

Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento

# **Comportamento de usuários de *call center*: Uma análise funcional**

Moema Brasil Dias

Brasília, DF  
Novembro de 2010

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Programa de pós-graduação em Ciências do Comportamento

# **Comportamento de usuários de *call center*: Uma análise funcional**

Moema Brasil Dias

Tese de doutorado apresentada ao  
Instituto de Psicologia da Universidade  
de Brasília, como requisito parcial para  
obtenção do título de Doutor em  
Ciências do Comportamento.

Orientador: Jorge M. Oliveira-Castro  
Brasília, DF  
Novembro de 2010

Comportamento de usuários de *call center*:  
Uma análise funcional

Tese de doutorado avaliada pela seguinte banca examinadora:

---

Jorge M. de Oliveira-Castro (Presidente)  
Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento  
Universidade de Brasília

---

Lauro Eugênio Guimarães Nalini (membro)  
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia.  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás

---

Isolda de Araújo Gunther (membro)  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

---

Fabio Iglesias (membro)  
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho  
Universidade de Brasília

---

Rafael Barreiros Porto (membro)  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília

---

Eileen Pfeiffer Flores (suplente)  
Universidade de Brasília

## Sumário

<b>Lista de Figuras e Tabelas</b>	vi
<b>Resumo</b>	vii
<b>Abstract</b>	viii
<b>Introdução</b>	1
<b>II. Comportamento do consumidor</b>	2
<b>III. Comportamento do consumidor no contexto de serviços</b>	4
<b>IV. <i>Call center</i></b>	7
IV.1. Definição e alguns conceitos básicos	7
IV.2. Histórico do <i>call center</i>	8
IV. 3. <i>Call centers</i> e o comportamento do consumidor: alguns estudos	12
<b>V. A nova lei dos <i>call centers</i>: mudança no cenário?</b>	20
<b>VI. Avaliação de serviços sob uma perspectiva comportamental</b>	23
<b>VI.1. Behavioral Perspective Model</b>	27
<b>VII. Objetivos do estudo</b>	33
<b>VIII. Estudo 1</b>	34
<b>VIII.1. Método</b>	34
a) Participantes	34
b) Material e instrumentos	35
c) Procedimento	36
d) Análise de dados	36
<b>VIII.2. Resultados</b>	37
<b>VIII.3. Discussão</b>	44
<b>IX. Estudo 2</b>	49
<b>IX.1. Método</b>	49
a) Participantes	49
b) Instrumentos	50
c) Procedimento	56
d) Análise de dados	56
<b>IX.2. Resultados e discussão da primeira parte do questionário</b>	59

<b>IX.3. Resultados e discussão da segunda parte do questionário</b>	64
<b>IX.4. Resultados e discussão da correlação entre os fatores</b>	69
<b>IX.5. Resultados e discussão da terceira parte do questionário</b>	71
<b>X. Discussão geral</b>	73
<b>REFERÊNCIAS</b>	82
<b>APÊNDICE A</b> – Decreto nº. 6.523/2008 (“Lei dos <i>Call Centers</i> ”)	92
<b>APÊNDICE B</b> – Notificação de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisas do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília	95
<b>APÊNDICE C</b> – Roteiros de entrevistas do Estudo 1	96
<b>APÊNDICE D</b> - Apresentação da página da pesquisa na internet	98
<b>APÊNDICE E</b> – Solução fatorial da segunda parte do questionário com 4 fatores	106
<b>APÊNDICE F</b> – Solução fatorial da segunda parte do questionário com 5 fatores	108

## **Lista de figuras e Tabelas**

Figura 1. Representação esquemática do Modelo sob a Perspectiva Comportamental

Tabela 1. Classificação operante do comportamento do consumidor

Tabela 2. Dados descritivos de dimensionalidade (1ª parte)

Tabela 3. Itens dos fatores e carga fatorial (1ª parte)

Tabela 4. Itens, moda (ponto mais respondido na escala), frequência de resposta na moda, porcentagem, média do item e desvio padrão.

