo evocará, com um mínimo de atividade, solução de problemas ou outra qualquer atividade de computação, uma definição bem estruturada da situação, a qual compreenderá, de um lado, um repertório de programas de ação capazes de corresponder ao estímulo, e, de outro lado, um programa para selecionar no repertório a resposta específica apropriada. Se o estímulo for ainda relativamente novo, evocará uma atividade solução de problemas cujo objetivo inicial será a definição da situação, para depois dedicar-se à elaboração de um ou mais programas cabíveis de desempenho. (MARCH e SIMON, 1975, p. 197).

A padronização do atendimento no *call center* visa inculir uma “fala” única, institucional, proferida independentemente da voz, ou seja, do agente.

Além da coordenação e padronização do atendimento aos clientes desenvolvidas acima, outro fator discutido por March e Simon (1975) que deve ser estendido à base de *scripts* refere-se à produtividade. Com os procedimentos descritos na base, os agentes não precisam recorrer a todo o momento a outras fontes de informação

---

<sup>17</sup> Segundo March e Simon (1975) são reações rotinizadas para serem executados de acordo com um estímulo.

como manuais impressos, colegas e até mesmo seus supervisores. Eles recorrem à base, recuperam a informação e atendem ao cliente.

Os conceitos formulados por March e Simon (1975), mesmo após duas décadas, elucidaram a adequação dos *scripts* às atividades desenvolvidas nos *call center*.

Bateson e Hoffman (2001) discutem os conceitos de papel e de roteiro para a prestação de serviços. Para os autores os papéis seriam as posições ocupadas pelos sujeitos durante o processo, no nosso caso, os agentes, e roteiro seriam as ações desenvolvidas pelos sujeitos. Porém esses autores apresentaram ressalvas em relação a adoção dos papéis e roteiros:

Um excesso de padronização e eficácia, componentes necessários de um roteiro, pode provocar conflito com a necessidade de tratar cada consumidor como uma pessoa única e cada encontro de serviço como um evento único. Fazer uso excessivo de roteiros em um encontro pode levar a uma perda de envolvimento. (...) Menos uso de roteiro pode levar a menos eficácia e menos definição de papéis, caso em que a equipe de prestação de serviços deve ser particularmente hábil em personalizar seus próprios papéis e ajudar os consumidores a aprender os seus ao longo do caminho. (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.66).

O problema descrito pelos autores é percebido pelos clientes quando usam o SAC. Nessas ocasiões se deparam com agentes que no seu ofício se comportam como máquinas que repetem frases, processo denominado robotização. A robotização é uma consequência do uso de *scripts* quando esses são mais que orientadores das ações, quando são compostos por fraseologias que limitam a interação entre o agente e o cliente<sup>18</sup>. Diante disso a crítica refere-se ao uso de fraseologias e não ao uso de *scripts*. Não há como conceber um *call center* sem tais informações. Os *scripts* são essenciais para os agentes do SAC, pois o detalhamento de programas é

---

<sup>18</sup> Ao buscar um atendimento humano, o cliente espera estabelecer uma relação dialógica e não uma seqüência de perguntas e respostas pré-estabelecidas, automatizadas a ponto de tornar a ação do agente próxima de uma máquina que repete frases.

necessário quando os atendentes precisam agir da mesma forma em resposta a um determinado estímulo. No entanto, os *scripts* podem ser criados seguindo o conceito proposto por March e Simon (1975), como roteiros de procedimentos e não como textos a serem repetidos.

Os conceitos de racionalidade limitada e programas de ação de March e Simon (1975) e de papéis e roteiros de Bateson e Hoffman (2001), demonstram que os *scripts* de atendimento são necessários ao trabalho realizado no SAC por aumentarem a produtividade e subsidiarem um atendimento padronizado que torna transparente para o cliente quem o está atendendo. No entanto, eles devem ser elaborados de maneira a não limitar a interação entre clientes e agentes.

#### **4.2 A informação no SAC**

O processo informacional no SAC corresponde à busca do cliente por informação junto à instituição responsável pelos produtos/serviços que ele gostaria de conhecer ou que adquiriu.

A informação, no sentido de conhecimento comunicado, desempenha um papel importante na sociedade contemporânea, sendo vários os seus significados de acordo com a área de conhecimento, o contexto e o momento histórico. Segundo a definição de Le Coadic (1994), informação

é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual. A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora etc. Essa inscrição é feita graças a um sistema de signos (a linguagem), signo este que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação. (LE COADIC, 1994, p.5).

Capurro e Hjørland (2003) analisaram que a informação, sob a ótica das Ciências Humanas e Sociais, não é algo absoluto, restrito. A análise dos estudiosos considerou a informação em relação a diversas situações e contextos. Na Sociedade da Informação o conceito de informação é discutido sob diversos aspectos como o tecnológico, econômico, ocupacional, espacial e cultural. Nessa perspectiva, os autores buscaram definições de áreas do conhecimento como filosofia, sociologia, lingüística, biologia, física e engenharia.

Faz-se pertinente a este trabalho as teorias advindas da engenharia, principalmente com Shannon e Weaver, e por isso serão aqui detalhadas. Concorda-se que *“a noção básica para todos os usos de informação é a idéia de estrutura sendo modificada e os autores reconhecem a sua amplitude”* (Pinheiro, 2004). Porém, a Teoria da Informação revela o contexto informacional das centrais de atendimento a clientes.

Claude Elwood Shannon, em 1948, em seu trabalho de conclusão de pós-graduação intitulado "Teoria Matemática da Comunicação", apresentou a sugestão de que os circuitos elétricos poderiam conter operações fundamentais do pensamento. Foi a primeira vez que foram citados os *bits*, ou melhor, bit/s (*binary digit* por segundo). Shannon definiu *bit* como a quantidade elementar, mínima, de informação.

De seus trabalhos com Weaver, surgiu a idéia da comunicação como a transmissão de mensagens que foi publicada em 1949 com título "A Teoria Matemática da Comunicação". No âmbito desse estudo, informação é considerada como algo que flui entre um emissor e um receptor. O modelo concebido por Shannon e Weaver

pode ser assim descrito: uma fonte passa a informação-mensagem a um transmissor que a coloca num canal (mais ou menos sujeito a ruído) e a leva a um receptor que a passa a um destinatário. Ou seja, composto essencialmente de seis elementos: uma fonte, um codificador, uma mensagem, um canal, um decodificador e um receptor.

No contexto do SAC, a informação emitida pelas instituições pode ser interpretada a partir do *script* de atendimento que será recuperado pelos agentes, emitido aos clientes através do canal telefone. Ou seja, a informação-*script* descreverá o caminho proposto por Shannon e Weaver, chegando a seus receptores, os clientes das instituições.

Os *scripts* de atendimento representam o ponto de vista institucional na solução de uma demanda informacional a ela dirigida. Uma informação padronizada, que responde a maioria das questões, uma informação mediana. Nesse processo, há simplesmente emissão de uma mensagem, através de um canal para um receptor, não levando em conta o significado dela para o cliente, nem o conhecimento prévio deste cliente, nem a transformação nele provocada. Os agentes selecionam o *script* que a instituição determinou como solução para aquela situação-problema sem investigarem, junto ao cliente, o contexto específico de inserção e os seus conhecimentos prévios. As soluções podem ser consideradas como soluções medianas, ou seja, soluções que resolverão boa parte dos problemas sem que haja uma personalização de solução para a situação de cada cliente.

Na maioria dos casos, não cabe aos agentes a interação com o cliente em busca de um diagnóstico propondo uma solução, e sim a busca por uma informação padronizada que responda à dúvida solicitada e a emissão de uma resposta que nem sempre resolve seus problemas. Como ratificado:

É possível lembrar que uma análise informacional, para subsistir, não pode ficar levando em conta as variadas condições particulares dos diferentes receptores e modos de transmissão. Ela teria de apoiar-se numa média, só alcançável através de métodos quantitativos naturalmente redutores. (COELHO NETTO, 1980, p.176).

A ótica da Teoria da Informação nos moldes discutidos por Coelho Netto (1980) traz para o SAC uma percepção real do seu processo informacional composto por emissor-mensagem-canal-receptor, inclusive os aspectos reducionistas desta teoria são perceptíveis no *call center*.

Exemplificando, quando se liga para um SAC com uma solicitação do tipo “Minha máquina de lavar está deixando a roupa suja”, os agentes farão as perguntas descritas no *script* e seguirão os passos do *script*. Não discutirão com o cliente, tentando entender os procedimentos que ele adotou como: ‘Que tipo de roupa está ficando suja?’, ‘Que tipo de sujeira não sai?’, ‘Que tipo de sabão é usado?’, ‘Usa-se alvejante?’, a não ser que tais perguntas estejam inseridas nos roteiros. Os agentes se restringirão às perguntas e respostas medianas dos *scripts*, que são disponibilizadas pelas instituições de acordo com seus pontos de vista de quais são as informações necessárias aos clientes, ou seja, o usuário da informação. Seus conhecimentos prévios e sua cognição não são considerados, assim como o contexto social envolvido e as mudanças que a informação produz nesse contexto. Não constituem uma relação dialógica, sendo

dialógico, para o humanismo verdadeiro, não é dizer-se descomprometidamente dialógico; é vivenciar o diálogo. Ser dialógico é não invadir, é não manipular, é não sloganizar. Ser dialógico é empenhar-se na transformação constante da realidade. (FREIRE, 1971, p.43).

As instituições criaram o SAC em um contexto de obrigatoriedade legal onde deveriam “ouvir” e “responder” seus clientes e, analisado sob a ótica da Teoria da Informação, esse serviço cumpre tal papel. Porém observou-se que o SAC, um espaço informacional rico, sob a prerrogativa de padronizar e otimizar o atendimento, acaba por reduzir suas possibilidades na resolução das demandas informacionais dos clientes, tornando-se apenas um emissor de mensagens.

Ao buscar no SAC a solução para suas questões, os clientes encontram uma informação institucionalizada, mediana, ou seja, informação que responderia a maioria das questões dos usuários, os *scripts* de atendimento. Porém, mesmo recebendo todas essas críticas, os *scripts* são essenciais ao atendimento, pois são a principal fonte de informações usada pelos agentes, sem a qual não se conceberia a idéia de um serviço de informação ao cliente.

### **4.3 Resultados sobre os *scripts* de atendimento**

Para execução da pesquisa adotou-se o nome pelo qual a instituição reconhecia os *scripts*, como procedimento, documento, informação, manual ou *script*. O essencial foi verificar o conceito atribuído a esses documentos eletrônicos, cujos resultados demonstraram congruência com a discussão bibliográfica. Como apresentado:

A idéia de *script* é prover você de informações básicas para solução de problemas. (Depoimento do responsável institucional da instituição bancária).

Referenciando a teoria de March e Simon (1975), na pesquisa foi verificado que os *scripts* são usados para padronizar o atendimento visando aumentar a produtividade conforme ratificado no depoimento.

No nível dos atendentes, ela (base de *scripts*) traz uma padronização para o atendimento. Ela traz uma segurança a partir do momento que você reduz o custo do tempo. (...) Ela referencia o atendimento, então ela padroniza. A partir do momento que você padroniza e dá uma fonte de informação rápida, ele (agente) pode até demorar ali por um tempo, na curva de aprendizagem, mas depois que ele ultrapassa essa curva, ele mantém, ele sabe que qualquer mudança vai estar estruturada ali. (Depoimento do responsável institucional da instituição bancária).

Os *scripts* são implementados usando diversos tipos de ferramentas tecnológicas. Na instituição bancária usa-se o Lotus Notes<sup>®</sup>. Nessa instituição os *scripts* são compostos pelas seções:

- Classificação: A classificação auxilia os agentes na busca do *script*.
- Grupos resolvedores: apresenta a lista de grupos de especialistas<sup>19</sup> envolvidos com a solução associada ao *script*.
- Informações: conteúdo do *script*.
  - Procedimentos de Segurança: procedimentos que devem ser observados pelo agente.
  - Check list: informações indispensáveis para o atendimento.
  - Informações obrigatórias: informações chave para a resolução da solicitação do cliente.
  - Descrição da solução: detalhamento do assunto e das atividades.
- Fluxo de edição: Registro das manutenções do *script*.
- Histórico de acesso: Registro de acessos ao *script*.

Os *scripts* são criados através de um formulário eletrônico como o apresentado na figura 4, a seguir.

---

<sup>19</sup> Atendimento de terceiro nível

Ação	Data/Hora	Agente	Grupo
Salvar	07/08/2003 17:30:49		
Submeter Aprovação	30/1/2006 15:58:58		
Aprovar	30/1/2006 15:26:50		
Ativar	30/1/2006 16:27:37		

Versão: 7  Ativo  Inativo Validade: 30/05/2006 16

Última versão Última Utilização: 07/01/2006 00:00 Nº de Acessos: 0

**Histórico de Acessos**

Agosto 2005: 2; Setembro 2005: 3; Outubro 2005: 2; Novembro 2005: 2; Dezembro 2005: 0; Janeiro 2006: 1

Criado por em 30/01/2006 15:27:37

FIGURA 4: Esquema de *script* da instituição bancária

Fonte: Adaptado pela autora.

A base de *scripts* da prestadora de serviços de saúde foi criada dentro do próprio sistema que dá suporte ao atendimento ao cliente. Em uma guia encontra-se a lista com todos os documentos eletrônicos em diversos formatos. Os *scripts* são criados na ferramenta que o gestor da base julgar mais interessante para o tipo da informação a ser disponibilizada; portanto pode ser usado um editor de texto, uma planilha eletrônica ou um hipertexto. Após ser desenvolvido, o *script* é associado a um assunto na base.

O agente abre o sistema de atendimento a clientes, acessa a guia que contém a base de *scripts* apresentada na forma de gerenciador de arquivos e seleciona o *script* desejado usando o título para identificá-lo. A árvore é organizada em níveis, onde é possível clicar no ícone “+” e o item selecionado se expande e mostra subníveis ou o próprio arquivo, como mostrado no desenho a seguir.

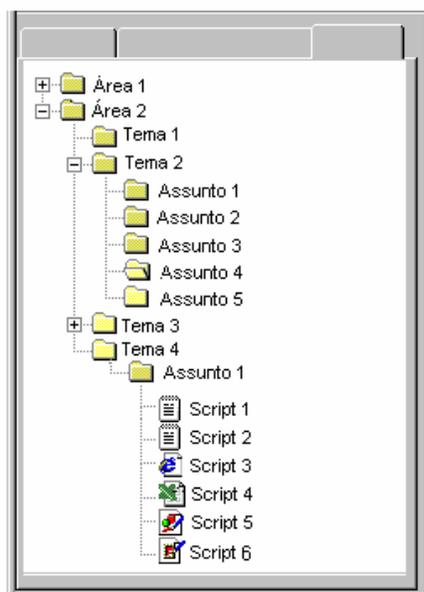


FIGURA 5: Esquema para representar a base de *scripts* da instituição B  
Fonte: Adaptado pela autora.

Na operadora de telefonia celular, o aplicativo que suporta a base de informações é desenvolvido utilizando o padrão de interface da WEB. Ele é apresentado como um portal de informações dispostas em um menu na parte superior do *browser* e em forma de árvore no canto direito da tela. Os agentes podem buscar o *script* usando as duas formas de navegações. Os *scripts* são compostos por seções que se expandem com a navegação, à medida em que se clica no ícone “+” da árvore, as seções vão se abrindo.

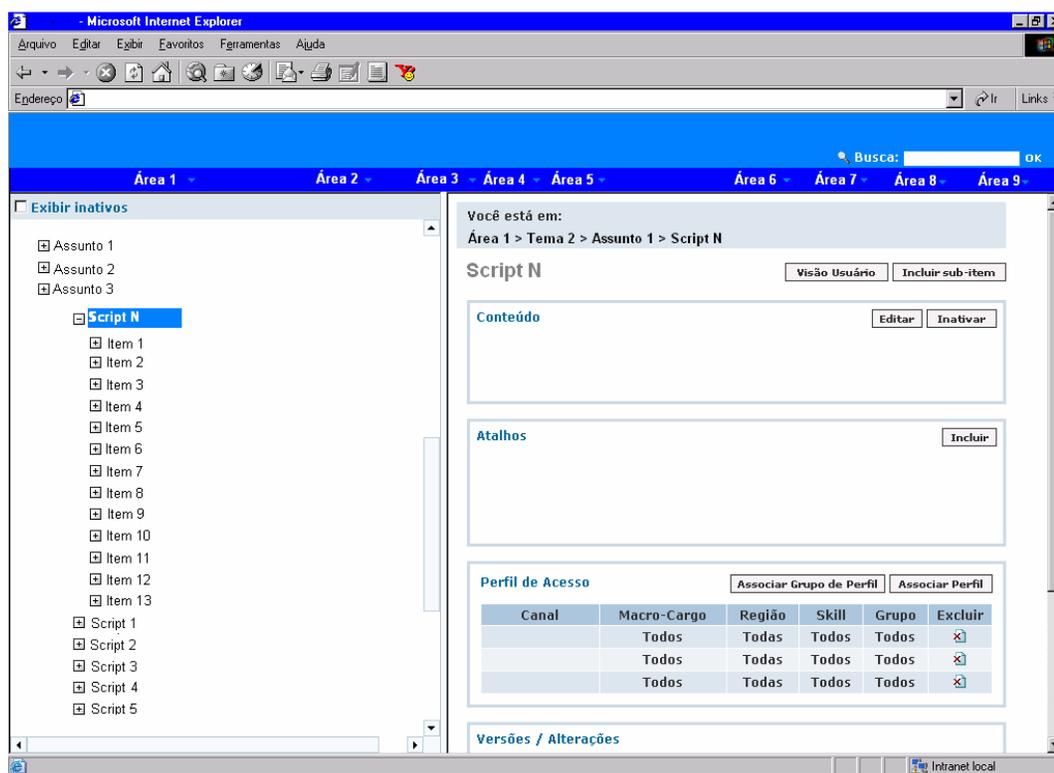


FIGURA 6: Esquema para representar a base de *scripts* da instituição C

Fonte: Adaptado pela autora.

Em muitos *call centers* os agentes devem usar exclusivamente os textos que compõem os *scripts* para atender ao cliente. Nesse caso, as instituições treinam os agentes para que façam o atendimento usando estritamente a base, e criam os *scripts* compostos por fraseologias. Os agentes devem ler as informações para o

cliente exatamente da forma como apresentadas pela instituição. As ligações são gravadas e os supervisores as ouvem por amostragem, processo denominado monitoria, e caso verifiquem alguma incongruência da fala do agente com o texto do *script* repreendem-no. Do ponto de vista do agente, os *scripts* conferem segurança, pois garantem uma ação de acordo com o que foi prescrito, evitando assim que qualquer problema ocorrido durante o atendimento seja de sua responsabilidade. Essa postura foi atestada durante a pesquisa:

A orientação é: não vai atender se não estiver no *script*. (...) Se não está no *script*, ele não pode responder. Ele se isenta de responsabilidade, se tiver qualquer problema, a gente vai ver de onde ele tirou isso. Se não tiver em nenhum lugar a informação não está no *script*, ele vai ser sinalizado, seriamente. (Depoimento do gestor A da informação da instituição bancária).

Diante disso, o responsável pelo SAC da instituição bancária foi questionado se os *scripts* robotizavam o atendimento, mas segundo ele isso não ocorre. Para o entrevistado, essa característica está associada à maturidade da operação<sup>20</sup>, ou seja, quando uma operação tem um maior domínio da base, o *script* deve ser usado como orientador e não como determinador do que deve ser dito, conforme mostrado abaixo:

Isto vai mais da maturidade da operação. Você tem todas as informações ali e você pode orientar a base para um determinado perfil. A base (...) vai estar formatada e orientada de acordo com o grau de maturidade do atendente. (...) Seria aquele que pudesse orientar a base com o menor número de fraseologias possíveis e simplesmente só referenciando os pontos mais críticos demandados pelos clientes de forma mais organizada, sem um direcionamento da informação. Utilizando-se muito mais da capacidade do atendente em relacionar com o cliente. (...) Os *scripts* sempre vão ter um papel orientativo, é como se o atendente fosse de primeiro nível. Por que isso? Porque esse grau de maturidade, ele ocorre durante o processo de vigência da central e durante a estadia do atendente na central. Mas você não pode atribuir para todos, olha agora essa operação aqui está para todos os atendentes maduros, então eu vou utilizar esse modelo de *script*. Se eu tivesse condições de adotar modelos de *script* por níveis de maturidade, isso em uma organização é possível fazer,

---

<sup>20</sup> Operação corresponde ao grupo de pessoas que trabalham na central.

porque, por exemplo, em uma estrutura, os *scripts* focados para o atendimento interno, eu já não tenho fraseologia. Porque você está lidando com perfil de atendentes que já dominam o processo/ atendimento, já têm um tempo maior na organização, já é um perfil mais maduro. (...) aqueles atendimentos em cuja permanência do atendente se dá em prazo maior, nós temos perfis de atendentes que tem mais de 2 anos na operação. A gente percebe que esses atendentes estão mais maduros, algumas operações características como suporte técnico por exemplo. Agora aquelas operações, que a remuneração é mais baixa, que a informação é mais básica, e que existe uma rotatividade maior, é sempre necessário você ter um roteirização. (Depoimento do responsável institucional da instituição bancária).