Tabela 5. Dados descritivos de dimensionalidade (2ª parte)

Tabela 6. Correlação entre os fatores da primeira parte do questionário com a segunda parte

## RESUMO

Novas tecnologias e diferentes meios de prestação de serviço estão mudando a experiência do consumidor, que passou a ter outras alternativas, além da loja física, para procurar/comprar um produto ou serviço, fazer reclamações, obter informações, dentre outros. Neste contexto de rápida evolução tecnológica, um crescente número de empresas tem incluído *call centers* como um meio de integrar funções de serviços e vendas para lidar com um grande número de consumidores, sendo que atualmente são os teleatendimentos que têm respondido pelo maior volume de contatos com a organização. O presente estudo tem como objetivo fazer uma análise funcional do comportamento de uso de *call center* elencando conseqüências reforçadoras e punitivas, classificadas em informativas e utilitárias, do ponto de vista do usuário, utilizando para tanto o arcabouço teórico da psicologia comportamental e seu modelo para estudo do comportamento do consumidor, o Behavioral Perspective Model – BPM. Para alcançar este objetivo foram desenvolvidos dois estudos. No Estudo 1 foram entrevistados 21 usuários de serviços de *call center* e, por meio da análise de conteúdo, identificados os atributos/características do serviço de *call center* que influenciam a avaliação que o consumidor faz desse tipo de serviço. Estes dados subsidiaram a elaboração de um questionário, respondido por 309 usuários (Estudo 2) e que teve como objetivo analisar como cada atributo identificado no Estudo 1 pode ser classificado de acordo com os eventos consequentes do BPM (reforço e punição, em suas funções utilitárias e informativas). Os dados foram analisados por meio de análises fatoriais, correlações de Pearson, ANOVAs e regressões. Os resultados, de forma geral, demonstraram a aplicabilidade e utilidade do modelo em um contexto ainda não estudado anteriormente, qual seja, serviços de *call center*. Assim, puderam ser identificados os eventos e ocorrências tipicamente encontrados em serviços de *call center* que funcionam como conseqüências reforçadoras ou punitivas para o comportamento do usuário, bem como aquelas que têm funções utilitárias, informativas ou ambas. Além disso, o trabalho respondeu à questão empírica sobre quais fatores influenciam a qualidade do atendimento de serviços de *call center* de uma maneira teoricamente consistente, seguindo um modelo teórico para identificar estes fatores. Deste modo, o BPM se mostrou útil para analisar o comportamento de consumo de serviços, tendo sido identificadas as quatro tipos de conseqüências nele previstas. Do ponto de vista gerencial, os resultados encontrados podem orientar algumas intervenções para melhorar o serviço prestado.

Palavras-chave: comportamento do consumidor; *call center*; Behavioral perspective model.



## ABSTRACT

New technologies and different ways of service delivery are changing the consumer's experience. Nowadays, the consumer has several other alternatives, besides the store, to browse or purchase a product or a service; register complaints; obtain information; among others. In this context of fast technological changes, a growing number of companies have included call centers as a mode of integrating sales and service functions, to handle with a large number of consumers. As consequence, telemarketing has responded to the major volume of contacts with the organization. This study aims to analyze the consumer's functional behavior while using call centers, in a ranking model that classified, at first, consequences of its use between reinforcing or punitive and, as a second step, between informative or utilitarian, according to consumer's point of view. For this reason, this study is anchored by the theoretical framework of behavioral psychology and its model to study consumer behavior: the Behavioral Perspective Model - BPM. In order to achieve its objectives, this work has developed two studies. In the first one (Study 1), were interviewed 21 users of call center services. After that, through a content analysis methodology, they were identified the attributes / characteristics of call center services that influence the consumer's assessment of them. These data have supported the development of a survey questionnaire (Study 2), answered by 309 users, that aimed to analyze how each attribute identified in Study 1 could be classified according to the category events of BPM (reinforcement or punishment consequences and informative or utilitarian functions). The collected data were analyzed using factor analysis, Pearson correlations, ANOVAs and regressions. The results, in general, demonstrated the applicability and usefulness of BPM model in an unreleased context, such as, call center services. Thus, they could be identified so the events as the occurrences, usually found in call center services, that act as reinforcing or punitive consequences, as well as, those who have utilitarian or informative functions. Furthermore, the empirical work responded to the question of what factors influence the quality of the call center services in a liable manner, by following a theoretical model to identify these factors. Finally, BPM has proved to be useful for analyzing the behavior of consumption services, since it has identified the four original types of consequences therein. From a management perspective, the results can guide some interventions to improve the service.