De acordo com o gestor A da informação da instituição bancária, a base de *scripts* tem o caráter de robotização quando estes são compostos com fraseologias e os agentes são orientados a atender aos clientes usando-as exclusivamente. Nesse caso, promove-se um “atendimento humano automatizado” justificado pela inexperiência dos agentes decorrente de alta rotatividade.

É muito ruim, não tem coisa pior que o cliente perceber que o operador está lendo. (...) A gente era maduro o nível era outro. (...) A gente sabia passar isso para o cliente, então falava do meu jeito, era ótimo, não tinha atendimento robotizado, só que aqui eu tenho que colocar fraseologia – frasezinha azul lá, para o menino falar exatamente o que estava escrito ali. E se ele fala diferente, ele é sinalizado. Monitorado. (...) No meu caso aqui, é salário. Eu não consigo reter. (Depoimento do gestor A da informação da instituição bancária).

A alta rotatividade nos *call centers* foi comprovada através de dados estatísticos fornecidos pela Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT). A ABT informou que o cálculo da rotatividade em *call centers* depende dos critérios adotados nas empresas, sendo que algumas delas consideram que os agentes contratados temporariamente não devem ser incluídos no índice e outras instituições consideram todas as demissões para efeito da média de rotatividade. A ABT ressalta que o índice de rotatividade é maior nas instituições que terceirizam do que nas que possuem o próprio *call center* e apresenta como índices aceitáveis de rotatividade de 6% ao mês e de absenteísmo, 3% ao mês. De acordo com a ABT esses

indicadores são considerados altos quando comparados com outros setores do mercado.

As afirmações nas entrevistas reforçam a idéia de que não são os *scripts* que robotizam, mas sim as fraseologias. No entanto, o uso dessas foi justificado por particularidades do atendimento em *call centers*. Decorre, desse ponto, inúmeros questionamentos sobre a natureza do trabalho nas centrais de atendimento, porém não é esse o foco dessa dissertação.

De acordo com a análise feita durante a pesquisa, o principal ponto para o sucesso das bases de *scripts* refere-se à divulgação interna às instituições tanto do SAC quanto das bases de *scripts*, pois não há como compartilhar informações com uma área que não se conhece e sem saber que uso farão das informações compartilhadas. Essa divulgação está intimamente relacionada ao foco da instituição em atender ao cliente.

O responsável institucional do SAC bancário apresentou o processo de disseminação da base através de seminários com gestores das diversas áreas da instituição. Porém, observou-se que esse trabalho não repercute na intensidade necessária para seu sucesso. Os gestores assistem as apresentações e algumas vezes repassam a seus subordinados, porém não constroem processos efetivos de compartilhamento de informação da área sob sua responsabilidade com a equipe responsável pela base de *scripts*. Ou seja, não existe uma ação efetiva da alta gerência que exige, através de normas e procedimentos, que as áreas efetivamente submetam as informações ao setor responsável pelo *call center*.

Quando os gestores da informação da mesma instituição foram questionados sobre o processo de conscientização sobre a importância da base para o atendimento ao cliente, disseram não existir um trabalho efetivo de divulgação sobre a base para as demais áreas da instituição.

Não tem tanta divulgação assim. Acredito até que seja de conhecimento da maioria, mas não é divulgado, não é cobrado. (...) Esta informação repassada para o cliente é de sua responsabilidade, é da sua área! Essa divulgação e essa cobrança não existem. Algumas pessoas sabem que existem todas essas informações e que a área dele é responsável, mas não têm tanta cobrança. (...) Muita coisa deixa de ser atualizado porque a área não percebeu, ou deixou de nos informar, alguma coisa assim. (Depoimento do gestor B da informação da instituição bancária).

Na prestadora de serviços de saúde também não existe essa divulgação interna sobre a base de informações, somente a conhecem aqueles que tiveram acesso ao *call center*, como mostra a fala abaixo:

Mas realmente, não há divulgação, eles conhecem, porque vieram aqui. Somente o (...) (*call center*) tem essa árvore. (Depoimento do gestor da informação da prestadora de serviços de saúde).

Na operadora de telefonia celular também não foram verificados processos de divulgação. Na *intranet* da instituição existe o *link* para a base, porém não é difundido o papel da mesma em relação ao atendimento aos clientes. Somente entram nesse *link* os que já conhecem a base ou os curiosos. Sobre a divulgação, uma gestora da base de informações sugeriu que houvesse a criação de um processo periódico de divulgação interna da base a fim de reforçar a necessidade de que as demais áreas institucionais repassem informações novas para que os *scripts* possam ser atualizados de forma pró-ativa.

Aos agentes, as bases não são só divulgadas. São realizados treinamentos e é exigida sua utilização. Na pesquisa constatou-se que os agentes sabem da existência da base e conhecem seu conteúdo. Como apresentado no gráfico.

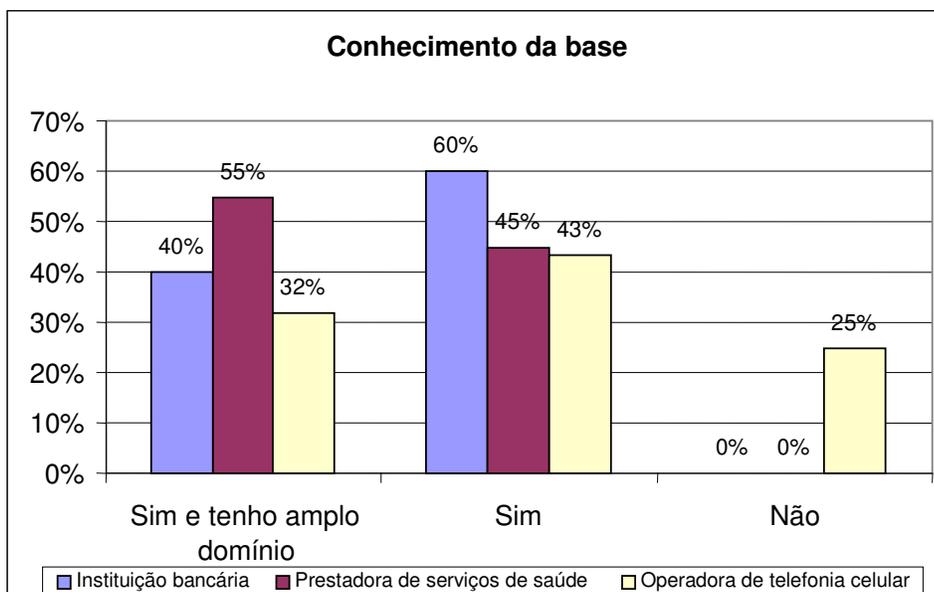


GRÁFICO 1: Conhecimento sobre a base de *scripts*

O percentual encontrado na operadora de telefonia celular de agentes que disseram não conhecer a base (25%) foi devido à recente implantação<sup>21</sup> do sistema e ao fato de alguns operadores ainda não terem sido treinados ou ainda estarem resistentes ao novo sistema.

Relacionado ao conhecimento da base está o treinamento que o agente recebe a fim de utilizá-la eficientemente. Diante disso foi questionado se os agentes receberam o treinamento e se esse foi efetivo. Verificou-se que, nas três instituições, a maioria dos agentes recebeu o treinamento para usar a base de *scripts*, porém após o seu

<sup>21</sup> Quando a pesquisa foi realizada havia aproximadamente três meses que o sistema de informação tinha sido trocado.

término nem todos conseguiram utilizá-la, o que pode ser causado pelo pouco tempo de treinamento recebido e pelo nível de complexidade de cada base.

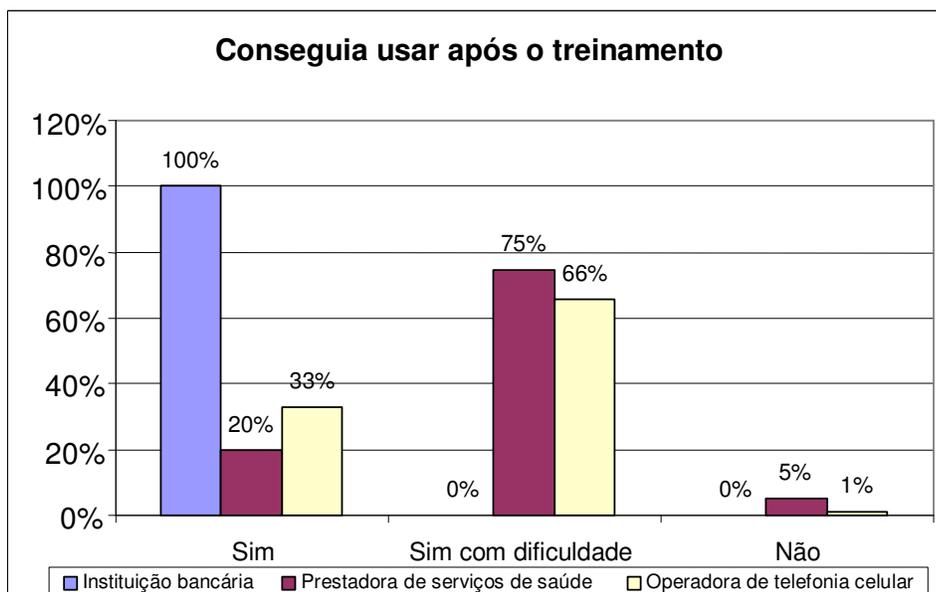


GRÁFICO 2: Resultado do treinamento dos agentes sobre a base

Buscou-se nas entrevistas com os responsáveis institucionais e com os gestores da informação a caracterização do uso da base de *scripts* e verificou-se que essa base é a fonte de informações utilizada para o atendimento ao cliente, considerada essencial para o serviço:

É um sistema organizado por critérios que a gente imagina que sejam os mais adequados para o atendimento, buscando conter 100% das informações que o atendente precisa para atender as dúvidas dos clientes. (Depoimento do gestor D da informação da operadora de telefonia celular).

A constatação da importância da base de informações para a execução do serviço de atendimento aos clientes, reforça a importância dessa dissertação.

Sobre a efetividade da base de informações para o atendimento aos clientes foi unânime a resposta de que era primordial, além de apresentar um alto número de

respostas, ou seja, possuía a maioria das informações necessárias, como apresentado nos depoimentos abaixo:

Eu te garanto que 95% das informações que a gente utiliza no nosso dia a dia estão lá. (Depoimento do responsável institucional da prestadora de serviços de saúde).

Ela é efetiva, eu diria que ela é o alicerce. Sem ela é zero o volume de informação que a gente tem. Eu gastaria quatro anos para formar um agente se eu não tivesse uma coisa bem estruturada para ele consultar. Ela é o alicerce sim, e por isso a importância fundamental de ela estar certa. Ela possibilita a redução de tempo do atendimento. (Depoimento do responsável institucional da operadora de telefonia celular).

Todos os entrevistados concordaram sobre a importância do uso da base para o atendimento, mas na prestadora de serviços de saúde foi constatado que nem sempre os agentes a consultam. Isso pode ser explicado pelo fato de que nessa instituição existe um agente mais experiente, conhecido como *backup*, que auxilia os operadores em suas dúvidas ou então pela dificuldade do agente em usar a base de *scripts*.

Agora o que eu falo que muitas vezes eles não consultam é porque eu tenho o backup. Vêm muitos aqui perguntar coisa para gente e a informação está lá. Então, existe o acesso, eu acompanho, existe um acesso grande, mas ainda não é 100% dos operadores que fazem isso. Porque a informação está lá. Às vezes eles ficam até sem graça, (...), a culpa é do backup também, o backup tem mania de dar resposta pronta para o operador e não ensina-los a utilizar a (base). A gente fala, não dá a resposta, não ensina pronto não, mesmo que você vá no manual. Vão lá no manual com o operador e mostra para ele onde está. (Depoimento do responsável institucional da prestadora de serviços de saúde).

Do ponto de vista dos agentes, eles usam as bases de *scripts* e justificam seu uso principalmente por causa da segurança das informações que prestam aos clientes e a sua própria segurança<sup>22</sup> ao utilizar informações previamente selecionadas, e

---

<sup>22</sup> Ao usarem a base os agentes se isentam da responsabilidade de fornecer informação errada e serem punidos.

também pela obrigatoriedade em utilizá-la. A regularidade do uso da base pode ser verificada através de monitorias realizadas pelos supervisores da operação e através do registro do histórico do atendimento.

O gráfico indica que 80% dos agentes da instituição bancária usam os *scripts* em mais de 75% dos atendimentos que executam, seguidos pela operadora de telefonia celular na qual 79% dos agentes usam em mais de 50% dos atendimentos. O resultado obtido na prestadora de serviços de saúde confirmou a percepção da responsável institucional.

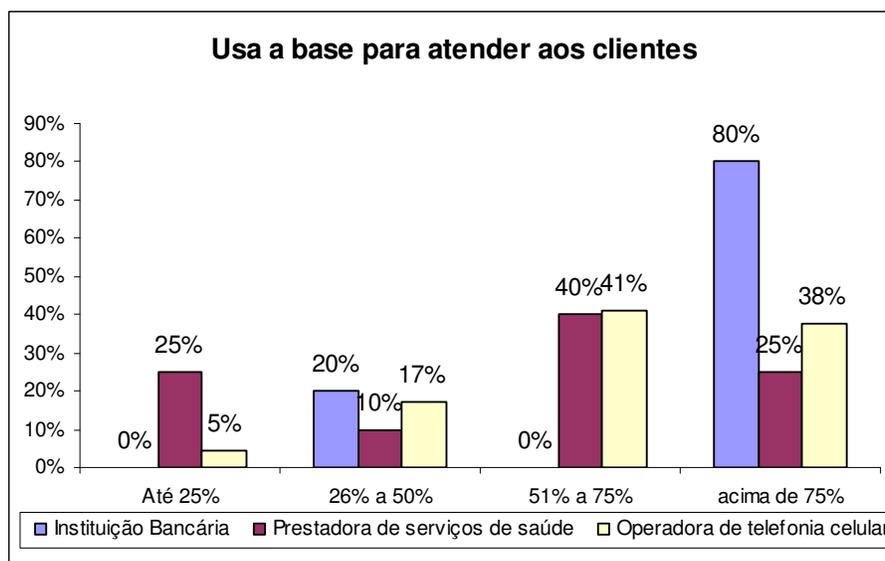


GRÁFICO 3: Uso das bases de *scripts* pelos agentes

Nas três instituições as solicitações dos clientes são resolvidas em três níveis de atendimento. Ou seja, o cliente liga para o SAC, o agente de primeiro nível tenta resolver seu problema; caso não consiga, independente do motivo, o problema é encaminhado para o segundo nível, composto por agentes mais experientes. Caso o problema ainda não seja solucionado, ele é encaminhado para a área especialista, no terceiro nível de atendimento. Todos esses níveis acessam as bases de

informações, porém esta tem uma importância diferenciada quanto a ser fonte de informação para cada nível. Quando os entrevistados foram perguntados sobre como a base influencia a resolução de problemas, verificou-se que sua importância diminui à medida que o nível torna-se mais especializado, pois a experiência e outras fontes de informação próprias das áreas ganham valor. Conforme ilustrado nos depoimentos a seguir:

Eu acho que eles (*scripts*) influenciam muito e são de extrema importância. (...) Em todos os níveis, acredito eu, no primeiro nível principalmente, que é o atendimento direto ao cliente, ou seja, quanto maior o número de informações que tiver neste *script*, desse primeiro nível, ótimo. Porque finaliza - se ali e o cliente fica satisfeito, em teoria. (Depoimento do gestor B da informação da instituição bancária).

De acordo com o gestor A da instituição bancária, existem ligações que não são resolvidas no primeiro nível, porém são solicitações que realmente não devem ser resolvidas na central e sim encaminhadas para as áreas especialistas.

O gestor B da operadora de telefonia celular concordou que existem alguns problemas que não são resolvidos no primeiro nível de atendimento, porém não é por falta de informação e sim porque realmente não fazem parte do escopo de atuação do SAC, corroborando com a opinião dos gestores da instituição bancária:

Isso pode acontecer. Primeiro, a pessoa não tem informação ali naquele momento. Eu tenho certeza que isso ainda acontece, mas numa proporção muito menor, mesmo que ele não saiba, que ele não consiga achar, ele tem um coordenador, uma pessoa que pode auxiliar. Em casos extremos, quando ninguém sabe, aí cai naquilo tudo que a gente falou, que a divulgação não foi bem feita, que a informação não foi colocada de uma maneira completa, pode ocasionar um outro contato, acontece de ser alguma coisa mais trabalhosa para se executar. Aí requer mesmo um nível, que entra em negócios. Vamos colocar assim, ou uma coisa que depende de uma outra área, por exemplo, um contato em vendas, para poder dar um parecer para o cliente, que ele pode pegar um aparelho, alguma coisa assim, ele tem que fazer contato com alguém. (Depoimento do gestor B da informação da operadora de telefonia celular).

De forma geral verificou-se que as instituições reconhecem os *scripts* como informações essenciais ao atendimento ao cliente, ficando demonstrada a centralidade ocupada pela informação no SAC. O principal problema identificado referiu-se ao fluxo de informações, que nem sempre chega ao SAC no tempo certo.

Comprovou-se que existem muitas informações que deveriam estar nas bases e que não estão, mas que as questões mais comuns, a informação mediana discutida na revisão bibliográfica, está disponível para os agentes. Além disso, os entrevistados mostraram que algumas informações, mesmo quando solicitadas pelos clientes, não devem estar disponíveis, pois exigem um atendimento especializado que será executado somente pelas áreas específicas a ele.

Além da visão gerencial em relação ao uso das bases, verificou-se que elas realmente são usadas como fontes de informações para o atendimento ao cliente quando analisados os resultados dos questionários aplicados aos agentes. Ficou comprovado que os agentes se apóiam nelas para executarem seu ofício considerando-as um fator de segurança para o trabalho que desenvolvem.

A centralidade ocupada pela base de *scripts* para a execução do atendimento ao cliente, verificada no trabalho de campo, insere os *scripts* de atendimento como objeto de pesquisa da Ciência da Informação.

#### **4.4 Um modelo de *script* de atendimento**

Diante das constatações, defendeu-se uma ampliação do conceito de *script*, definindo-os como roteiros de procedimento, programas de ação, orientações que os agentes devem seguir para atender ao cliente de forma rápida e padronizada -

características importantes no atendimento executado no SAC - e compostos com poucas ou nenhuma fraseologia para não limitar o contato entre agente e cliente.

A proposta de *script* foi produzida com vistas a orientar a criação de uma base de informações para o Serviço de Atendimento ao Cliente. O modelo foi composto por algumas partes consideradas essenciais:

- Título: para se criar um título deve ser analisado o assunto tratado no *script* e sintetizá-lo. Baseado na pesquisa realizada, um título simples demonstra que o assunto do *script* está bem definido. A complexidade do título poderá indicar que o conteúdo está complexo e que o *script* poderá ser dividido. *Scripts* longos são complexos para os agentes realizarem o atendimento.
- Descrição: A descrição deve indicar sucintamente o objetivo e uso do *script*.
- Processo: Deverá conter as regras do negócio cobrindo as questões que deverão ser respondidas com o *script*. Podem ser desenvolvidos cenários de atendimento apresentando o fluxo de sucesso e os fluxos alternativos para as questões.
- Classificação: A classificação deve ser feita tendo em vista a estrutura do negócio da instituição, baseada na linguagem do usuário da base de *script*.
- Palavras-chave: Permitirá indexar o texto usando a lista de palavras-chave<sup>23</sup> previamente definida. A escolha de termos que identifique o *script* facilitará a recuperação de informação relevante pelo mecanismo de busca.

---

<sup>23</sup> A lista de palavras-chave será construída pelos gestores da informação junto com as áreas de negócio determinando termos a serem utilizados nos *scripts*. Refere-se ao conceito de vocabulário controlado.

- *Status*: Esse campo identificará o *status* do *script* e terá os valores “Ativo” ou “Inativo”. Ficarão disponíveis na base para acesso pelos agentes somente os *scripts* “Ativos”.
- *Validade*: Esse campo refere-se ao conceito de temporalidade da informação. Indica o tempo em que um *script* deve permanecer ativo na base sem necessidade de revisão. A equipe gestora da base de *scripts* deverá avaliar a obsolescência das informações, criar uma tabela de temporalidade e associá-la ao campo. Exemplificando, quando um *script* referir-se a uma campanha de algum serviço, sua validade será de um mês e após esse período ele ficará inativo, devendo ser revisto. Outro exemplo, um *script* sobre informações do histórico da instituição terá poucas alterações, portanto sua validade será de um ano.
- *Tipo de atualização*: Esse campo indicará que o *script* está sendo criado ou o tipo de alteração que está sendo feita. Sugerem-se os valores “Criação”, “Correção de conteúdo” e “Correção de formatação”. Para a atualização do tipo “Criação” e “Correção de conteúdo” o sistema permitirá que o gestor notifique aos usuários da base de informações que um *script* foi criado ou que seu conteúdo foi alterado. Não será indicada a notificação automática para evitar que os agentes sejam sobrecarregados com comunicações desnecessárias.
- *Identificação de atualização*: Para a criação e todas as atualizações dos *scripts* deverão ser registradas a data e hora de atualização, bem como o

gestor que a realizou, sendo que esse campo deverá ser atualizado automaticamente pelo sistema.

Os itens apresentados compõem um modelo geral de *script*, sugere-se que para a criação do modelo de *scripts* de cada instituição devem ser contempladas, além das partes essenciais, as peculiaridades do negócio.

Após a definição do modelo criou-se um protótipo. Abaixo encontra-se a figura representando a visualização que os gestores da base poderão ter do modelo de *script* proposto.

The screenshot shows a web-based form titled "Base de Scripts". At the top, there are several icons and arrows pointing to them with labels: "Criação", "Edição", "Atualização", "Notificação", "Impressão", and "Visualização para o agente". The form itself is divided into several sections:

- Título:** Falta de luz
- Descrição:** Procedimento para verificações sobre a interrupção de energia
- Processo:**
  - Identifique o cliente:
    - 1) Solicite IDENTIFICADOR ou NOME ou ENDEREÇO. Solicite as informações nessa ordem.
    - 2) Pesquise no CRM os dados do cliente.
  - Identifique o problema:
    - 1) Verifique se é um problema regional ou localizado
      - Se for regional:
        - Registre a solicitação, informe ao cliente que a companhia está providenciando a regularização.
      - Se for localizado:
        - a) Verifique se existe débito que possa originar o desligamento.
          - Caso exista, informe ao cliente e finalize o atendimento.
        - b) Solicite ao cliente que verifique o disjuntor padrão
    - Caso o cliente não saiba identificar, verifique se a região consta na lista de serviços interrompidos.
  - Finalize o atendimento:
    - 1) Informe o número do protocolo
    - 2) Agradeça o contato
- Classificação:**
  - Área: [dropdown]
  - Tema: [dropdown]
  - Assunto: [dropdown]
- Palavras-Chave:** [text input] [icon]
- Status:**  Ativo
- Validade:** 1 Mês [dropdown]
- Alteração:**
  - Tipo Alteração: Criação [dropdown]
  - Alterado em 10/02/2006 por Smsilveira

FIGURA 7: Visualização para os gestores do modelo de *script* proposto

A visualização proposta para os gestores contempla as ações que eles poderão realizar, ou seja, criar um novo *script*, editar um que já existe, salvar, notificar aos usuários da base sobre alterações nos *scripts*, imprimir e visualizar no mesmo *layout* exibido para os agentes, incluindo a pesquisa.

Para os agentes foi proposta uma visualização sintética, contemplando somente os campos necessários ao atendimento. Algumas seções são apresentadas e outras podem ser expandidas pressionando o ícone “+”. As informações referentes à classificação e atualização foram retiradas da visualização do agente para permitir que o *script* seja apresentado somente em uma tela, sem que haja a necessidade de utilizar a barra de rolagem. Aos agentes foi disponibilizado o recurso de impressão.

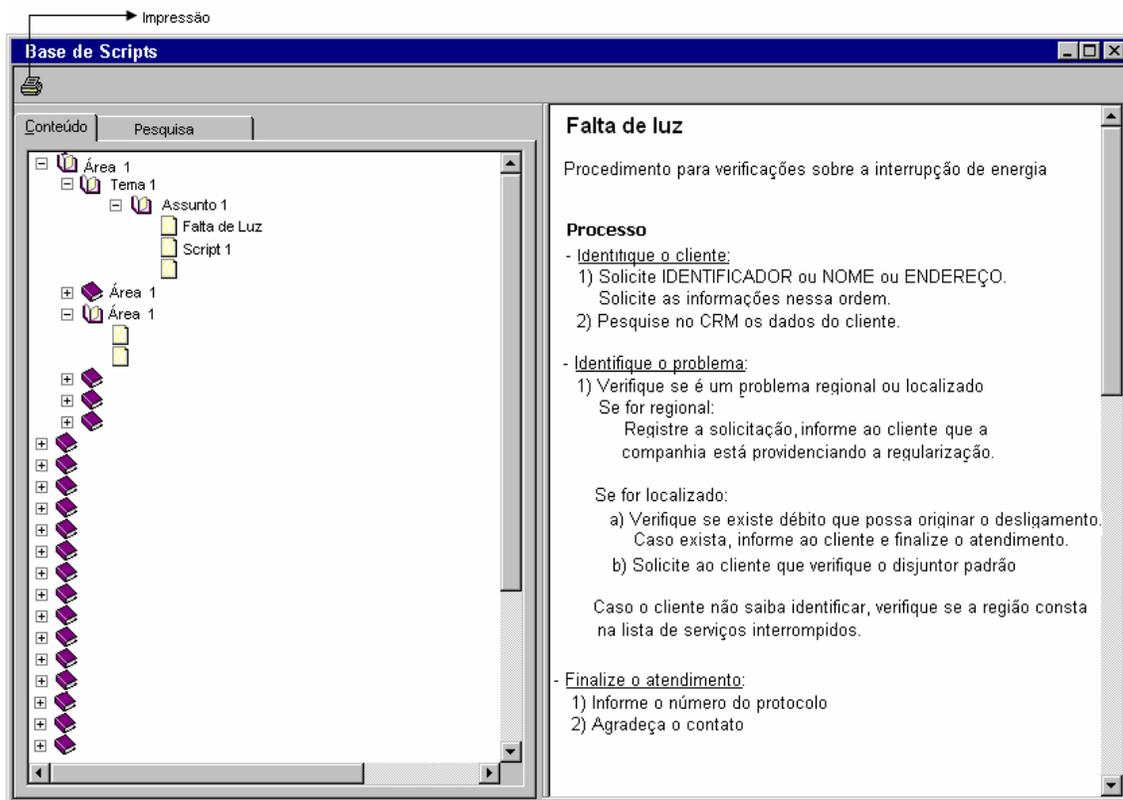


FIGURA 8: Visualização para os agentes do modelo de *script* proposto

## 5 ORGANIZAÇÃO DAS BASES DE INFORMAÇÃO

Esse capítulo discorrerá sobre o conceito de sistema de recuperação da informação (SRI) e os processos de organização e uso da informação abordando as bases de *scripts* como SRI e discutindo como ocorrem a seleção, aquisição, avaliação, análise, síntese, reestruturação, formatação e disseminação da informação nos *call centers*.

Serão apresentados os resultados da pesquisa empírica que buscou identificar a forma como os processos de organização da informação ocorrem nos SAC de cada uma das instituições investigadas, analisando pontos em comum e pontos peculiares.

### 5.1 Sistemas de Recuperação da Informação (SRI) no SAC

Um conceito amplamente aceito de sistema de recuperação da informação (SRI) foi construído por Araújo (1995) onde definiu-se que

Sistemas de informação serão considerados sinônimos de Sistemas de Recuperação da Informação (SRI), ou seja, os que entre outras funções, objetivam dar acesso às informações potencialmente contidas em documentos neles registrados e serão usados indistintamente. Tais sistemas constituem a “memória humana registrada”. (...) Os documentos, nesses sistemas, contêm informação potencial e são formalmente organizados, processados e recuperados com a finalidade de maximizar o uso da informação. (ARAÚJO, 1995, p.54).

Tendo em vista esse conceito podemos considerar as bases de *scripts* como um tipo específico de SRI.

De acordo com a autora acima citada, o principal objetivo dos SRI é permitir o acesso às informações neles registradas e para melhor caracterizá-los foram subdivididos em subsistemas de entrada e subsistemas de saída mostrando que:

Os subsistemas de entrada preparam documentos e seus registros. Seleção e aquisição baseiam-se na relevância e na qualidade dos documentos; depois que os documentos são escolhidos, registros são gerados para cada um deles. O conteúdo de cada documento é analisado, extraído e representado. Os agregados de informação sobre a coleção de documentos são ordenados, armazenados e organizados de forma a facilitar a busca. Assim sendo, os subsistemas de entrada são iniciados e controlados pelo SRI visando os processos de saída. Independentemente de sua importância em produzir e manter qualidade e relevância, as operações desses subsistemas são internas ao SRI: os subsistemas de entrada são praticamente invisíveis para os usuários. No entanto, o sucesso de um SRI é julgado pelo sucesso da recuperação/saída. (ARAÚJO, 1994, p. 101).

Além dos subsistemas de entrada e saída, Araújo (1994) descreveu os subsistemas de avaliação que são subsistemas executados para avaliação dos produtos e serviços. O subsistema de avaliação é essencial para mensurar a qualidade, porém é muito difícil de ser verificado, pois está relacionado com a opinião dos usuários após utilizar o sistema; trata-se de uma etapa fora do sistema. Ou seja, a posição pós-uso dificulta a obtenção do resultado da avaliação, por ser externa ao sistema, além de ser altamente subjetiva.

Lancaster e Warner (1993) descreveram os sistemas de recuperação de informação iniciando pela aquisição, para a qual deve existir um critério e políticas de seleção, baseados na necessidade de informação da comunidade que será servida. Uma vez adquiridos, os documentos devem ser organizados e controlados para que possam ser identificados e localizados para responder às demandas dos usuários. As atividades de organização e controle incluem classificação, catalogação, indexação e abstração. O indexador precisa compreender do que se trata o documento e a quais interesses ele atenderá. O processo de indexação em muitos sistemas envolve o vocabulário controlado, que é um conjunto limitado de termos que pode ser usado para representar o assunto principal dos documentos. O vocabulário controlado facilita a recuperação dos documentos, pois delimita os termos

relacionados aos documentos e permite refinar as expressões de busca, aumentando a relevância da recuperação. Após a indexação, os documentos são armazenados e suas representações (título, autor, resumo) são registradas em um banco de dados, onde podem ser convenientemente recuperadas para responder às requisições dos usuários.

Lancaster e Warner (1993) sugeriram os seis principais componentes de um sistema de recuperação de informação:

- subsistema de seleção de documentos;
- subsistema de indexação;
- subsistema de vocabulário;
- subsistema de procura;
- subsistema de interação entre o usuário e o sistema (*interface*);
- subsistema de resolução, que é o subsistema que compara a representação do documento com a representação da requisição.

Rowley (2000) esclareceu que a organização dos documentos tem o objetivo de permitir que estes sejam encontrados novamente em outra ocasião. Essa organização deveria usar, preferencialmente, algum critério familiar para o usuário, pois isso facilitaria a recuperação da informação. Para essa autora o primeiro passo na recuperação dos documentos é a solicitação dos usuários, que é analisada e traduzida para o vocabulário do sistema. Construída a estratégia de pesquisa, submete-se ao banco de dados de representações dos documentos que retornará o resultado da pesquisa. O resultado da pesquisa deve ser relevante, ou seja, retornar representações de documentos que respondam à necessidade de informação do usuário. Caso isso não ocorra, uma nova estratégia de pesquisa deverá ser montada

e submetida ao banco de dados de representações dos documentos.

Fosket (1973) apresentou algumas características importantes do sistema de recuperação de informação: revocação e relevância, especificidade e exaustividade, facilidade de uso, tempo de resposta, tipo de pesquisa (interativa e heurística), dentre outras. Esse autor definiu revocação como a quantidade de itens que retornam em uma pesquisa e relevância como a quantidade de itens informacionais que satisfaçam às exigências de quem está buscando a informação. E afirmou que tais características são inversamente proporcionais, pois à medida que se aumenta o número de itens em um resultado de pesquisa, ou seja, revocação, diminui-se a relevância dos itens recuperados; e o contrário também é verdadeiro, quanto mais se refinam as estratégias de busca e se aumenta a relevância dos itens, diminui o número de itens recuperados (revocação). É importante ressaltar que relevância é um fator subjetivo atribuído pelo usuário, que determinará se o resultado da pesquisa supriu suas necessidades ou não.

Especificidade e exaustividade em Fosket (1973) foram relacionadas à extensão com que são detalhados os documentos no sistema, *“enquanto a especificidade é um dispositivo para aumentar a relevância às custas da revocação, a exaustividade opera na direção oposta, aumentando a revocação, porém às custas da relevância”*. (FOSKET, 1973, p.14). Já a facilidade de uso referiu-se a um aspecto que deve ser tomado sob os pontos de vista do responsável pela entrada no sistema e do usuário que faz as pesquisas no sistema de recuperação da informação.

Cesarino (1985) sugeriu que os sistemas de recuperação da informação devem ser estudados analisando-se os processos de seleção e aquisição dos documentos, seguido pela indexação que inclui a análise conceitual e a tradução para o vocabulário do sistema. Depois, deverão ser estudadas a organização e a manutenção do acervo e as estratégias de busca, e por fim a interação entre o usuário e o SRI.

Em relação ao vocabulário do sistema, Lancaster (1987) relatou que o uso da linguagem controlada é indicado em virtude de problemas como sinônimos, homógrafos e pesquisas abrangentes. Fosket (1973) corroborou essa idéia e fez as seguintes sugestões: os sinônimos devem ser excluídos para não diminuir a revocação do SRI; os homógrafos devem ser identificados usando um conceito entre parênteses que indique seu contexto.

Rowley (2000) identificou as funções da linguagem controlada em índices e no controle da apresentação do relacionamento entre conceitos e índices. Na linguagem controlada, os termos usados são cuidadosamente especificados, os sinônimos reconhecidos e eliminados, construindo uma lista de termos aceitáveis. Essa lista pode ser tesouro ou lista de cabeçalhos. Para essa pesquisadora, um tesouro pode ser definido como

uma compilação de palavras e frases mostrando sinônimos, hierarquia e outros relacionamentos dependentes, a função é que isto forneça um vocabulário padronizado por armazenamento de informação e sistemas de recuperação. (ROWLEY, 2000, p.252).

A tabela abaixo desenvolvida através dos processos condensados por Seetharama (1993) sintetiza as discussões dos autores anteriormente citados:

TABELA 3  
Processos para constituição de uma unidade de informação

PROCESSO	DESCRIÇÃO
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>– política de seleção baseada nos usuários e em suas necessidades;</li> <li>– subsídios e ferramentas para orientar a seleção e verificação;</li> <li>– definições explícitas do processo de seleção (responsáveis, fontes relevantes, demandas).</li> </ul>
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> <li>– procedimentos para obtenção das fontes de informação necessárias (permissões de acesso e uso).</li> </ul>
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– critérios para emitir julgamentos sobre a qualidade ou mérito intrínseco de informação (validade, confiabilidade, exatidão, credibilidade e significância);</li> <li>– critérios para emitir julgamentos sobre os produtos e serviços de informação;</li> <li>– procedimentos para conseguir um consenso em avaliações.</li> </ul>
Análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>– especificação de tópicos para análise;</li> <li>– esquema de classificação, ou tabela de conteúdo do tópico;</li> <li>– especificação de procedimentos para extração de termos relevantes;</li> <li>– avaliação e verificação desses procedimentos.</li> </ul>
Síntese	<ul style="list-style-type: none"> <li>– arranjo comparativo e avaliação da informação extraída;</li> <li>– derivação de consenso e resolução de possível informação conflitante;</li> <li>– condensação ou incorporação da informação em estrutura e forma mais adequadas;</li> <li>– avaliação do produto final.</li> </ul>
Reestruturação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– determinação do modo de apresentação dos produtos, visando melhor compreensão e assimilação pelos usuários;</li> <li>– grau de detalhamento da informação, grau de invariabilidade (igual ao original) e grau de alterações na seqüência de apresentação.</li> </ul>
Formatação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– determinação de meios e formatos adequados aos usuários;</li> <li>– devem ser observadas: legibilidade, visibilidade, audibilidade, identificação (conhecimento e percepção dos elementos-chave de informação), mnemônica.</li> </ul>
Disseminação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– determinação das melhores formas para entregar a informação aos usuários e da linguagem adequada.</li> </ul>

Fonte: (Seetharama, 1993, não paginado)

Para a unidade de informação, *call center*, os processos acima descritos deverão ser adequados ao contexto. De forma geral, para a constituição das bases de *scripts*, a seleção ocorre em todas as áreas da instituição que se relacionam ao desenvolvimento, produção e vendas de produtos/serviços. Nessas áreas, o gestor de informação negocia permissões de acesso e uso para que consiga selecionar e obter as informações necessárias à base de *scripts* (seleção e aquisição). Após a

aquisição, será verificado se a informação está completa (avaliação). De acordo com o conteúdo do *script*, realiza-se a classificação baseada na organização do negócio da instituição, verifica-se se já existe a informação na base (análise e síntese) e elabora-se o *script* no formato adequado para que seja de fácil e rápida compreensão pelos agentes (reestruturação e formatação). Durante o processo de elaboração os *scripts* não ficam disponíveis para os agentes, somente após a validação eles serão ativados. A ativação disponibiliza os *scripts* na base para serem recuperados e utilizados pelos agentes durante o atendimento aos clientes.

Para a compreensão dos processos de organização das bases de *scripts*, buscou-se complementar a revisão bibliográfica com um modelo de processo de gerenciamento da informação proposto por Choo (1998). A discussão desse autor foi pertinente a esse trabalho pela contextualização da organização da informação no ambiente corporativo.

Choo (1998) apresentou um modelo de processo de gerenciamento da informação composto por necessidade da informação, aquisição da informação, organização e armazenamento da informação, produtos e serviços de informação, distribuição da informação, uso da informação e comportamento adaptativo.

Para esse autor, as instituições acumulam informações sobre suas práticas como normas, definições comerciais e políticas, e informações contábeis. Para isso estabelecem regras sobre quais informações coletar, quais entidades ou atividades a serem verificadas. Sendo que a seleção de fontes para monitorar o ambiente externo deve ser suficientemente numerosa e variada para refletir a amplitude do fenômeno externo com todas suas peculiaridades e variações. Ele esclareceu que a

seleção e o uso de fontes de informação devem ser planejados, monitorados e avaliados como qualquer outro recurso vital da instituição.

Choo (1998), ao discutir a aquisição de informação, focou principalmente a informação externa. Usando essa ótica em relação ao SAC, busca-se a informação nas áreas externas à área responsável pelo atendimento ao cliente. Os gestores da base de informações promovem o SAC e disseminam a importância da manutenção da base, além de monitorarem as diversas áreas, as comunicações que circulam pela instituição, publicações em *intranet* e jornais institucionais.

As fontes humanas são consideradas para a constituição da base de *scripts*, pois muitas vezes existem processos que estão somente na cabeça das pessoas, não são documentados em lugar algum das instituições. Os gestores da base de informações com a prerrogativa de criar um *script* podem apoiar a explicitação do conhecimento de várias pessoas e áreas.

No modelo de processo de Choo (1998) a informação é armazenada em uma base de conhecimento para tomar decisões, responder questões, interpretar situações e resolver problemas. Armazenamento é um ponto no qual a TI exercerá uma grande influência. Do ponto de vista do SAC, traduz-se que a escolha da ferramenta para criar a base de informações é um fator crítico. Para a classificação considera-se o vocabulário do usuário. O autor acima citado discorreu sobre a indexação centrada no usuário e evidenciou que esse tipo de indexação aumenta o potencial da *performance* na recuperação, assim como sua satisfação, já que a indexação reflete a organização do negócio da instituição e dessa forma torna-se familiar para o usuário.

Sobre Produtos e Serviços de Informação, Choo (1998) afirmou que devem ser flexíveis, multifacetados e centrados no cliente. Quanto à distribuição da informação, o foco foi na premissa da informação certa, para pessoa certa, no tempo, lugar e forma certos. A FI 9, abaixo, representa uma tradução livre do modelo desenvolvido por Choo (1998):

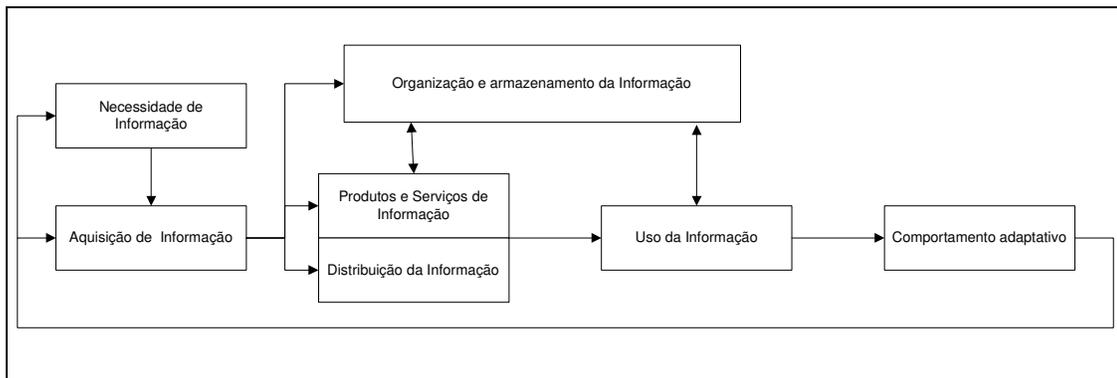


FIGURA 9: Modelo de processo de gerenciamento da informação

Fonte: CHOO (1998, p.24)

Para a concepção e manutenção das bases de *scripts* enquanto sistemas de recuperação de informação, os processos de organização da informação serão adaptados visando, conforme Araújo (1994), a maximização do uso da informação.