Keywords: consumer behavior, call center, behavioral perspective model.

## **Agradecimentos**

Agradeço inicialmente à Bruna e Sheila. Meninas, obrigada pela grande ajuda que vocês duas deram no decorrer de todo o processo. Creio que todas nós aprendemos bastante na elaboração deste trabalho. Vocês são ótimas: super prestativas e interessadas! Não sei o que seria de mim sem suas valiosas contribuições. Este trabalho também pertence a vocês! Obrigada de verdade!

Amalita, quando terminei o meu mestrado, eu disse que não seria mestre se não fosse você. Agora posso dizer novamente: não seria doutora se não fosse você! Obrigada pela grande e imensurável ajuda.

Ken, você está concorrendo com a Amália! O que seria de meus dados se não fosse você para me ajudar a interpretá-los? Obrigada pela grande disponibilidade, paciência e presteza!

Kátia, você surgiu aos 45 do segundo tempo, mas também contribuí bastante com os números! Espero poder retribuir à altura.

Jorge, mais um trabalho concluído! E lá se vão quase dez anos de convivência e, sem dúvida nenhuma, de muito aprendizado. Invejo sua inteligência e persistência. Espero um dia ser um centésimo do que você é.

Bruno, meu amor, obrigada pelo apoio e incentivo desde o primeiro momento em que ficamos juntos. O seu suporte emocional permitiu que eu concluísse este trabalho. Obrigada pela enorme paciência nos meus momentos de pânico e desespero. No fim, como você sempre dizia, deu tudo certo!

José e Caetano, obrigada pela paciência enquanto eu “trabalhava no computador”. Mamãe agora espera poder dar mais atenção para vocês! Saibam que vocês dois são meu tesouro mais precioso.

Ao Grupo Consuma, que contribuí bastante nos primeiros momentos desse trabalho (não contribuí mais apenas porque precisei sumir da UnB, engajando-me em atividades para prover o pão dos meus filhos!). Agradecimento especial ao Hugo, Fábio, Sol, Raquel e Rafael.

Novas tecnologias e diferentes meios de prestação de serviço estão mudando a experiência do consumidor no setor de serviços (Bennington, Cummane, & Conn, 2000). Assim, não é de hoje que o consumidor tem outras alternativas, além da loja física (ponto comercial), para procurar ou comprar um produto ou serviço, fazer reclamações, obter informações, dentre outros.

Embora grande atenção seja dada à Internet e ao uso do correio eletrônico (e-mail) para relacionamento com o consumidor, os *call centers* têm respondido pelo maior volume de contatos com a organização (Consumidor Moderno, 2007; Miciak & Desmarais, 2001), além de ser também um importante canal de acesso para o consumidor e uma rica fonte de informações (Ruyter & Wetzels, 2000).

*Call centers* podem ser definidos como uma operação física ou virtual em que um grupo de pessoas gerenciadas, os atendentes, dedica a maior parte do seu tempo fazendo negócios pelo telefone, geralmente trabalhando em um ambiente automatizado por computador (Brown & Maxwell, 2002). A ênfase na automação, particularmente na tecnologia do distribuidor automático de chamadas (DAC), que coloca as chamadas em fila e as distribuem automaticamente ao próximo atendente disponível, é crucial para a definição de *call center* (Brown & Maxwell, 2002; Dantas, 2004; Dean, 2002). Brown e Maxwell (2002) ressaltam que este sistema facilitou e melhorou o desempenho dos *call centers*, que são capazes de atender a diversas ligações ao mesmo tempo.