## 5.2 Organização das bases de *scripts* nas instituições pesquisadas

Buscou-se verificar, nas instituições pesquisadas, como ocorrem os processos de organização da informação para a base de *scripts* tendo em vista os estudos dos autores acima citados, utilizando-se a síntese definida por Seetharama (1993).

Os resultados apresentados demonstram que os gestores da informação das bases de *scripts* sabem da importância da base e do seu trabalho e o desempenham da melhor forma possível. Porém verifica-se que falta conhecimento especializado

sobre organização da informação, sendo que 50% dos gestores da informação são formados em Administração e 25% não são graduados. Em nenhuma das instituições existe um profissional com a formação acadêmica em Ciência da Informação, Biblioteconomia e áreas afins.

Na instituição bancária, os gestores da base de informações executam outras atividades além de gerenciá-la. Na prestadora de serviços de saúde, o gestor da base fica dedicado exclusivamente à criação e manutenção dos *scripts*. Na operadora de telefonia celular, os gestores da base são divididos em duas categorias: a primeira é responsável pelos processos relacionados a obtenção da informação e estão envolvidos com outras atividades além da base; a segunda categoria executa somente atividades relacionadas à base, desde a elaboração até a disponibilização dos *scripts*.

Na prestadora de serviços de saúde foi contratada uma consultoria especializada em organização e tratamento da informação que fez um trabalho inicial quando os *scripts* ainda eram impressos. Essa assessoria foi mantida na criação do sistema informatizado, mas atualmente não está adequada às novas demandas:

Essa pessoa ficou com a gente vários meses. Ela fez entrevista com o operador, com a gente, montou os grupos, pegou as informações e classificou. Nós tínhamos uma pasta verde que ficava tudo lá e nós tínhamos uma pessoa (...) para atualizar a informação seguindo o padrão que ela tinha criado para nós. Ela (a pessoa que era responsável pela atualização) atualizava, imprimia, tirava xerox e ia em todas as PA e mudava a informação. Aí depois que a gente começou a ter o SAC nós jogamos tudo no sistema, a mesma coisa que a gente tinha no papel a gente jogou no sistema. (Depoimento do responsável institucional da prestadora de serviços de saúde).

Em todas as instituições, a entrada dos documentos na base acontece no momento da criação de um novo *script* decorrente de uma necessidade que nasce junto com o

lançamento de um novo produto/serviço ou quando um processo é alterado, ou ainda quando a área responsável pelo atendimento a clientes percebe a necessidade de padronização de atendimento para um tipo de solicitação para a qual não é recuperado nenhum *script* de atendimento.

As três instituições possuem uma política de seleção similar, na qual a informação necessária é aquela que terá algum impacto para os clientes (informação referente a produtos/serviços da instituição), negociada (permissão de acesso e uso) com as diversas áreas de produtos e serviços das instituições e depositadas nas bases. O armazenamento acontece sem a utilização de instrumentos de indexação. A recuperação e o uso ocorrem quando os agentes buscam um *script* para atender ao cliente.

Em relação à seleção e aquisição, na instituição bancária o fluxo ideal de informações seria o gestor do produto/serviço notificar a área de atendimento a clientes para criar os *scripts* ou ele mesmo criá-los e submetê-los para validação. Porém, nem sempre isso ocorre, muitas vezes os gestores da base percebem que algum documento ou normativo que está circulando na instituição deveria estar na base, mas não está. Em outros casos os próprios clientes ligam para o SAC em busca de uma informação indisponível e os gestores da base precisam buscá-la junto às áreas de produtos/serviços para o atendimento ao cliente. Como mostrado:

Acontece várias vezes de descobrir processo durante o atendimento. O cliente liga e dá uma informação e aí sim, a gente vai correr atrás da informação. Foi implantado alguma coisa que a gente nem sabia. (...) Corre atrás, busca a informação e a gente pega o fluxo meio atravessado. (Depoimento do gestor A da informação da instituição bancária).

Sobre as manutenções dos *scripts*, verificou-se que a situação ocorre da mesma forma que a sua criação, conforme comentário do gestor B da informação da instituição bancária:

Através de alguns outros comunicados que existem (na instituição), falando que lançou um produto ou realizou uma alteração no produto que a área do produto não nos informou. Ou então, quando acontece algum problema no canal, que é o atendimento ao cliente ou então a efetivação de uma transação ou serviço no canal que chega o problema até a gente e nós vamos procurar com a área responsável o que pode ser aquilo. Porque no início, quando implantamos o produto ou serviço nós levantamos tudo que era teoricamente possível de acontecer, se acontecer alguma coisa diferente daquilo, nós voltamos até a área e tentamos analisar porque nós não fizemos aquele levantamento. Normalmente acontece é que eles fizeram alguma modificação no sistema e nós não ficamos sabendo. Aí nós corremos para essa atualização. (Depoimento do gestor B da informação da instituição bancária).

Na prestadora de serviços de saúde, o processo de seleção e aquisição da informação é similar ao da instituição bancária. O gestor da informação ressaltou a importância de se buscar a informação nas áreas específicas e não só ficar esperando ser notificado que existe uma informação nova.

Sempre nós esperamos que alguém nos mandasse. Estamos criando o hábito agora de procurar a informação nas áreas, porque ainda tem aquela resistência, a informação chega no setor e pára. (...) Eu entro em contato com as áreas através do telefone ou via *e-mail*. *E-mail* é melhor porque a gente registra e eles retornam. (Depoimento do gestor da informação da prestadora de serviços de saúde).

O gestor da informação da prestadora de serviços de saúde demonstrou que o atual processo de seleção da informação não é o adequado, porém a instituição está buscando aprimorá-lo através de várias ações. Uma delas foi definir que em cada área da instituição exista um profissional com a função de enviar informação para o *call center* como apresentado no depoimento abaixo:

Hoje ainda não é adequada, tem muitas falhas, mas estamos revendo. Ter uma pessoa responsável de cada área para enviar estas informações novas. (Depoimento do gestor da informação da prestadora de serviços de saúde).

Na operadora de telefonia celular, as informações que originam os *scripts* chegam através de comunicações dos gestores a equipe do SAC, da participação em projetos da equipe de atendimento ao cliente, de correspondência eletrônica para os gestores da informação. Existe um endereço eletrônico institucional “Fale conosco” criado para ser usado por todos que quiserem discutir e informar algo sobre a base de informações. A correspondência eletrônica é recebida pelos gestores da informação que a analisam e caso proceda, atualizam ou criam *scripts*. Este endereço eletrônico institucional é usado inclusive pelos próprios agentes do SAC para notificar a equipe gestora da base de informações quando há dúvidas ou não se encontra um *script* adequado.

A forma de chegada da informação é via e-mail e via "fale conosco" que seria a forma de se criticar o que já existe. (Depoimento do gestor D da informação da operadora de telefonia celular).

Do ponto de vista dos gestores da informação da operadora de telefonia celular, a atual política de seleção é adequada e garante uma alta taxa de atualidade para a base, como segue:

Normalmente a gente tenta usar um trabalho pró-ativo, tentando reunir a área responsável por criação de um produto ou de uma regra, para transformar isso em informação para o atendimento. Essa forma eu acho correta, essas reuniões das áreas envolvidas para se estruturar uma informação, evitando que a operação questione as informações que estão lá. (Depoimento do gestor C da informação da operadora de telefonia celular).

Em relação ao processo de seleção, verificou-se a necessidade de explicitar os responsáveis e as áreas que funcionam como fontes relevantes, tendo em vista o processo de seleção definido por Seetharama (1993). A formalização permitiria uma maior interação dos gestores da base com as demais áreas das instituições.

Em nenhuma das instituições foi explicitado nos depoimentos restrições em relação à entrega da informação ao SAC, ou seja, não foram registrados, do ponto de vista dos gestores, problemas com a aquisição da informação. Na instituição bancária os depoimentos mostraram que não existe qualquer problema de retenção de conteúdo nas diversas áreas em relação ao SAC, o que existe é uma falta de cultura de compartilhamento. Mas quando o SAC solicita uma informação necessária ao atendimento ao cliente, a área que não a enviou não se constrange por isso. Na prestadora de serviços de saúde também não foram relatados problemas quanto a esse fator, eles usam a argumentação de quem está do outro lado da linha é o cliente e que por isso a informação deve ser compartilhada, como no depoimento:

O argumento principal é o cliente. O cliente quer saber ou precisa dessa informação agora, e não temos. Com isso, o pessoal procura essa informação e nos envia. (Depoimento do gestor da informação da prestadora de serviços de saúde).

De forma geral, observou-se que em algumas áreas das instituições existe uma resistência em enviar uma informação para ser divulgada no SAC alegando-se que tal informação não deve ser divulgada nesse canal por falta de compreensão dos agentes ou dos clientes. Ponderou-se que essa colocação aponta para uma retenção de informação, pois se os agentes forem adequadamente treinados e receberem uma informação apropriada ao trabalho que executam, eles conseguirão usá-la de forma adequada para o atendimento no SAC.

A informação que chega ao SAC é considerada confiável e válida. Os atributos validade, confiabilidade e exatidão são checados somente quando a informação chega aos gestores da base de informações através de canais diferentes dos já

mencionados (gestor do produto/ serviço, normativos internos, divulgações em reuniões):

Normalmente, quando a área me passa, é a pessoa responsável pela área. Eu, no caso, confio. Às vezes questiono, se não ficou claro para mim, ligo, questiono para melhor explicação. (Depoimento do gestor da informação da prestadora de serviços de saúde).

Exatamente. Dependo de onde partir. Porque se ela já vem da área do produto, a fonte é certa, então a gente verifica se vai gerar impacto. Agora se vem de uma fonte diferente, a gente tem que correr atrás da fonte responsável, validar a informação e divulgar. (Depoimento do gestor A da informação da operadora de telefonia celular).

Quando a equipe gestora da base recebe a informação da fonte responsável por ela, verificam se está completa.

Ainda sobre a avaliação, na instituição bancária existe um processo automático de verificação da atualidade do *script*. O processo calcula quais *scripts* não foram atualizados nos últimos quatro meses, baseado na data de sua atualização, e notifica aos gestores da base sobre aqueles que estão desatualizados. Os gestores verificam o conteúdo do *script* e entram em contato com a área responsável por revalidá-lo. Como apresentado:

Na realidade, a gente trata isso de forma automática, a validade dos *scripts* é de 4 meses. De 4 em 4 meses, o *script* é novamente submetido à avaliação do gestor. No nosso caso, vai para o (Gestor B), ele vê se ainda procede, se sim, reativa por mais 4 meses, se não a gente cancela. (Depoimento do gestor A da informação da instituição bancária).

Porém essa atualização ainda não é ideal porque, apesar da ferramenta notificar que o *script* perdeu a validade, nem sempre eles são revistos de forma criteriosa. Muitas vezes, as pessoas simplesmente observam se não existe alguma informação altamente inconsistente e atualizam a data sem revalidar todo o conteúdo do *script*.

Em teoria eles dependem desta avaliação, ou seja, dessa leitura toda, completa do *script*. Só que normalmente ela não é feita. (...) Então chega lá, a pessoa vê, fala assim: "acho que não teve alteração nenhuma". Ele faz só a revalidação da data, coloca a validade de novo. (...) Como se tivesse, salvando novamente, normalmente nem lê, normalmente nem revalida aquelas informações se mudou aqueles procedimentos ou não. (Depoimento do gestor B da informação da instituição bancária).

Na prestadora de serviços de saúde o processo de atualização é manual, depende do gestor da base acessar os arquivos, verificar se o conteúdo está adequado e atualizá-los, ou depende da sinalização dos agentes de que alguma informação não está adequada. A falta de um processo automático que verifica a atualização dos *scripts* é crítica e exaustiva para os gestores da informação. O depoimento evidencia:

Porque sempre estou entrando na árvore e estou vendo informações antigas, que estão erradas, incorretas. A própria operação me fala que tem informações que não tem nada a ver mais. Eles mesmos sinalizam para mim e eu entro na hora. Mas eu teria que entrar realmente um a um e acertar isso. (Depoimento do gestor da informação da prestadora de serviços de saúde).

Na operadora de telefonia celular também não existe um processo automático de verificação da atualização da base, o que onera os gestores da informação. Nessa instituição, os *scripts* possuem o conceito de vigência, que seria o período de validade das informações disponibilizadas, porém mesmo expirados os *scripts* permanecem disponíveis.

Quando os conteúdos são lançados, são lançados com alguma vigência. A pessoa responsável pela promoção tem que lembrar de avisar se essa promoção foi prorrogada ou não. Não tem como automaticamente ao vencer aquele prazo a promoção mudar de classificação, sair ou ficar disponível só para consulta histórica. (...) Você entra e olha o que está ruim: nossa, vou dar uma olhada, perguntar se está certo, mais isso por coincidência, por demanda. (Depoimento do gestor D da informação da operadora de telefonia celular).

Como apresentado, os *scripts* não são excluídos, são apenas desativados, permanecendo na base para consultas históricas.

Excluir, na verdade, a gente não exclui. Tinha um processo de exclusão que você deletava realmente, aí se você procurava amanhã, ele não existia mais. Hoje em dia, a gente desativa. Ele não fica visível mais para os operadores, mas nós gestores conseguimos visualizar qualquer *script* que já foi criado. (Depoimento do gestor A da informação da operadora de telefonia celular).

Identificou-se que um dos fatores mais críticos para a organização da base de *scripts* refere-se à classificação. A dificuldade refere-se à criação de uma estrutura adequada de classificação da informação relacionada ao negócio da instituição. As classes definidas para a base de *script* não são caracterizadas e delimitadas formalmente. Cada gestor classifica a informação de acordo com sua interpretação em relação a um determinado grupo de informação. Em muitos casos isso provoca a duplicidade da informação na base por ser enquadrada em duas classificações diferentes ocasionando dispersão.

Pôde ser observado que os gestores da base se preocupam muito com esse aspecto e tentam melhorar o processo. Antes de classificar os *scripts*, buscam nas classes nas quais ele poderia estar e verificam se já existe uma informação similar. Esse trabalho é exaustivo, complexo e depende do domínio da base que cada gestor da informação possui, como pode ser visto no trecho de entrevista abaixo:

Toda informação que eu coloquei na árvore, eu sei que eu coloquei, mas quem fez o sistema antes, aí eu não sei. Eu tenho que imaginar onde está aquela informação e entrar para ver se existe ou não. (...) Se não estiver lá, eu coloco lá e se tiver em outro local, aí dobra. (Depoimento do gestor da informação da prestadora de serviços de saúde).

Em todas as instituições a validação da preexistência do *script* na base é realizada manualmente. Os sistemas não exibem nenhum alerta e não fornecem um mecanismo adequado de busca por termos.

É, na verdade uma das grandes batalhas nossas é com a funcionalidade de busca, que seria a fórmula mais prática de identificar texto ou parte de texto no conteúdo interno e ela ainda não está funcionando como deveria. Foi lançado o sistema de busca, e estava fazendo a busca em todos os títulos (*menus*) e em todos os conteúdos internos. Só que isso afetou a *performance* do sistema porque o número de usuários era muito grande, buscando conteúdos internos, a busca teria que varrer a árvore inteira, são 10 mil páginas. (...) O problema que essa busca não foi elaborada de uma forma eficiente. A gente buscava determinadas palavras e recebia como retorno 200 itens, aí não me ajuda. (Depoimento do gestor D da informação da operadora de telefonia celular).

Outro dia eu gastei uma hora e meia para atualizar um procedimento de 3 vias, porque eu achei a mesma informação em 7 *menus* diferentes e depois que eu achei eu fiquei na dúvida se existia em mais algum lugar. (Depoimento do gestor B da informação da operadora de telefonia celular).

Ponderou-se que a ausência de gestores com conhecimento formal de organização da informação foi decisiva para a dificuldade na classificação adequada dos *scripts*.

Os próximos objetivos da pesquisa referem-se à reestruturação e formatação da informação, discutidos de acordo com a exposição de Seetharama (1993).

Em relação à ferramenta utilizada para concepção e disponibilização da base, notou-se que os sistemas de informação desenvolvidos para dar suporte a base de *scripts* são mais adequados que a adaptação de ferramentas diversas. Nos sistemas específicos são desenvolvidos formulários que acabam por formalizar um padrão de *script*, além de permitirem criação de funções específicas necessárias a essas bases, como pesquisas por palavras e verificação de *scripts* desatualizados.

Na instituição bancária, os *scripts* são criados utilizando a ferramenta Lotus Notes® e são disponibilizados aos atendentes em formato WEB. Em relação à adequação da ferramenta houve contradição de opinião entre os gestores:

Não é adequada. (Depoimento do gestor A da informação da instituição bancária).

Sim, ela é adequada. Pode não ser funcional, por causa do tempo. A base hoje está um pouco carregada e por se tratar de uma empresa terceirizada, nós temos que criar um *link* com os nossos servidores para essa outra empresa. Esse *link*, ele peca as vezes no tempo de resposta. (...) A base ela é boa e tem uma *interface* bacana, mas pode ser que às vezes ela atrasa um pouco. (Depoimento do gestor B da informação da instituição bancária).

A inadequação da ferramenta foi relacionada à dificuldade em desenvolver o *script* utilizando uma interface diferente da que será usada pelos agentes. Isso faz com que muitas vezes o *layout* inicial desenvolvido no formulário em Lotus Notes fique alterado quando exibido na interface WEB. Esse fato provoca retrabalho para o gestor, que finaliza a criação do *script* e depois de visualizá-lo na WEB deve alterá-lo até encontrar o formato adequado.

Em relação à padrões para construção e formatação dos *scripts*, como número máximo de palavras, parágrafos, uso de negrito, sublinhado e cores, constatou-se que não existe um padrão formalizado em nenhuma das instituições. Existe um padrão consensual, que funciona devido ao número restrito de gestores da informação e ao tempo que eles executam tal atividade. O padrão informal está associado ao conhecimento tácito das pessoas, e se esse não é repassado, acaba sendo perdido.

Eu procuro manter certo padrão, de criar seções para tudo. Eu posso criar seção dentro de seção, níveis assim. A primeira seção verde, a outra vermelha, para ele não se perder. Tento da melhor forma possível criar mecanismos para eles não se confundirem dentro da informação. Eu tenho *scripts* que são muito complexos, com vários níveis e aí ele pergunta para o cliente, se sim, faz isso, se não, faz aquilo. Então, quando deixo tudo isso aberto, fica muito complexo. E eles já reclamaram disso, a gente já fez um trabalho de fazer reunião com operador. *Script* grande é difícil de ler. (Depoimento do gestor A da informação da instituição bancária).

Não existe um padrão oficial, existe um padrão dos administradores. Foi estipulado que não seria usado cor, foi estipulado que negrito a gente usaria

em real necessidade de destaque, mas eu sinto falta de oficializar esse manual de redação. (Depoimento do gestor D da informação da operadora de telefonia celular).

Percebeu-se a validade do padrão informal, porém a documentação facilitaria o trabalho dos gestores e garantiria a similaridade entre os *scripts*. Na instituição bancária e na operadora de telefonia celular o formulário disponibilizado pelo sistema para criar o *script* possui alguns campos previamente definidos que ajudam na formalização de um padrão; alguns permitem digitação livre e outros são compostos por listas com valores pré-definidos, referenciando o conceito de vocabulário controlado.

Sobre a disseminação, buscou-se verificar a padronização dos títulos, já que em muitas bases os *scripts* são apresentados em ordem alfabética. Na instituição bancária existe um padrão de títulos conforme descrito abaixo:

A gente escolhe o título, porque a gente procura manter uma coerência para facilitar para o operador na hora que ele vai procurar. Por exemplo, eu tenho *scripts* de agendamento, então procuro sempre colocar agendamento <espaço><tracinho><espaço>e aí característica. (Depoimento do gestor A da informação da instituição bancária).

Os *scripts* usados pelo SAC da instituição bancária têm o termo *Telemarketing* no começo dos títulos, para que dessa forma fiquem agrupados em um bloco. Depois de *Telemarketing*, é colocado o tema do *script*, por exemplo, cartão de débito e finalmente o assunto que o identifica. Ou seja, o título de um *script* é composto por área + tema + assunto. Exemplificando, um *script* que é criado para ser usado na central de atendimento referente a como mudar a senha do cartão de débito terá o seguinte título: **TELEMARKETING – CARTÃO DÉBITO – ALTERAÇÃO DE SENHA.**

Na prestadora de serviços de saúde e na operadora de telefonia celular não existe um padrão de títulos para os *scripts*.

Ainda sobre a disseminação, em relação à linguagem utilizada, verificou-se que existe uma preocupação de não se usar termos técnicos, gírias e em alguns casos existe uma linguagem acordada (termos a serem utilizados) entre os gestores da base, porém não se encontrou um vocabulário controlado:

A gente procura evitar colocar termos técnicos, siglas. A gente tem cuidado com palavras que possam provocar um alerta para o cliente, que sabe que se divulgar a operação vai falar com o cliente. Por exemplo, falar que não vai funcionar de qualquer maneira. Isso vai gerar um problema, desconforto. (Depoimento do gestor B da informação da Operadora de telefonia celular).

Em relação aos mecanismos de recuperação da informação, verificou-se que o mais comum é a busca em uma lista em ordem alfabética. Na base da instituição bancária, a busca pode acontecer através da própria lista de *scripts* ou através do mecanismo de busca avançada, onde é possível informar palavras para a pesquisa e a data de alteração. O primeiro mecanismo é eficiente para os agentes devido ao padrão informal dos títulos discutido anteriormente.

É pela classificação realmente. Por isso que a gente tem preocupação grande com o título dele para deixar agrupado. Ou seja, caiu uma ligação de agendamento, ele vai vir aqui e vai estar tudo aqui. E aí ele vê se tem o *script* adequado ou não. (Depoimento do gestor A da informação da instituição bancária).

O mecanismo de busca por palavra da instituição bancária não é eficiente para os agentes do SAC, pois ele recupera informações que não são específicas do *call center*. Já a lista apresenta tais *scripts* próximos, como se fossem um bloco, portanto é mais fácil localizar o *script*.

Se fosse para chutar um percentual, acho que 90% opta pela lista. Porque fica bem fácil, eles sabem que está tudo separadinho. Mas enfim, está disponível também esta pesquisa para eles. (Depoimento do gestor A da informação da instituição bancária).

Na prestadora de serviços de saúde e na operadora de telefonia celular os mecanismos de busca da base não são suficientes, eles dependem muito do conhecimento prévio do agente em relação à base, pois os *scripts* são disponibilizados por grupos de informação. Caso o agente não domine a classificação, não conseguirá recuperar o *script* adequado. Vale lembrar que, mesmo conhecendo os grupos isso não garantirá que o agente recupere o *script* devido aos problemas referentes à classificação já apresentados.

Outro ponto a ser analisado na busca de informação pelos clientes referiu-se ao tempo que o agente leva para recuperar o *script*, o famoso “Senhora, mais um momento”, ou pior, a função *Mute* do telefone... que deixa aquela sensação de que a ligação foi encerrada. Todos apresentaram o tempo de atendimento como o principal ponto de interferência na organização da base para o atendimento ao cliente.

A pessoa não consegue encontrar a informação ela vai enrolando na ligação. Ela vai pedir um momento para o cliente quando ele não deixa o cliente esperando. Ela acha a informação, depois acha outra que contradiz e no meio da ligação ela corta e o cliente não tem segurança, o cliente perde a segurança totalmente no atendimento. Ou ele liga aqui de novo para confirmar ou então deixa de usar o serviço. (Depoimento do gestor B da informação da operadora de telefonia celular).

Do ponto de vista dos agentes, em relação à recuperação da informação, verificou-se que os mecanismos de busca foram considerados satisfatórios tendo em vista o gráfico 4. Na instituição bancária todos os agentes responderam que recuperam a informação que precisam de 51% a 75% das vezes que realizam pesquisa na base. Na prestadora de serviços de saúde, 40% dos agentes disseram encontrar os *scripts*

entre 51% a 75% das pesquisas e 55% dos agentes responderam que em mais de 75% de suas buscas encontram o *script* que precisam. Na operadora de telefonia celular a maior parte dos agentes (66%) encontra a informação necessária em mais de 75% de suas buscas na base de *scripts*. Os agentes da prestadora de serviços de saúde e da operadora de telefonia celular indicaram que a disponibilização da pesquisa por palavras aumentaria a recuperação do *script* que responderia suas necessidades.

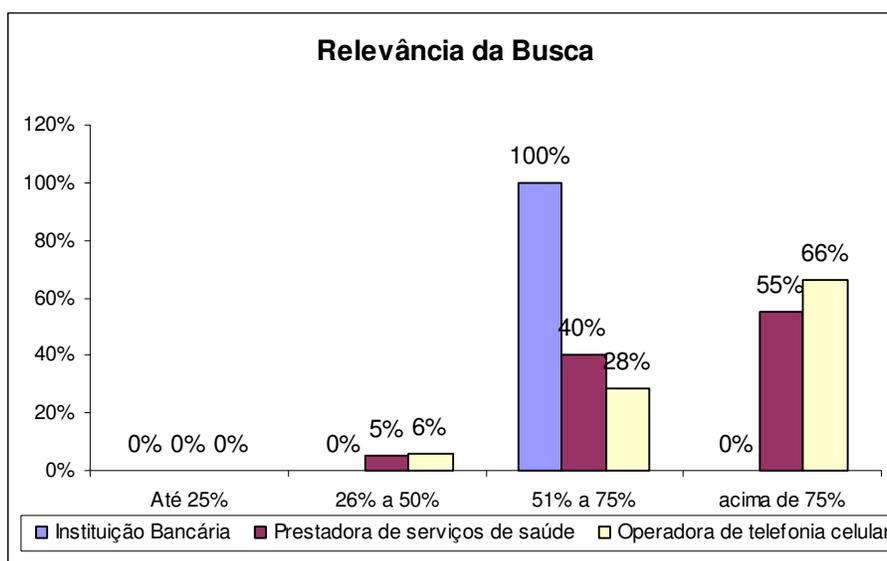


GRÁFICO 4: Relevância da busca na base de *scripts*

Buscou-se verificar qual a atitude dos agentes quando não conseguem recuperar o *script* que precisam, e constatou-se que, nesse caso, o agente busca a informação junto a um superior, que pode ser o supervisor ou o *backup* (conceito de agente mais experiente que fica pela operação para ajudar os agentes).

Sobre o acesso à base de *scripts* verificou-se que, na instituição bancária e na prestadora de serviços de saúde, todos os agentes podem acessar todas as

informações, não existindo restrição de acesso. Na operadora de telefonia celular a informação pode ser filtrada de acordo com o tipo de usuário, no entanto todos os agentes do SAC têm acesso às mesmas informações. A categorização refere-se a usuários da base de outras áreas.

A gente chama de perfil, cada perfil, cada grupo ele tem acesso à informação e a gente define quem vê. Por exemplo, eu tenho o assunto fraude e de antifraude que não cabe a ninguém fora do *callcenter* ter acesso. (Depoimento do gestor B da informação da Operadora de telefonia celular).

Analisando o processo de organização da informação das bases de *scripts* para o SAC e relacionando-os às definições discutidas no referencial teórico, verificou-se que a seleção e aquisição precisam de um interesse institucional maior em relação ao cliente para que ocorram adequadamente, como focalizado no capítulo Serviço de Atendimento aos Clientes: um serviço de informação. O aumento da interação entre a instituição e o SAC facilitaria a seleção e aquisição da informação.

Quanto à avaliação, identificou-se que ocorre com o foco correto, focalizando quais informações são necessárias aos clientes, embora os mecanismos para realizá-la não sejam suficientes.

Ficou evidente a grande dificuldade em relação à classificação, o que pode gerar até duplicidade e inconsistência das informações, além de sua dispersão. A indexação centrada no usuário pareceu-nos adequada para ser usada nessas bases. Não foram encontrados instrumentos parecidos com tesouros nem listas de palavras-chave, somente algumas listas nos formulários eletrônicos com valores delimitados.

Quanto à reestruturação e formatação, foram encontrados padrões informais para criação dos conteúdos e para fontes, cores e alinhamentos. Porém tais padrões não são suficientes, pois não são documentados.

Sobre a recuperação, verificou-se que os agentes conseguem recuperar os *scripts* adequados, mas faltam mecanismos que permitam buscas avançadas usando lógica booleana. A recuperação está diretamente relacionada ao conhecimento das bases e condicionada a classificação.

## 6 QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Esse capítulo revelará uma literatura na qual a noção de qualidade da informação é percebida em relação a atributos de cunho subjetivo. Diante das medidas sugeridas pelos autores compilaram-se as características que conduziram à avaliação quantitativa de qualidade da informação no contexto de produção e uso investigado, o SAC.

Após delineados os atributos investigativos serão exploradas as percepções dos agentes, tomados como usuários intermediários das bases de *scripts*. Ainda serão acrescentadas as opiniões dos responsáveis institucionais e dos gestores da informação em relação à qualidade da informação dessas bases.

### 6.1 Qualidade da informação no SAC

A discussão de qualidade da informação sempre será permeada pela subjetividade do conceito. O usuário, ao usar uma informação, atribuirá a ela um valor baseado em sua percepção de qualidade, não apenas em relação à informação buscada, mas também ao motivo que o leva à busca. Uma informação usada pelo mesmo usuário em diferentes circunstâncias pode ter o valor modificado.

Buscou-se identificar o debate desenvolvido no âmbito da Ciência da Informação envolvendo a questão a fim de embasar a discussão sobre a qualidade da informação das bases de *scripts* utilizadas para o atendimento ao cliente.

Ginman (1990) discutiu a qualidade da informação do ponto de vista do usuário e abordou conceitos relacionados à qualidade de serviço de informação. Esse autor considerou que, para o desenvolvimento de produtos e serviços em uma unidade de informação, deve-se identificar os usuários dessa unidade, a informação necessária a eles e suas expectativas. O alinhamento das respostas dessas questões à expectativa dos usuários ressalta a qualidade do serviço de informação, relacionando esse conceito à satisfação do usuário em relação ao produto e ao serviço no sentido de atendimento da necessidade e da expectativa.

Marchand (1990) definiu alguns caminhos para se aproximar de uma definição de qualidade:

- Transcendental: assumiu que informação é absolutamente e universalmente reconhecível. Porém, essa foi uma definição ambígua, pois o valor depende de quem olha a informação, ou seja, o usuário;
- Baseada no usuário: usuários têm necessidades e estilos cognitivos distintos e consideram informação de alta qualidade aquelas que os satisfaçam. É uma visão altamente subjetiva que apresentou dois problemas: a dificuldade em agradar a todos e em distinguir atributos que não possuem qualidade daqueles que maximizarão a satisfação do usuário;
- Baseada no produto: relacionadas à variação dos atributos de posse, cobertura, confiabilidade e validade. Qualidade da informação foi definida por um conjunto mensurável e preciso de características de produtos de informação;

- Baseada na produção: qualidade relacionada ao alinhamento com a requisição, com o que foi solicitado;
- Baseada no valor: qualidade da informação, referindo-se ao conceito de uso da informação, redução da incerteza, adaptabilidade e temporalidade.

As diferentes abordagens de Marchand (1990) resultaram de pontos de vista diferentes entre fornecedores de informação e usuários. Por não haver consenso entre esses pontos de vista, o autor construiu oito dimensões para mensurar a qualidade da informação sendo eles *'actual value'* - valor real (refere-se ao uso real que o cliente faz da informação), *'features'* – características de utilidade como precisão e abrangência, *'reliability'* – confiabilidade (refere-se à fonte), *'meaning over time'* – significado ao longo do tempo, *'relevance'* – relevância, *'validity'* – validade (refere-se a métodos usados para colher e analisar a informação), *'aesthetics'* – estética (altamente subjetiva, refere-se a forma como a informação é apresentada, entregue) e *'perceived value'* – valor percebido.

A qualidade da informação foi discutida por Olaisen (1990) sob a ótica de dois aspectos: o cognitivo e o tecnológico. O aspecto cognitivo referiu-se a como a informação foi percebida e foi composta pelas características: credibilidade, influência, confiabilidade, relevância, significado no tempo, validade e valor percebido. O aspecto tecnológico referiu-se a fatores ligados à facilidade de uso como forma, novidade, acessibilidade, oportunidade, velocidade de desenvolvimento, flexibilidade, completeza, plausibilidade, seletividade, navegação e características de utilidade.

A discussão feita por Schwuchow (1990) expôs dois aspectos gerais dos serviços de informação: quantidade e qualidade, sendo qualidade algo mais difícil de se delimitar. Ele apontou alguns indicadores ligados à qualidade da informação como confiabilidade, oportunidade (no momento correto), novidade, velocidade e freqüência, completude, seletividade, relevância ou especificidade, integridade, segurança, facilidade de uso. Quanto à qualidade dos serviços de informação foram apontados: flexibilidade e acessibilidade. Esse autor analisou os sistemas de informação e concluiu que o ponto central da avaliação é relacionado ao atendimento às várias necessidades de informação de seus usuários. Contudo, ele propôs que os sistemas fossem avaliados por um grupo e não somente por um indivíduo seguindo alguns passos para objetivar a avaliação dos sistemas de informação:

- Determinar um cenário para um grupo avaliador;
- Indicar julgamentos espontâneos, no sentido em que não existem outros fatores baseados em aspectos particulares;
- Discutir e adotar regras comuns para o grupo avaliador. As regras devem ser acordadas, registradas e apresentadas ao grupo.

Todos os autores acima citados apresentaram uma linha comum de desenvolvimento de qualidade da informação que foi focar a qualidade como um aspecto subjetivo, relacionado ao usuário. Buscou-se a compreensão dos atributos que conferem qualidade à informação a partir da compilação da bibliografia estudada tendo em vista a sua aplicação sob as bases de informação usadas para o Serviço de Atendimento aos Clientes.

## 6.2 Análise da qualidade da Informação nas bases de *scripts* investigadas

Excluiu-se da pesquisa alguns fatores inerentes à base, como valor real e valor percebido. Valor real e valor percebido foram considerados inerentes à base, pois os agentes não poderiam executar suas tarefas sem a existência dos *scripts*, como já discutido anteriormente. Foram selecionados fatores tecnológicos e cognitivos para avaliar a qualidade da informação atribuída às bases de *scripts* nas instituições pesquisadas: facilidade de uso e estética da *interface*, confiabilidade, atualidade, completude, abrangência, clareza, precisão e relevância.

Foram adotadas as indicações de Schwuchow (1990) para a execução da pesquisa. Foi definido um grupo de agentes composto por 10% do total de operadores de cada instituição pesquisada, tomados em todas as categorias, buscando, dessa forma, uma amostra representativa. Aos agentes foi solicitado que respondessem SIM caso os atributos informados identificassem a base de informações que usavam para atender aos clientes. Foi orientado que se tivessem dúvidas era porque tal atributo não identificava a base. Os nomes dos atributos apresentados no questionário foram escolhidos de forma a serem facilmente compreendidos pelos agentes.

TABELA 4

Pergunta do questionário sobre qualidade da informação

<b>Marque os atributos que você pode associar a base de <i>scripts</i></b>	
<input type="checkbox"/> Fácil de usar	<input type="checkbox"/> Textos compreensíveis
<input type="checkbox"/> Confiável	<input type="checkbox"/> Precisa (resposta exata)
<input type="checkbox"/> Atualizada	<input type="checkbox"/> Relevante (informações mais importantes sobre os assuntos)
<input type="checkbox"/> Completa (tudo o que se refere a determinado assunto)	<input type="checkbox"/> Formato agradável
<input type="checkbox"/> Abrangente (diversos assuntos)	<input type="checkbox"/> Válida (informação correta)

Fonte: (Pergunta H, Anexo D)

Os índices apresentados durante a discussão dos resultados relatam o percentual de agentes que responderam SIM às questões.

Quanto à facilidade de uso da base de *scripts*, o resultado apresentado pelos agentes retratou a análise feita pela pesquisadora em relação à ferramenta utilizada como suporte dos *scripts*. Na operadora de telefonia celular, 88% dos agentes consideram-na fácil de usar, seguida pela instituição bancária na qual 80% dos agentes concordaram com a facilidade de uso. O percentual na prestadora de serviços de saúde ficou em 75%.

TABELA 5

Resultado sobre pergunta 'Fácil de usar'

<b>Facilidade de Uso</b>	
Instituição bancária	80%
Prestadora de serviços de saúde	75%
Operadora de telefonia celular	88%

Esse resultado pode ser explicado pela despadronização dos *scripts* da prestadora de serviços de saúde. A base de *scripts* dessa instituição é composta por diversos tipos de documentos, criados em formato de editor de texto, em formato de planilha eletrônica ou de hipertexto o que muito dificulta o uso pelos agentes. Além da despadronização do aplicativo, os *scripts* são criados de forma livre. Porém ainda assim o índice 75% é um bom resultado diante da despadronização dos *scripts* dessa base e pode ser justificado pelo desconhecimento dos agentes em relação a outros modelos de *scripts*.

A base da operadora de telefonia celular utiliza uma ferramenta no padrão WEB na qual os *scripts* são criados em um formulário eletrônico e por isso são compostos por

itens que representam o mesmo conteúdo independente da informação buscada. Por exemplo, todos os *scripts* possuem descrição. Na instituição bancária, também se usa um formulário eletrônico desenvolvido em Lotus Notes® que acaba por padronizar os *scripts*. Com base na comparação entre as três instituições e tendo em vista a análise feita pela pesquisadora, o principal fator que influencia a facilidade de uso é a existência de uma ferramenta amigável que apresente as informações em um formato padronizado.

A segunda pergunta (Confiável), cujo resultado é apresentado no gráfico 5, relacionou-se à confiabilidade das informações que compõe a base e mais uma vez os dados confirmaram a análise da pesquisadora. Na instituição bancária os agentes são orientados a responder as questões dos clientes usando exclusivamente a base de *scripts*, eles são monitorados pelos supervisores e são advertidos quando respondem aos clientes algo diferente do que está na base de informações. Dessa forma, os agentes consideraram a base como totalmente confiável (100%), pois essa é a única fonte de informações que utilizam, a qual devem sempre seguir. A prestadora de serviços de saúde apresentou a menor taxa de confiabilidade (55%) das três instituições pesquisadas, pois nessa instituição os agentes possuem uma outra fonte de informações paralela a qual recorrem muito. Essa outra fonte de informação é formada por agentes mais experientes que permanecem na central à disposição dos agentes, buscando ajudá-los durante os atendimentos. Muitas vezes os agentes da prestadora de serviços de saúde nem chegam a consultar a base de *scripts* e recorrem ao agente experiente para buscar as informações. Na operadora de telefonia celular 69% dos agentes disseram confiar nas informações contidas na base.

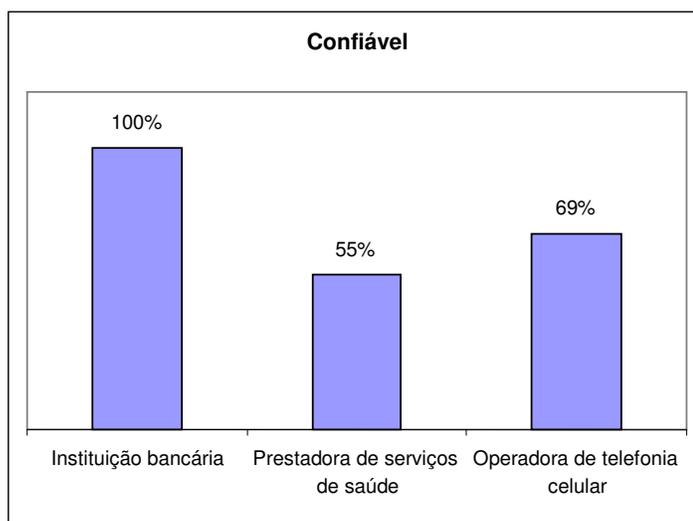


GRÁFICO 5: Confiabilidade da base

O resultado da pergunta a seguir apresentado na tabela 6 indica que na instituição bancária todos os agentes (100%) consideraram a base de *scripts* atualizada, seguidos pela operadora de telefonia celular, com 75%. Na prestadora de serviços de saúde somente 45% dos agentes disseram que a base era atualizada. Relacionando os resultados obtidos com a questão espelhada no gráfico 5 percebeu-se que a confiabilidade da base de informações está relacionada à atualidade dos *scripts*.

TABELA 6

Resultado sobre pergunta 'Atualizada'

<b>Atualidade da base</b>	
Instituição bancária	100%
Prestadora de serviços de saúde	45%
Operadora de telefonia celular	75%

O próximo atributo investigado foi a completude. Os dados do gráfico 6 mostraram que as bases de *scripts* não são consideradas completas pelos agentes das três instituições. Esse resultado confirma discussões anteriores, demonstrando que também pela ótica dos agentes as bases são consideradas incompletas.

Comprovou-se dessa forma que as informações necessárias para responder as solicitações dos clientes não estão completamente disponibilizadas nas bases, já que os *scripts* possuem a informação mediana, que responde as solicitações rotineiras e padronizadas.

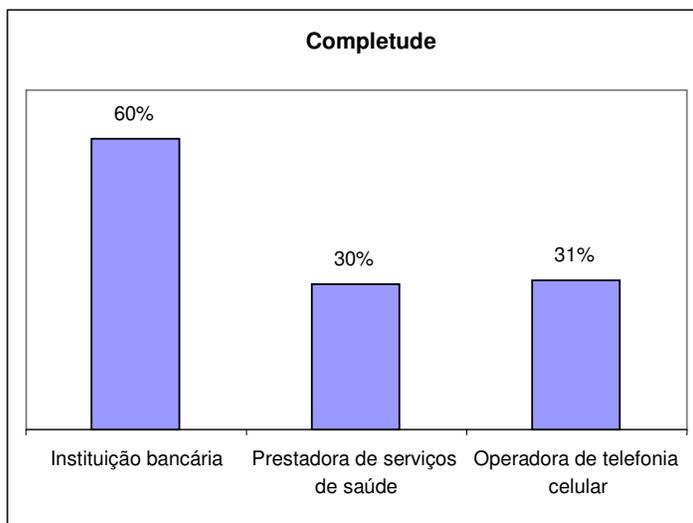


GRÁFICO 6: Completude das bases de informações

Sobre a diversidade de assuntos depositados nas bases verificou-se que essas são consideradas abrangentes (ver gráfico 7), pois mais de 80% dos agentes responderam SIM a essa questão nas três instituições. Esses dados são interessantes, pois demonstram que a área de atendimento mantém uma interlocução com as demais áreas da instituição. Extrapolando, podemos afirmar que as diversas áreas das instituições são representadas nas bases de informações, porém a interação não ocorre na intensidade necessária para garantir a completude da base, o que pode ser comprovado ao se relacionar a abrangência com a completude.

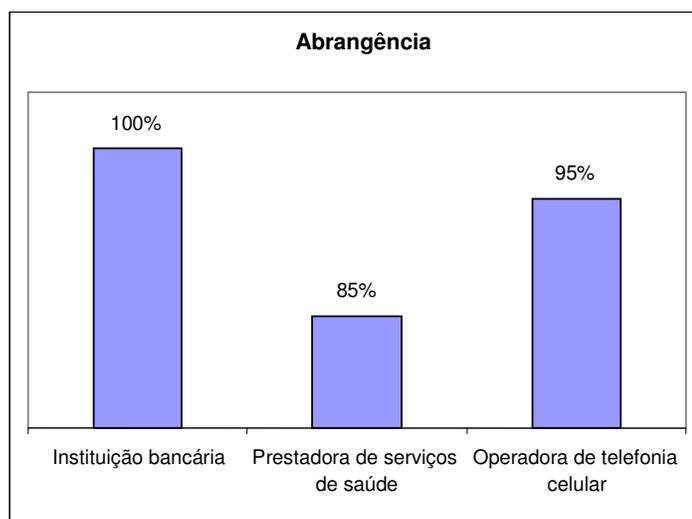


GRÁFICO 7: Abrangência da base de informações

A clareza e objetividade das informações da base foi verificada através da pergunta “textos compreensíveis” e está relacionado à adequação da informação ao usuário. Os gestores da informação devem analisar o perfil dos agentes para saber como as informações devem ser redigidas e formatadas. Os dados demonstram que a compreensão não está relacionada à ferramenta utilizada, pois a prestadora de serviços de saúde, que possui a ferramenta considerada como a mais difícil de ser usada, possui um bom índice de adequação do conteúdo dos *scripts* (ver gráfico 8). O resultado obtido na operadora de telefonia celular pode ser justificado pela forma como são distribuídos os conteúdos: divididos em partes, o que pode prejudicar a compreensão do texto como um todo. Do ponto de vista da organização da informação, os textos da instituição bancária apesar de também serem compostos por partes, podem ter sido considerados mais compreensíveis por permitirem uma visualização do todo e uma visão das partes. Essa base é apresentada como em uma estrutura de tópicos onde se vê todos os tópicos e ainda existe a possibilidade de, ao clicar com o mouse, ver o texto expandido. Além da forma, é importante considerar a redação do texto, no entanto essa abordagem não foi enfocada.

A autora questionou os gestores das bases de informação sobre a existência de algum profissional com formação para elaboração de textos na equipe e em nenhuma das três instituições foi constatada sua presença.

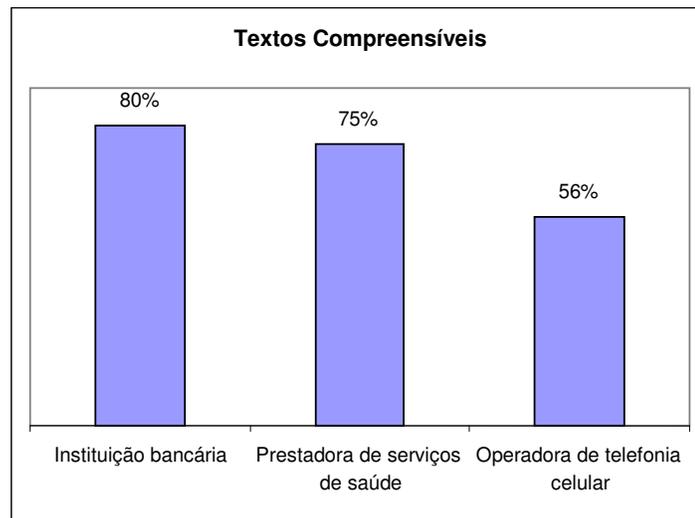


GRÁFICO 8: Textos compreensíveis

Quanto à precisão, de acordo com os dados obtidos, somente a base da instituição bancária pôde ser considerada precisa, ou seja, a informação correspondia exatamente à busca do agente, pois todos os agentes associaram esse atributo à base. Na prestadora de serviços de saúde, 65% dos agentes e na operadora de telefonia celular somente 50% dos agentes consideram a base precisa.

Quanto à relevância, cujo resultado foi apresentado no gráfico 9, na instituição bancária e na prestadora de serviços de saúde foi identificado que os documentos obtidos na base estão relacionados com a necessidade de informação que os motivou a fazer a pesquisa. O resultado verificado na operadora de telefonia celular (67%) pode ser associado à classificação da informação e ao mecanismo de pesquisa que não foi considerado adequado, que é o uso da árvore de navegação

ou da barra de menus, e ambos estão condicionados a classificação da informação, que conforme visto anteriormente, está condicionada ao domínio da base. Os gestores da informação classificam os *scripts* e os depositam em uma determinada opção do *menu* que muitas vezes não faz sentido para os agentes que partem para outros *menus* e não encontram as informações que respondam a suas necessidades. Nessa base não está disponível a pesquisa por palavras.

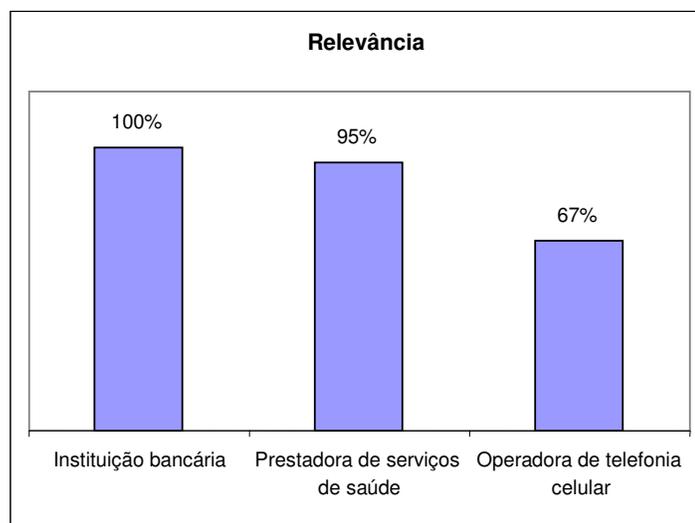


GRÁFICO 9: Relevância das informações

Sabe-se que o formato da informação implica o uso e a compreensão da informação. Contudo, em relação às bases de *scripts* pesquisadas, elas são a fonte de informações disponíveis aos agentes. Portanto, os agentes não possuem opção para escolher o formato mais adequado e usam a informação disponível. Dessa forma, a questão sobre o formato da informação mostrou que os agentes consideram que o formato seja agradável (ver gráfico 10), porém a análise da autora foi que os agentes se adaptam ao formato disponibilizado.

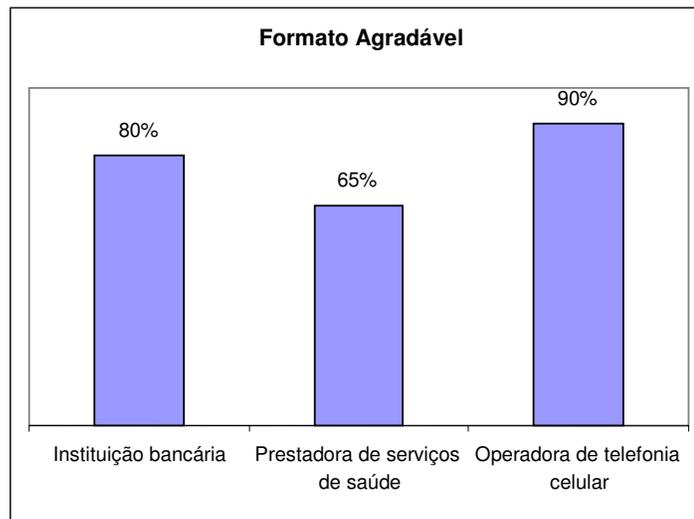


GRÁFICO 10: Formato das informações

Em relação à pergunta sobre validade, que se refere aos métodos usados para colher e analisar a informação, a pesquisadora identificou que esse atributo não foi apropriado para ser questionado aos agentes, pois eles desconheciam os métodos utilizados pelos gestores da informação para execução de tais atividades. Dessa forma, os dados encontrados não traduzem a verificação desse atributo e por isso a análise desse resultado não foi apresentada nesse trabalho.

Construindo a média aritmética entre os resultados obtidos por cada instituição em todos os atributos da questão referente a qualidade da informação das bases de *scripts* (GRAF. 11), verificou-se que a base da instituição bancária atingiu um índice médio de 90% entre os atributos verificados. Esse índice pode ser explicado pela ferramenta utilizada e pelos recursos que ela viabiliza (como alertas automáticos de atualização e de uso), pela forma de apresentação das informações, pelo baixo volume de informações (comparado com as demais bases) e pela uniformidade dos documentos que é decorrente da manutenção dos gestores da informação dessa base e não de um padrão definido. Considerou-se importante o fato dos gestores

dessa base também serem seus usuários<sup>24</sup>, ocasionando uma maior sensibilidade para sua elaboração.

Além disso, considerou-se essencial para esse resultado a posição que a base ocupa para o atendimento a clientes. Na instituição bancária os agentes devem atender aos clientes usando exclusivamente a base de informações. Na prestadora de serviços de saúde os agentes possuem outra fonte de informações (os agentes mais experientes). Na operadora de telefonia celular apesar de não possuírem outra fonte formal, os agentes não estão restritos à base de informações, consultam colegas e superiores com grande freqüência.

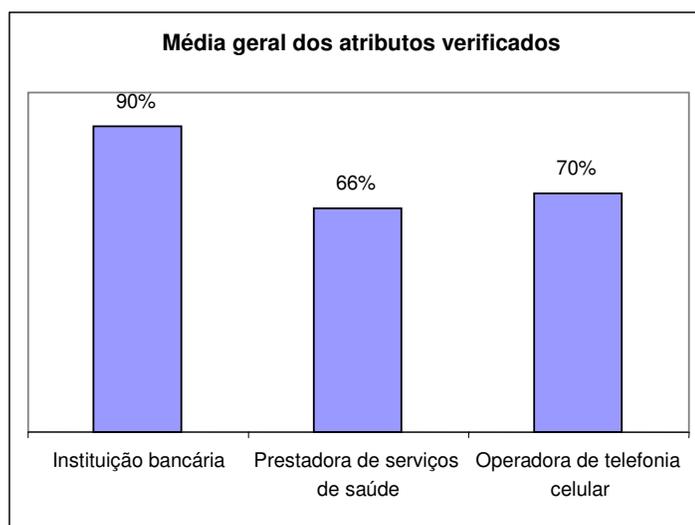


GRÁFICO 11: Índice médio dos atributos de qualidade da informação

A seguir apresentaremos o resultado das entrevistas com os responsáveis institucionais e com os gestores da informação em relação à qualidade da informação. Com isto, espera-se verificar o alinhamento entre esses e o resultado da pesquisa com os agentes já apresentada.

---

<sup>24</sup> Pois as usam para prestar atendimento de terceiro nível.

Na instituição bancária o principal ponto positivo da base de informações foi considerado sua função: ser fonte de informação única para o atendimento ao cliente. Essa fonte foi considerada confiável e atualizada, sendo possível determinar os responsáveis por cada *script*, controlar as atualizações e acompanhar seu uso. O processo de manutenção da base garante uma validação dos *scripts* antes de os mesmos serem disponibilizados aos agentes. Os gestores da informação avaliam os *scripts* criados pelos gestores de produtos/serviços e procuram adequá-los a um padrão informal. Isso é mostrado no depoimento abaixo:

é poder em um único ponto, você ter um cerne que vai determinar as principais necessidades como também toda informação de quem são os especialistas daquela informação, de onde parte essa informação, quem alimentou aquela informação, quem é responsável por aquela informação, pela atualização daquela informação, esse é o ponto forte. Quer dizer, a base é sempre atual, sempre retro-alimentada pelo próprio sistema e ela é historicamente sempre referenciada. Além de tudo mantém a história referenciada de todo atendimento que está sendo prestado. Esse eu acho o fundamental. (Depoimento do responsável institucional da instituição bancária).

Os gestores da informação consideraram como ponto positivo o modelo de criação dos *scripts*, que são construídos contemplando os cenários de sucesso e de erro para um determinado produto/serviço permitindo aos agentes uma boa condição para responder aos clientes, pois contêm as mensagens de erro que podem ocorrer e quais ações devem ser tomadas.

O primeiro ponto negativo da base da instituição bancária foi considerado a dificuldade de organizá-la da maneira adequada e também percebida a carência de um profissional com conhecimentos específicos sobre organização da informação. A importância de se melhorar a classificação foi destacada por todos os entrevistados. Outro ponto negativo expressivo foi a obrigatoriedade dos agentes atenderem aos

clientes usando as fraseologias (frases prontas) descritas nos *scripts*. Tal procedimento conduz a um atendimento robotizado, ou seja, os agentes não possuem liberdade para interagir com os clientes.

Na prestadora de serviços de saúde a base de *scripts* também é considerada como a fonte de informações dos agentes e todos demonstraram empenho em manter a base atualizada e confiável. Um ponto positivo marcante foi a facilidade em se obter informação através da base.

O grande problema apresentado pelos pesquisados da prestadora de serviços de saúde referiu-se à falta de padronização na classificação e no conteúdo dos textos. A despadronização na classificação faz com que a base perca em confiabilidade, pois pode ter informações divergentes sobre o mesmo assunto em pontos diferentes. Os pesquisados criticaram o conteúdo dos *scripts* por serem longos e pela falta de padronização na formatação.

Relato sobre pontos positivos da base de *scripts* da prestadora de serviços de saúde:

O positivo, a informação está lá, consta a informação. Existe uma preocupação com a atualização constante desses arquivos. (Depoimento do responsável institucional da prestadora de serviços de saúde).

E os pontos negativos da base da prestadora de serviços de saúde:

Está em formato de texto, texto longo que realmente contém a informação, mas tem dificuldade de achar. Eu acho que isso é o pior. O formato que está é inadequado. Está como uma árvore, não tem um sistema de busca, eu acho que às vezes dá uma preguiça no operador ir buscar. Ou se é pelo tempo de atendimento que ele precisa cumprir já que a busca na base não é rápida. Ele é cobrado por tempo atendimento em que ele precisa encerrar.

(Depoimento do responsável institucional da prestadora de serviços de saúde).

Sobre a base de *scripts* da operadora de telefonia celular ficou evidente sua importância para o atendimento ao cliente:

É tudo. É nossa fonte de informação, é nosso dicionário é nossa... realmente sem ela não dá para trabalhar. Ela é nosso alicerce, a pedra mor do negócio. (Depoimento do responsável institucional da operadora de telefonia celular).

Eu acho que dado ao volume de informações que tem hoje o positivo é ela conseguir suprir a necessidade, pelo menos até hoje, de atendimento do *call center*. (...) Um serviço formado por um número muito grande de usuários, então ela pode ser a pior das piores, porque está com uma imagem muito deteriorada, mas ainda atende (Depoimento do gestor D da informação da operadora de telefonia celular).

Uma crítica em relação à base da operadora de telefonia celular foi sobre sua atualização. Não existe um processo automático de verificação da atualização dos *scripts*, o que dificulta muito a manutenção da base. O mecanismo existente é um endereço eletrônico que permite a interação dos agentes com a equipe de gestores da informação buscando mantê-la atualizada. Através desse canal eletrônico os agentes podem notificar, sugerir alterações nos *scripts* e na organização da base.

Os negativos: não existe padrão para nada, não existe padrão de conteúdo, de menus, de período, de prazo para poder divulgar antes, isso não existe. (Depoimento do gestor B da informação da operadora de telefonia celular).

Além da atualização, outros pontos negativos relacionado à base de *scripts* da operadora de telefonia celular relacionaram-se a baixa *performance* do sistema e da inadequação da classificação :

Lentidão. Muita informação descritiva, em forma de texto mesmo. E talvez dificuldade de navegação, quando os assuntos são pouco usados que ficam escondidos, fica mais difícil de se encontrar. (Depoimento do gestor C da informação da operadora de telefonia celular).

Ela não é ágil, é complexa. Difícil de achar, com textos longos, informações repetidas. Foi o conjunto de 5 anos em que conteúdos foram incluídos sem ter regras fixas, rígidas do que podia ser colocado e como colocar. (Depoimento do responsável institucional da operadora de telefonia celular).

Sobre o potencial de respostas, as bases foram consideradas suficientes, considerando-se que os *scripts* devem contemplar a informação mediana, como exemplificado:

O que está padronizado, eu acho que é 100%. Quando a gente detecta algum assunto, é 100%, porque a gente coloca tudo. Agora, tem coisas que não existe *script*, isso existe sim. Tem um percentual que eu não sei qual é, solicitações que o cliente quer que a gente não tem nem noção do que seja. (Depoimento do gestor A da informação da instituição bancária).

Diante dos resultados obtidos tanto nas entrevistas quanto nos questionários verificou-se que as bases de *scripts* atendem à necessidade para a qual foi criada, no entanto todos registraram a importância em aprimorá-las quanto à sua completude, formatação e classificação. O principal ponto verificado em relação à organização da informação a ser desenvolvido é a classificação: é urgente a construção de um instrumento adequado de classificação relacionado ao negócio da instituição, podendo ser referenciada a proposta de Choo (1998) sobre a indexação baseada no usuário, para que haja um aumento na relevância da informação recuperada. Paralelo à melhoria da classificação e tendo o mesmo objetivo, verificou-se a necessidade de se melhorar os mecanismos de pesquisa.

## 7 PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA UMA BASE DE *SCRIPTS*

Foi constatada na pesquisa realizada a despadronização dos *scripts* e dos processos de organização da informação para a concepção das bases de *scripts*, ocasionando a busca de instrumentos que subsidiassem tais atividades.

Não foram encontradas normas consolidadas que orientassem o SAC do ponto de vista da Ciência da Informação. Mesmo junto à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) não foram encontrados instrumentos técnicos específicos.

Diante disso, como princípios norteadores e como contribuição dessa dissertação, será apresentada uma proposta de norma de organização da informação para a criação e manutenção das bases de *scripts* de atendimento. Essa proposta foi formulada a partir do referencial teórico e da análise das investigações desenvolvidas ao longo desse estudo.

---

# Parâmetros para Organização da Informação em Bases de *Scripts* de atendimento

---

## RESUMO

Esta norma indica um modelo de *script* de atendimento. Além disso, apresenta definições de organização da informação desenvolvidas para as bases de *scripts* utilizadas para o atendimento a clientes em *call centers*.

---

## SUMÁRIO

1	Objetivo.....	148
2	Campo de aplicação .....	148
3	Definições .....	148
3.1	<i>Script</i> de atendimento.....	148
3.2	Base de <i>scripts</i> .....	148
3.3	Esquema de classificação corporativo.....	148
3.4	Gestores da informação .....	148
3.5	Agentes .....	148
4	Elementos componentes.....	149
4.1	Esquema de classificação corporativo.....	149
4.2	<i>Script</i> de atendimento.....	149
5	Parâmetros de organização da informação .....	150
5.1	Necessidade de informação .....	150
5.2	Seleção e aquisição.....	151
5.3	Avaliação e análise.....	152
5.4	Elaboração do <i>script</i> .....	152
5.5	Validação do <i>script</i> .....	153
5.6	Recuperação e uso.....	153
6	Fluxo de consolidação dos <i>scripts</i> .....	154

## 1 OBJETIVO

Esta norma destina-se a fornecer aos gestores da informação os elementos necessários a organização da informação durante a criação e manutenção das bases de *scripts* de atendimento.

## 2 CAMPO DE APLICAÇÃO

Esta norma aplica-se a todas as bases de informação utilizadas para o atendimento ao cliente em *call centers* e tem a finalidade de sistematizar parâmetros para subsidiarem a criação, a manutenção e a validação dos *scripts* de atendimento.

## 3 DEFINIÇÕES

### 3.1 *Script* de atendimento

Roteiros de procedimentos contendo orientações que os agentes devem seguir para atender ao cliente de forma rápida e padronizada.

### 3.2 Base de *scripts*

Conjunto de *scripts* de atendimento armazenados em um sistema de recuperação da informação.

### 3.3 Esquema de classificação corporativo

Esquema que permite a organização e a recuperação dos *scripts* de atendimento baseado no negócio da instituição definido por relações hierárquicas e elaborado pela instituição.

### 3.4 Gestores da informação

Indivíduo ou grupo de indivíduos responsáveis pelo gerenciamento da base de *scripts*.

### 3.5 Agentes

Indivíduo que atende aos clientes. São também conhecidos como atendentes ou operadores.

## 4 ELEMENTOS COMPONENTES

### 4.1 Esquema de classificação corporativo

Responsáveis pela elaboração: Gestores da informação e indivíduos responsáveis pelo atendimento ao cliente de cada área da instituição.

#### 4.1.1 Tabela de classificação corporativa

- Conceito: Definição de classes de informações organizadas hierarquicamente refletindo o negócio da instituição com as devidas descrições de cada nível.
- Objetivo: Analisar a instituição a partir de recortes conceituais que permitam determinar a identidade de classes e subclasses.
- Revisão: Definir periodicidade de atualização do instrumento.
- Instrumentos: Reuniões entre responsáveis pela elaboração do esquema e categorização.

#### 4.1.2 Taxonomia

- Conceito: Lista de termos institucionalmente estabelecidos.
- Objetivo: Definir termos a serem utilizados para criação e indexação de *scripts*, com seus sinônimos.
- Revisão: Definir rotina de atualização do instrumento.
- Instrumentos: Reuniões entre responsáveis pela elaboração do esquema.

### 4.2 *Script* de atendimento

O *script* é composto pelos elementos:

4.2.1 Título: Identificação do *script* de atendimento.

4.2.2 Descrição: Exposição do objetivo de uso do *script* de atendimento.

4.2.3 Processo: Regras do negócio cobrindo as questões que deverão ser respondidas com o *script*. Composto por cenários que apresentam o fluxo de sucesso e os fluxos alternativos para as demandas informacionais e o fim de atendimento.

- Fluxo de sucesso: Descreve o caminho principal para a solução da necessidade informacional para a qual o *script* foi criado.

- Fluxos alternativos: Descreve as formas alternativas para a solução da necessidade informacional para a qual o *script* foi criado. Podem ser definidos vários fluxos alternativos tratando as particularidades de cada solução.
- Fim de atendimento: Descreve as ações para finalizar o atendimento.

4.2.4 Classificação: Associação ao esquema de classificação corporativo.

4.2.5 Palavras-chave: Termos que identificam o *script*, selecionados a partir da lista de termos do esquema de classificação corporativo.

4.2.6 Status: Ativo ou Inativo.

4.2.7 Validade: Tempo de obsolescência do *script*, definido em meses. Indica periodicidade de revisão.

4.2.8 Tipo de atualização:

- Criação para novo *script*;
- Correção de conteúdo para alteração do processo do *script*;
- Correção de formatação para alteração da estética do *script*.

4.2.9 Identificação de atualização: Registro do responsável, data e hora da alteração.

## 5 PARÂMETROS DE ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

### 5.1 Necessidade de Informação

5.1.1 Objetivo: Definir o escopo da base de *scripts*. Mapear e identificar as informações necessárias ao atendimento a clientes.

5.1.2 Processo

- Divulgar o trabalho informacional desenvolvido no SAC;
- Divulgar a base de *scripts* como fonte de informações para o atendimento ao cliente;
- Divulgar o processo de atendimento aos clientes e a responsabilidade de cada área;

- Definir um representante do cliente em cada área de produtos/serviços, responsável por enviar informações ao SAC;
- Disseminar as vantagens presentes do atendimento ocorrer no primeiro nível viabilizado pelas informações nas bases de *scripts*;
- Definir agenda de visitas periódicas das áreas de produtos/serviços ao SAC;
- Criar lista de informações para o atendimento a cliente, área da instituição responsável e contato na área;
- Criar canais eletrônicos institucionais de comunicação aos gestores da informação da base de *scripts*.

5.1.3 Instrumentos: Reuniões, seminários, comunicações formais (correio eletrônico, jornal institucional, intranet) e informais (telefone).

5.1.4 Responsável: Alta direção da instituição e área de atendimento aos clientes.

## **5.2 Seleção e Aquisição**

5.2.1 Objetivo: Disponibilizar aos gestores da informação o conteúdo necessário para o atendimento ao cliente.

### 5.2.2 Processo

- Negociar política de acesso a informações;
- Disponibilizar informações aos gestores da informação;
- Definir monitoração de fontes de informações institucionais (correspondências institucionais, jornal institucional, intranet);
- Definir processo periódico de comunicações sobre a base de *scripts* às áreas de produtos/serviços;
- Monitorar solicitações de clientes que não são resolvidas no primeiro nível de atendimento;
- Identificar e notificar áreas de produtos e serviços com alto índice de encaminhamento de solicitações de clientes. A notificação solicitará que

as informações sejam disponibilizadas ao SAC retendo o atendimento no primeiro nível.

5.2.3 Instrumentos: Comunicações formais (correio eletrônico, memorandos)

5.2.4 Responsável: Áreas de produtos/serviços e gestores da informação.

### **5.3 Avaliação e Análise**

5.3.1 Objetivo: Avaliar e classificar as informações disponibilizadas pelas áreas de produtos e serviços.

5.3.2 Processo

- Definir e documentar critérios para emitir julgamentos sobre a informação disponibilizada (validade, confiabilidade, exatidão, credibilidade e significância);
- Definir e documentar critérios para inserção de informações na base;
- Analisar e classificar a informação através do esquema de classificação corporativo;
- Criar mecanismo automático de pesquisa em texto completo para os gestores da informação;
- Verificar informação conflitante evitando a duplicidade e a divergência de *scripts*.

5.3.3 Instrumentos: Categorização e pesquisa nas bases de *scripts*.

5.3.4 Responsável: Gestores da informação.

### **5.4 Elaboração do *script***

5.4.1 Objetivo: Construção do *script*.

5.4.2 Processo

- Criar taxonomia com termos da instituição;
- Definir e documentar o grau de detalhamento da informação;

- Definir e documentar o modo de apresentação do texto (disposição dos elementos que constituem o *script*);
- Definir e documentar a formatação do texto (tamanho e estilos de letras, uso de maiúscula e minúscula, cores, realces, numeração, tabulação);
- Definir e documentar estilo de linguagem para construção do texto;
- Definir e documentar expressões interditas para uso no texto do *script*.

5.4.3 Instrumentos: Elaboração de textos.

5.4.4 Responsável: Gestores da informação.

## **5.5 Validação do *script***

5.5.1 Objetivo: Verificar todo o *script* e disponibilizar para uso.

5.5.2 Processo

- Verificar os termos adotados;
- Verificar a classificação atribuída;
- Verificar formatação;
- Alterar o status para Ativo.

5.5.3 Instrumentos: Revisão.

5.5.4 Responsável: Gestores da informação.

## **5.6 Recuperação e Uso**

5.6.1 Objetivo: Recuperar o *script* que atenda a necessidade informacional do cliente.

5.6.2 Processo

- Pesquisar na lista de *scripts*;
- Pesquisar usando palavras-chave;
- Pesquisar em todo o documento.

5.6.3 Instrumentos: Pesquisa booleana.

5.6.4 Responsável: Gestores da informação.

## 6 FLUXO DE CONSOLIDAÇÃO DOS *SCRIPTS*

6.1.1 Objetivo: Definir o fluxo para consolidação dos *scripts* e liberação para o uso pelos agentes.

6.1.2 Processo

- Elaborar o *script*;
- Submeter o *script* para validação da área de negócio;
- Submeter o *script* para validação da área de comunicação da instituição;
- Validar submissões;
- Ativar o *script*.

6.1.3 Responsável: Gestores da informação, áreas de serviços/produtos, área de comunicação.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança decorrente do desenvolvimento e uso das tecnologias da informação e comunicação constituiu a Sociedade da Informação caracterizada pela facilidade de acesso e uso da informação através da estrutura em rede. A morfologia em rede interligou países, instituições e indivíduos. A rede conecta instituições entre si ou internamente a suas diversas áreas. Além disso, a rede facilita a comunicação entre as instituições e seus clientes.

As interações entre clientes e instituições são estabelecidas através de serviços de informação, como o serviço de atendimento ao cliente, sediado na unidade de informação, *call center*. No Brasil, as instituições criaram o SAC com vistas a atender ao Código de Defesa do Consumidor e foram estimuladas pela implementação do Plano Real, pela abertura econômica e pelo aumento da concorrência ocasionado pela forte presença de empresas multinacionais (efeito globalização). O SAC evoluiu ao longo dos anos, porém ainda não é usado pelas instituições como ferramenta estratégica em toda a sua potencialidade informacional.

Para os clientes o SAC foi oferecido como “a porta de entrada” da instituição, onde obteriam e registrariam informações para solucionar todas suas questões sobre produtos e serviços junto à empresa. Atualmente os clientes vislumbram no SAC a oportunidade de resolver suas necessidades informacionais. Buscam um atendimento personalizado, porém se deparam com um atendimento padronizado e rotinizado.

No percurso investigativo ficou demonstrado que os clientes vêem suas expectativas frustradas quando tentam uma relação dialógica em busca de esclarecer suas demandas pessoais. Encontram uma informação que responde a maioria das questões rotineiras, mas que não é suficiente para subsidiar uma interação eficaz. Uma informação mediana, delineada pelas instituições de acordo com sua visão sobre a necessidade do cliente. Ou seja, a informação disponibilizada no SAC não é necessariamente a informação solicitada pelo cliente, mas a informação que a instituição acredita ser e deseja disponibilizar. Esse espaço informacional se organiza em torno das especificidades do negócio da instituição e não do usuário da informação, o cliente.

Para execução desse serviço pelos agentes humanos, tornou-se necessária a criação de uma base de informações, denominada base de *scripts* para subsidiar um atendimento institucionalizado. Essa base foi caracterizada como um sistema de recuperação de informações.

O viés da organização e uso da informação traduziu a opção de encaminhamento dada a essa dissertação, porém o recorte definido não isenta as demais nuances do problema social investigado. Das percepções que não puderam ser profundamente investigadas ressalta-se a lacuna verificada entre o serviço de informação disponibilizado pelas instituições e o almejado pelos clientes.

O estudo realizado foi desenvolvido visando analisar o processo informacional dos serviços de atendimento aos clientes realizados em *call centers*, com o foco na organização e no uso das bases de informação tendo em vista a sistematização de

parâmetros para subsidiarem a criação, a manutenção e a validação dos *scripts* de atendimento.

Ressalta-se no trabalho a compreensão dos *scripts* de atendimento como informação no contexto do SAC, seguindo a idéia de Alvarenga (2003) da vinculação de informação com o objeto que a contém.

Comprovou-se a importância do uso dos *scripts* para subsidiar o atendimento nos *call centers*, sem os quais, de acordo com as entrevistas, os agentes não teriam condições de executar seu ofício. Diante das constatações defendeu-se a ampliação do conceito de *script* para roteiros de procedimentos que os agentes devem seguir para atender ao cliente de forma rápida e padronizada. Verificou-se também que o processo de robotização nas centrais decorre do uso de fraseologias e não necessariamente dos *scripts* de atendimento.

Em relação à cultura informacional nas instituições, sugere-se um trabalho de mudança cultural em relação ao atendimento a cliente com o objetivo de ampliar o compartilhamento de informações com o SAC, o que promoverá a solução das necessidades informacionais do cliente ao primeiro nível de atendimento, ou seja, durante o contato dos clientes com os agentes.

Confirmou-se o pressuposto de que os gestores da informação não possuíam parâmetros de organização da informação para a criação e manutenção das bases de *scripts*. A constatação da ausência de pessoas com formação em organização da informação foi uma das explicações para esse fato. Sugere-se a incorporação de um

profissional com estas habilidades à equipe de gestores da base ou a contratação periódica de consultorias especializadas em organização da informação.

Das etapas de organização da informação sintetizadas por Seetharama (1993) foram levantados como pontos críticos a seleção, aquisição e análise. Em relação à seleção e aquisição, evidenciou-se que muitas vezes os agentes não conseguem recuperar a informação porque ela não está disponível. A base contempla as informações cotidianas, que respondem a maioria das questões, porém não consideram o sujeito e o contexto da busca de informação. Nessa perspectiva, o SAC foi analisado sob a ótica da Teoria da Informação que explicou o modelo informacional reducionista que ocorre nos *call centers*.

A classificação foi considerada a etapa mais crítica do processo de organização da informação cujo impacto era uma base de *scripts* com informações duplicadas e conflituosas. Os gestores da informação a consideraram complexa e subjetiva, mas não possuíam instrumentos adequados para realizá-la. Diante disso, sugeriu-se a criação do esquema de classificação corporativo.

Em relação à qualidade da informação, as bases foram consideradas de fácil utilização, apresentando uma *interface* agradável, confiável, abrangente (contempla vários assuntos) e com textos compreensíveis nas quais os agentes conseguem recuperar informações relevantes. Apesar disso foram consideradas incompletas, ou seja, também sob o ponto de vista dos agentes, as bases de *scripts* não possuem todas as informações necessárias para responder as demandas informacionais dos clientes.

A análise das práticas informacionais utilizadas no SAC permitiu constatar a ausência de padrões para a criação de *scripts* e das bases. Diante disso, propõe-se a elaboração de uma norma de organização da informação para a criação e manutenção das bases de *scripts* de atendimento ao cliente baseada na literatura revisada associada às percepções e análises da pesquisa empírica.

Para a Ciência da Informação esse trabalho inaugural aponta um novo nicho de discussão, os *call centers*. Descortinou-se uma sucessão de caminhos investigativos a serem explorados que perpassam por todas as abordagens da Ciência da Informação.

Para a continuidade da pesquisa sugerem-se trabalhos que aprofundem a discussão do compartilhamento de informação iniciada nessa dissertação ou que discutam a gestão do conhecimento nos SAC. Outra sugestão é abordar o SAC como fonte de informação para tomada de decisão nas instituições, o que permitiria responder aos anseios das instituições em relações as centrais, que de acordo com algumas entrevistas realizadas referem-se a uma oportunidade de *feedback* dos clientes à instituição.

Diante da constatação de que a informação disponibilizada é tomada sob o ponto de vista das instituições, sugere-se o desenvolvimento de estudos centrados no usuário no contexto do SAC.

Em relação aos agentes verificou-se uma vasta oportunidade para a discussão do papel da informação no trabalho executado nos *call centers*. Quanto aos clientes,

que buscam informação junto a instituição, são amplos os temas de discussão que questionem o papel da informação para a transformação do indivíduo e da sociedade.

Tomando o SAC do ponto de vista governamental, seja ele eletrônico ou face-a-face, verifica-se um amplo escopo de investigação relacionando informação e cidadania.

Pelo caráter inaugural desse trabalho foi realizada uma pesquisa contextualizando o cenário de uma nova discussão que desencadeou a proposta de uma norma. Tal proposta foi condição *sine qua non* para permitir o avanço dos estudos nessa área. Portanto, do ponto de vista da organização e uso da informação, sugere-se o aprofundamento nas questões apontadas em relação à classificação e organização da informação. Além disso, propõem-se investigações relacionadas às linguagens de indexação e ao tratamento integrado de informações nas instituições.

Todos esses apontamentos de estudos futuros visam ao aprofundamento da discussão no âmbito da Ciência da Informação. É importante para toda a esfera social que a Ciência da Informação se volte para o *call center* como um objeto de estudo. O *call center* viabiliza a informação como negócio. Sua materialidade é um processo social que se organiza na gestão de recursos informacionais operacionalizado pela busca por informação pelos clientes junto às instituições. A ampliação do debate desse rico espaço informacional pode fortalecer e delinear uma nova realidade de atendimento nos *call centers*.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Telemarketing. Disponível em <http://www.abt.org.br/>. Acesso em: 28 mar. 2006.

ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALVARENGA, L. *Representação do conhecimento na perspectiva da ciência da informação em tempo e espaço digitais*. In: ENCONTROS BIBLI, 15, 2003, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.encontros-bibli.ufsc.br/>>. Acesso em: 12 dez 2004.

AMARAL, S. A. Marketing e desafio profissional em unidades de informação. *Ciência da Informação Online*, Brasília, v. 25, n.3, 1996. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=493&layout=abstract>>. Acesso em: 08 dez. 2005.

ARAÚJO, E. A. A Construção Social da Informação: dinâmicas e contextos. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.2, n.5, Out. 2001. Disponível em <[http://www.dgz.org.br/out01/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/out01/Art_03.htm)>. Acesso em: 20 dez 2004.

ARAÚJO, V. M. R. H. *Sistemas de recuperação da informação: nova abordagem teórico-conceitual*. 1994. 240f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1994.

\_\_\_\_\_. Sistemas de informação: nova abordagem teórico-conceitual. *Ciência da Informação Online*, Brasília, v. 24, n. 1, p. 54-76, jan./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/240195/24019507.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, Rio de Janeiro. *NBR 10520*. Informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 1989, 19p.

BAGNARA, S.; MARTI, P. Human work in call centres: a challenge for cognitive ergonomics. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, v.2,n.3, p. 223 - 237, Jul. 2001.

BARRETO, A. A. A Questão da Informação. *Revista São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 8, n. 4, dez. 1994. Disponível em: <<http://www.e-iasi.org/cinfor/quest/quest.htm>>. Acesso em: 08 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. *Ciência da Informação Online*, Brasília, v. 25, n.3, 1996. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=849&article=507&mode=pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. Os Agregados de informação - Memórias, esquecimento e estoques de informação. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.1, n.3, jun. 2000. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun00/Art\\_01.htm](http://www.dgz.org.br/jun00/Art_01.htm)>. Acesso em: 28 dez. 2005.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. 4. ed., São Paulo: Bookman, 2001.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985.

BODDY, D. Implementing interorganizational IT systems: lessons from a call centre project. *Journal of Information Technology*, v.15, n.1, p.29-37, Mar. 2000.

Callcenter. Inf.br. Disponível em <http://www.callcenter.inf.br/>. Acesso em: 25 mar. 2006.

Call to call. Disponível em <http://www.calltocall.com.br/>. Acesso em: 25 mar. 2006.

CAMPOS, M. L. A. *Linguagem documentária: teorias que fundamentam sua evolução*. Niterói: EDUFF, 2001. 133 p.

CAMPOS, M. L. A.; GOMES, H. E. Princípios de Organização e Representação do Conhecimento na Construção de Hiperdocumentos. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.6, n.6, Dez/2005. Disponível em: < [http://www.dgz.org.br/dez05/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/dez05/F_I_art.htm)>. Acesso em: 22 dez. 2005.

Canal Executivo. Disponível em <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas05/081120052.htm>. Acesso em: 18 fev. 2006.

CAPURRO, R.I.; HJORLAND., B. The conception of information. *ARIST*, v.37, chapter 8, 2003, p. 343-411.

CARNEIRO, M. V. Diretrizes para uma política de Indexação. *R. Esc. Bibliotecon.*, Belo Horizonte, v.14, n.2, p.221-241, set. 1985.

CASTELLS, M. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. 2. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999. Volume 1: A Sociedade em Rede.

CESARINO, M. A. N. Sistemas de Recuperação de Informação. *R. Esc. Bibliotecon.*, Belo Horizonte, v.14, n.2, p.157-168, set. 1985.

CHOO, C. W. *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York : Oxford University Press, 1998.

\_\_\_\_\_. *Information Management for the Intelligent Organization; the art of scanning the environment*. 2nd.ed. Medford, N.J. : Information Today, 1998. (ASIS Monograph Series)

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. 1990. Disponível em: < <http://www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm>>. Acesso em: 12 dez. 2005.

COELHO NETTO, J. T., Informação. In: \_\_\_\_\_. *Semiótica, Informação e Comunicação*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1980.

Consumidor Moderno. Disponível em <http://www.consumidormoderno.com.br/>. Acesso em: 25 mar. 2006.

DAHLBERG, I. Teoria do Conceito. *Ciência da Informação*. Brasília, v.7, n.2, p. 101-107, 1978.

DANTAS, M. A lógica do capital-informação: fragmentação dos monopólios e monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais. *Revista Comunicação & Política*. Rio de Janeiro, v.3, n.1, p 34-57. 1995.

DAVENPORT, T. *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo : Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK L., *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Departamento de Proteção e Direito do Consumidor. Disponível em: < <http://www.mj.gov.br/dpdc/>>. Acesso em: 25 mar 2006.

DOWBOR, L. *Tecnologias do conhecimento: os desafios da educação*. 2001. Disponível em <<http://ppbr.com/ld/tecnconhec.asp>>. Acesso em: 13 dez. 2004.

FOSKETT, A. C. *A abordagem temática da informação*. São Paulo: Polígono, 1973.

- FRANÇA, J. L. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 7 ed. rev. e aum. Belo Horizonte: UFMG, 2004.
- FREIRE, P. *Extensão ou comunicação?* Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1971.
- GESTÃO de unidades de informação: manual. Curitiba: Tecpar; Brasília: IBICT, 1997. 257 p.
- GINMAN, M. Quality information, and information for quality In: WORMELL, I. *Information Quality: definitions and dimensions*. London: Taylor Graham, 1990. p. 19-33.
- GONZALEZ DE GOMEZ, M. N. *O objeto de estudo da Ciência da Informação: paradoxos e desafios. Ciência da Informação*. Brasília, v.19, n.2, p. 117-122, 1990.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 7 ed. São Paulo: Loyola, 1998.
- HORROCKS, N. Call centres. *NZ Business*, v.12, n.6, p. 51, Jul. 1998.
- IBICT, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 1989. Disponível em <http://www.ibict.br/>. Acesso em: 28 março de 2006.
- IDEC.2005. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/emacao.asp?id=858>>. Acesso em: 17 de março 2005.
- JAMIL, G. L., *Repensando a TI na empresa moderna*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2001. p 547.
- JAMIL, G. L.; SILVA, F. B. *Call Center e Telemarketing*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2005. p 214.
- LANCASTER, F. W., *Construção e uso de tesouros: curso condensado*. Brasília: IBICT, 1987.
- \_\_\_\_\_, WARNER, A. J., *Information Retrieval Today*.Arlington: Information Resources Press, 1993.
- LASTRES, H. M. M. ; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H.M.M. ; ALBAGLI, S. (Orgs.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap 1. p. 27-57.
- LAVILLE, C. ; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Revisão técnica e adaptação da obra de Lana Mara Siman. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- LE COADIC, Y. *A Ciência da Informação*. Brasília: Briquet de Lemos,1994.
- LÉVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LOPES, I. L. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v.31, n.2, p.60-71, 2002.
- \_\_\_\_\_. Uso das linguagens controlada e natural em bases de dados: revisão da literatura. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v.31, n.1, p.41-52, 2002.
- LOVELOCK, C.; YIP, G. Desenvolvendo estratégias globais para empresas prestadoras de serviços. In: BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. 4. ed., São Paulo: Bookman, 2001. p. 389-402.

- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975, p. 192-220.
- MARCHAND, D. Managing information quality. In: WORMELL, I. *Information Quality: definitions and dimensions*. London: Taylor Graham, 1990. p.7-17.
- MARQUES, P. M. *Serviço de atendimento ao consumidor: um estudo exploratório sobre sua importância e posicionamento nas empresas de alimentos*. 1996. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.
- MC GEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MELTZER, M. A customer relationship management approach: Integrating the call centre with customer information. *Journal of Database Marketing*, v. 8, n.3, p. 232, Abr. 2001.
- MIOZZO, M.; RAMIREZ, M. Services innovation and the transformation of work: the case of UK telecommunications. *New Technology, Work & Employment*, v. 18, n. 1, p. 62 – 79, Mar. 2003.
- MOREIRA, M. P. *Disseminação e democratização da informação: a experiência da Central RH Atende*. 1998. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1998.
- MURRAY, K. B. Um teste de teoria de marketing de serviços: atividades de aquisição de informações pelo consumidor. BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. 4. ed., São Paulo: Bookman, 2001. p. 95-111.
- NEHMY, R. M. Q; PAIM, I. A desconstrução do conceito de qualidade da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v.27, n.1, p.36-45, 1998.
- Notícias do PROCON – PROCON BH . Disponível em: <[http://jusvi.com/link\\_viewer/show/746.html](http://jusvi.com/link_viewer/show/746.html)>. Acesso em: 19 mar. 2005.
- OLAISEN, J. Information quality factors and the cognitive authority of electronic information. In: WORMELL, I. *Information Quality: definitions and dimensions*. London: Taylor Graham, 1990. p. 91-119.
- OLIVEIRA, M. A. *A descoberta do cliente: em busca do jeito brasileiro de prestar serviços*. São Paulo: Nobel, 1994.
- PEPERS AND ROGERS. *CRM series – Call Center 1 to 1*. São Paulo: MAkron Books, 2001.
- PILARES, N. C. *Atendimento ao cliente: o recurso esquecido*. São Paulo: Nobel, 1989.
- PINHEIRO, L. V.R. Informação – esse obscuro objeto da ciência da informação. *Morpheus*, Rio de Janeiro, v.4, 2004. Disponível em: <<http://www.unirio.br/cead/morpheus/Numero04-2004/lpinheiro.htm>>. Acesso em: 08 jan. 2005.
- Portal do Consumidor. Disponível em: < <http://www.portaldoconsumidor.gov.br>>. Acesso em: 20 mar 2006.
- PROCON BH. Disponível em <<http://www.pbh.gov.br/procon/>>. Acesso em: 16 dez. 2005.
- PROCON MG. Disponível em <<http://www.pgj.mg.gov.br/procon/>>. Acesso em: 16 dez. 2005.
- PROCON SP. Disponível em <<http://www.procon.sp.gov.br/>>. Acesso em: 16 dez. 2005.

- RAMOS, P. B. A gestão na organização de unidades de informação. *Ciência da Informação Online*. Brasília, v.25, n.1, 1995. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=526&layout=abstract>>. Acesso em: 09 dez. 2005.
- RICHARDSON, R.; MARSHALL, J. N. Teleservices, Call Centres and Urban and Regional Development. *Service Industries Journal*. v. 19, n.1, p.96 -116. Jan. 99.
- ROWLEY, J. E. *Organizing knowledge : an introduction to managing access to nformation*. Hampshire: [s.n], 2000.
- SAGGESE, A. Product knowledge is the key to running successful call centres. *Precision Marketing*; v. 17, n. 7, p.12 – 13, 2004.
- SANTOS, V. F. Criação de produtos de informação: a experiência do Sebrae/MT. *Ciência da Informação Online*. v.27, n.1, 1998. Disponível em: <[http://dici.ibict.br/archive/00000643/01/Cria%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_produtos.pdf](http://dici.ibict.br/archive/00000643/01/Cria%C3%A7%C3%A3o_de_produtos.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2005.
- SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. *Revista Perspectivas em Ciência da Informação*, v.1, n.1, p.41-62, 1996. Disponível em <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=5>. Acesso em: 25 mar. 2006.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L., *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC , 2000.
- 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.
- SEETHARAMA, S., *Diretrizes para o estabelecimento de Unidades de Consolidação da Informação*. Brasília: IBICT/SENAI, 1993.
- SHAH, V.; BANDI, R. K. Capability development in knowledge intensive IT enabled services. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, v. 12, n. 4, p.418 – 427, dez.2003.
- STEWART, T. *Capital Intelectual*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVENONIUS, E. *The Intellectual Foundation of Information Organization*. Cambridg: MIT Press, 2000.
- TARAPANOFF, Kira et al. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*. Brasília, v.29, n.3, p.91-100, set./dez. 2000.
- VEIGA, R. T. *Um exame empírico do modelo de conseqüências comportamentais da qualidade de serviços*. 2000. 420 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.
- ZÜLZKE, M. L. *Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1997.

## GLOSSÁRIO

- Agentes são as pessoas que atendem aos clientes. São também conhecidos como atendentes ou operadores.
- Base de *scripts* é o conjunto de *scripts* armazenado e acessado através de uma ferramenta tecnológica. Conceitualmente a base de *scripts* é um sistema de recuperação da informação.
- *Call centers* ou centrais de atendimento são instituições ou setores de instituições onde se concentra o atendimento telefônico ao cliente.
- CTI: Sigla de *Computer Telephony Integration*. Transfere os dados colhidos pela URA ao computador de um agente sincronizado com a transferência de voz para o telefone do mesmo agente.
- DAC: Sigla de Distribuidor Automático de Chamadas. Sistema que atende a chamadas telefônicas, as coloca numa fila e as redireciona para serem atendidas. O redirecionamento pode ser para os agentes de uma central ou para a URA.
- Nível de atendimento: São os tipos de atendimento realizado para o atendimento ao cliente. O primeiro nível é composto pelos próprios agentes da central de atendimento. O segundo nível são pessoas mais experientes e que conhecem mais os produtos e serviços das instituições e o terceiro nível de atendimento são as áreas especialistas responsáveis pelos produtos e serviços das instituições.

- *Scripts* de atendimento são regras, procedimentos, roteiros de atendimentos usados pelos agentes dos *call centers* visando um atendimento correto e padronizado.
- URA: Sigla de Unidade de Resposta Audível. Sistema que faz o atendimento eletrônico da chamada, direcionando o cliente ao serviço desejado geralmente a partir da digitação de teclas para cada função.

## ANEXOS

### ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO - PROCON

Objetivo: Verificar como os clientes percebem o SAC sob a ótica de um serviço de informação.

Expectativa de duração: 1 hora.

1. Quando um cliente tem um problema em relação a produtos e serviços, quais são os passos que ele faz para resolver seus problemas?
2. Quais são as reclamações mais comuns dos clientes que procuram o PROCON?
3. Quais são os setores da economia com maior índice de reclamações?
4. As reclamações se referem aos produtos/serviços adquiridos/usados ou aos serviços de atendimento aos clientes das instituições? É possível precisar em percentuais os tipos de reclamações?
5. Desconsiderando os problemas relacionados aos produtos/serviços, como é percebido o serviço de atendimento ao cliente via telefone dos setores com maior índice de reclamações?
6. Os clientes relacionam o SAC como um local onde buscam informação especificamente preparada para atendê-los?
7. Em sua opinião, a informação que os clientes recebem no SAC via telefone resolvem seus problemas? Se não, por quê?
8. O quê o cliente gostaria que fosse alterado no serviço de atendimento ao cliente via telefone?
9. Em relação às informações recebidas no serviço de atendimento ao cliente via telefone, quais são as reclamações?
10. E em relação aos setores da economia acima citados como os que recebem mais reclamações, quais são as reclamações?

## ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA - RESPONSÁVEL INSTITUCIONAL

Objetivo: Verificar as visões das instituições em relação ao SAC.

Expectativa de duração: 1 hora e 30 minutos.

### Identificação

- a) Cargo ocupado.
- b) Descrição das funções desenvolvidas.
- c) Tempo envolvido com a área de atendimento a cliente.
- d) Tempo envolvido com a área de atendimento a cliente nessa instituição.

### Parte I: Dados quantitativos

- e) Tempo de implantação do SAC.
- f) Tipo de atendimento: telefônico, face-a-face, e\_mail.
- g) Número médio de atendimento dia.
- h) Número de atendimentos resolvidos no primeiro nível.
- i) Tempo médio de atendimento no primeiro nível.
- j) Tempo médio de atendimento nos outros níveis.
- k) Composição do quadro de funcionários.
- l) Taxa de crescimento da área.
- m) Indicadores usados.
- n) Posição atual dos indicadores.

### Parte I: Dados qualitativos

1. Conceitue SAC.
2. Quais foram as razões que levaram a organização a criar o SAC? Publicitárias? Mercadológicas? Legais? Competitividade? Imagem? Modismo? Existiram fatos específicos que impulsionaram a criação do SAC?
3. Qual o objetivo do SAC na instituição?
4. Qual a função que o SAC desempenha?
  - a. Monitoramento de ambiente.
  - b. Canal ou correção de produtos.

- c. Orientações quanto ao objetivo do produto, composição e forma de uso.
  - d. Recebem reclamações de consumidores e procura resolve-las, e as usam como *feedback*.
  - e. Recebem reclamações de consumidores e troca produtos.
5. Atualmente, qual a real necessidade da empresa em manter o SAC?
  6. De acordo com o ponto de vista da instituição, o cliente obtém a informação que precisa ao entrar em contato com o SAC? Explique, exemplifique. Caso seja negativa, o que poderia ser alterado.
  7. De acordo com o ponto de vista da instituição, o agente possui todas as informações necessárias para executar o atendimento. Caso seja negativa, o que poderia ser alterado.
  8. Existe na instituição uma cultura de compartilhamento de informações entre as áreas?
  9. Em seu ponto de vista, a instituição compartilha informações entre as áreas? Em caso negativo, o que poderia ser alterado.
  10. Em seu ponto de vista, quais fatores poderiam facilitar e impedir o compartilhamento de informações de diversas áreas com a área de atendimento.
  11. Que tipo de informação a instituição mantém na base de *scripts* do SAC? Por quê?
  12. Quem caracteriza a necessidade de um *script* novo?
  13. Quem caracteriza a necessidade de uma manutenção em um *script*? Como?
  14. Quais são as especialidades dos profissionais que são responsáveis pela base de informações usada pelos agentes do SAC?
  15. Qual a efetividade das informações da base para a resolução de um problema?
  16. Estas informações são sempre usadas?
  17. Qual o percentual de problemas resolvidos usando exclusivamente as informações disponibilizadas na base de *scripts*? Onde ficam as soluções para as demais respostas?
  18. Como a base de *scripts* influencia a resolução dos problemas em cada nível de atendimento?

19. Pontos positivos da base de *scripts*.
20. Pontos negativos da base de *scripts*.
21. O que pode ser melhorado?
22. Discuta: As instituições criam o SAC para atender aos seus clientes e os clientes dizem não conseguir resolver seus problemas no SAC.

## ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTOR DA INFORMAÇÃO DO SAC

Objetivo: Entender como ocorrem os processos de organização e tratamento da informação para o SAC.

Expectativa de duração: 1 hora e 30 minutos.

Definição: a entrevista deverá ocorrer tendo em vista a base de *scripts* direcionada para o atendimento a clientes via telefone, mesmo que a base tenha um uso mais amplo, o foco deverá ser mantido.

## Identificação

- a) Cargo ocupado.
- b) Descrição das funções desenvolvidas.
- c) Tempo envolvido com a área de atendimento a cliente.
- d) Tempo envolvido com a área de atendimento a cliente nesta instituição.
- e) Tempo envolvido com atividades de criação e manutenção da base de *scripts*.
- f) Que nome é atribuído às informações e a base disponibilizadas aos agentes (Informações, manuais, *scripts*)?

## Parte I: Dados quantitativos

- a) Volume de *scripts* na base.
- b) Volume mantido diariamente - Novas informações/Correção/atualização.
- c) Percentual de *scripts* relacionados a problemas que não são resolvidos pelo primeiro nível de atendimento.
- d) Existem dados de X ligações, Y são atendidas no momento da ligação e Z são encaminhadas a outras áreas?

## Parte II: Ciclo da Informação

- a) O que é a base de *scripts*?
- b) Qual a rotina de consolidação das informações?
- c) Quais são as especialidades dos profissionais que são responsáveis pelos *scripts*?

### Parte III: Captura da Informação

#### 1) Seleção:

- a) Quem são os usuários da base de *scripts*? É possível categoriza-los? Como? Quais são as informações necessárias?
- b) Como são selecionadas as informações necessárias (fonte, forma)? Esta forma é adequada? Alguma sugestão de melhoria?

#### 2) Aquisição

- a) Quais são os mecanismos para aquisição da informação? Esse mecanismo é adequado?
- b) Quais são os mecanismos internos de divulgação das atividades informacionais desenvolvidas pelo SAC?

#### 3) Avaliação

- a) Após identificar uma nova informação, você possui critérios para avaliá-la? Em caso afirmativo, quais?
  - i) Pertinência – se deve ser incorporada a base.
  - ii) Validade – se a informação está atualizada.
  - iii) Confiabilidade – se a origem da informação é confiável.
  - iv) Exatidão – se a informação está correta.
- b) Existe algum processo para avaliação periódica da base? Como é este processo? (Como se descobre que uma informação não é mais válida? Essa informação é excluída da base?)

### Parte IV – Organização e tratamento da informação

#### 4) Análise

- a) Como os *scripts* são classificados (grupos, subgrupos).

#### 5) Síntese

- a) Quanto a nova informação identificada, é possível verificar se ela já existe na base, ou se existe outra que a contradiz?

## 6) Reestruturação

- a) A mesma informação, pode ser disponibilizada em formas e conteúdos diferentes?

## 7) Formatação

- a) A interface de disponibilização dos *scripts* é adequada?
- b) Existe um padrão para construção do texto dos *scripts* (número máximo de palavras, parágrafos, uso de negrito, sublinhado, cores)?
- c) Existe algum padrão para títulos, assuntos? Descreva. Caso não exista, como são definidos?
- d) Existe um vocabulário padronizado?
- e) Como são redigidos os *scripts*? Existe alguma definição para a estrutura do conteúdo do texto (expressões utilizadas, interdidas)?
- f) Quais são os procedimentos adotados para padronização dos *scripts*?

Parte V – Recuperação da informação
-------------------------------------

## 8) Disseminação

- a) A base de *scripts* é extensiva a todos os envolvidos com o atendimento?
- b) Existe alguma forma de divulgação da base de *scripts* na instituição?

## 9) Uso

- a) Existem ligações que não são resolvidas no primeiro nível de atendimento?  
Se sim, porque isso acontece? O que você acha que poderia ser diferente?
- b) Quais são os mecanismos de busca para os agentes?
- c) Na sua percepção, tais mecanismos são satisfatórios, ou seja, os agentes conseguem encontrar o *script* que precisam? Se não, por quê?
- d) Qual a taxa de acerto na recuperação do *script*? A que isto pode ser atribuído?
- e) No seu ponto de vista, o mecanismo de busca interfere na forma com que os agentes atendem aos clientes? Como?

- f) Como os *scripts* influenciam a resolução dos problemas em cada nível de atendimento?
  - g) Existe uma forma de vinculação do *script* adotado com a resposta dada ao cliente?
  - h) Como você analisa o atual sistema de informação disponibilizado aos agentes?
    - i) Do ponto de vista da facilidade de uso.
    - ii) Do potencial de respostas.
  - i) Quais são os *scripts* mais acessados pelos agentes?
  - j) Quais são os *scripts* mais criticados pelos agentes?
  - k) Pontos positivos da base de *scripts*.
  - l) Pontos negativos da base de *scripts*.
  - m) O que pode ser melhorado na base de *scripts*.
- 10) Discuta: As instituições criam o SAC para atender aos seus clientes e os clientes dizem não conseguir resolver seus problemas no SAC.

## ANEXO D – QUESTIONÁRIO PARA AGENTES DO SAC

Objetivo: Verificar a disseminação e o uso da base de *scripts*. Verificar a noção de qualidade da informação atribuída aos *scripts* de atendimento.

Expectativa: 5 minutos

Identificação
---------------

a) Sexo:

- Masculino.
- Feminino.

b) Idade:

- Até 18 anos
- De 19 a 20 anos
- De 21 a 22 anos
- De 23 a 24 anos
- Acima de 24 anos

c) Formação:

- 1o Grau Completo
- 2o Grau Incompleto
- 2o Grau Completo
- Superior Incompleto: \_\_\_\_\_
- Superior Completo: \_\_\_\_\_

d) Classificação do agente: \_\_\_\_\_

e) Há quanto tempo você trabalha com atendimento a cliente

- De 1 a 3 meses.
- De 4 a 6 meses.
- De 7 a 11 meses.
- De 1 a 2 anos.
- Acima de 2 anos.

f) Há quanto tempo você trabalha com atendimento a cliente nesta instituição

- De 1 a 3 meses.
- De 4 a 6 meses.
- De 7 a 11 meses.
- De 1 a 2 anos.
- Acima de 2 anos.

Parte II: Perguntas
---------------------

Tendo em vista o uso da base de *scripts* disponibilizada pela instituição para o atendimento aos clientes, responda as perguntas abaixo:

11) DISSEMINAÇÃO

- a) Você conhece a base de *scripts* para atendimento ao cliente?
- Sim e tenho amplo domínio.
  - Sim.
  - Desconheço.
- b) Você foi treinado para usar esta base de *scripts*?
- Sim.
  - Não.
- c) Se você respondeu **SIM** a questão anterior, ao final do treinamento você conseguia usar a base de *scripts*?
- Sim.
  - Não.

12) USO

- a) Você usa a base de *scripts* para buscar as informações para atender ao cliente?
- Em até 25% dos atendimentos.
  - De 26% a 50% dos atendimentos.
  - De 51% a 75% dos atendimentos.
  - Acima de 75% dos atendimentos.
- b) Existe uma forma de vinculação do *script* adotado com o registro de atendimento ao cliente?
- Sim.
  - Não.
- c) Ao consultar a base de *scripts*, quantas vezes você encontra o procedimento adequado?
- Em até 25% dos atendimentos.
  - De 26% a 50% dos atendimentos.
  - De 51% a 75% dos atendimentos.
  - Acima de 75% dos atendimentos.
- d) O que você faz quando não encontra a solução?
- Pergunta a um colega.
  - Pergunta ao supervisor.
  - Encaminha o atendimento para outra pessoa.
  - Cria uma solução.
  - Outro. Favor especificar \_\_\_\_\_
-

e) Qual a forma de buscar os *scripts* que você acha melhor? Por quê?

---

---

---

f) Você acha que os mecanismos de busca disponibilizados para buscar os *scripts* são suficientes?

- Sim.
- Não.

g) Você tem outra sugestão de mecanismo de busca?

---

h) Marque os atributos que você pode associar a base de *scripts*.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Fácil de usar   | <input type="checkbox"/> Textos compreensíveis                                      |
| <input type="checkbox"/> Confiável   | <input type="checkbox"/> Precisa (resposta exata)                                   |
| <input type="checkbox"/> Atualizada  | <input type="checkbox"/> Relevante (informações mais importantes sobre os assuntos) |
| <input type="checkbox"/> Completa (tudo o que se refere a determinado assunto) | <input type="checkbox"/> Formato agradável  |
| <input type="checkbox"/> Abrangente (diversos assuntos)                        | <input type="checkbox"/> Válida (informação correta)                                |

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)