Dada a importância do *call center*, um crescente número de empresas tem instalado ou recorrido a empresas terceirizadas especializadas nesse serviço como uma ferramenta crucial para lidar com um grande número de consumidores via contato remoto e em tempo real (Ruyter & Wetzels, 2000).

O aumento da quantidade de *call centers* resultou em numerosos estudos sobre o tema. No entanto, embora muitas afirmações sejam feitas sobre estes serviços, a maioria delas concentra-se em características operacionais associadas ao seu gerenciamento eficiente

(Keiningham, Aksoy, Andreassen, Cooil, & Wahren, 2006). Sob uma perspectiva do consumidor as evidências empíricas são limitadas e inconclusivas (Dean, 2002).

Miciak e Desmarais (2001) apontam que quando um consumidor contata um *call center*, ele espera que o telefone seja atendido prontamente, que seja tratado cordialmente por um atendente com conhecimento para entender suas dúvidas/questionamentos e que as mesmas sejam resolvidas na primeira ligação e de forma rápida. Estes autores argumentam que o consumidor espera conduzir seu contato com o atendente como se ele estivesse em frente, face-a-face com um vendedor. Seriam estes, no entanto, os atributos/características que levariam a uma avaliação positiva do atendimento via *call center*? Todos os consumidores avaliam positivamente estes benefícios? O que faz o consumidor gostar ou não gostar do modo como serviços desse tipo são providos?

Com o intuito de contribuir para compreensão dessas questões, o presente estudo tem como um de seus objetivos identificar algumas variáveis que influenciam o comportamento verbal de usuários de *call center*, utilizando para tanto o arcabouço teórico da psicologia comportamental.

## **II. Comportamento do consumidor**

O comportamento do consumidor se refere a um conjunto muito amplo de eventos, incluindo a atividade desde a pré-compra (e.g., reconhecimento da necessidade, procura), consumo, uso etc., até a pós-compra (e.g., satisfação, descarte) tanto de produtos, como de serviços, idéias ou experiências (Arnould, Price, & Zinkhan, 2003; Foxall, 1998; Jacoby, Hoyer, & Brief, 1992). Engloba, deste modo, o que as pessoas compram, por que, quando e com que frequência compram, como usam e procuram e como avaliam o que compram e usam (Schiffman & Kanuk, 2000).

O conhecimento dessas informações é útil não apenas para o profissional de marketing envolvido com a tomada de decisões gerenciais, mas também para governo e órgãos reguladores, na medida em que contribui para a elaboração de políticas públicas relativas à regulação de atividades comerciais (Arnould et.al, 2003; Schiffman & Kanuk, 2000). Ademais, busca a compreensão do comportamento humano em um contexto aplicado de alta relevância social.

Por esses motivos, são diversas as áreas que se interessam e estudam o comportamento do consumidor (e.g., marketing, economia, administração, psicologia, direito). No que se refere à psicologia, são duas as principais abordagens de estudo do comportamento do consumidor: a social-cognitiva e a comportamental, sendo que a primeira tem sido predominante na literatura (Foxall, 1987; Jacoby, Johar, & Morrin, 1998).

A principal diferença entre essas duas abordagens é a base conceitual que adotam para explicar o comportamento. A abordagem dominante baseia-se em variáveis intervenientes e construtos hipotéticos, ou seja, em eventos mentais e cognitivos. Esta *postura intencional* (Oliveira-Castro & Foxall, 2005) explica o comportamento das pessoas com base em atitudes proposicionais, como crenças, atitudes, valores e intenções (ver Ajzen, 2001; Ajzen & Fishbein, 1980; Alfinito, 2009; Fortes, 2006; Nepomuceno, 2007; Porto, 2005; Silva, 2007). Já a análise do comportamento, que tem sido caracterizada por uma *postura contextual*, procura explicar o comportamento com base em variáveis ambientais, particularmente as conseqüências passadas das ações das pessoas (ver Dias & Oliveira Castro, 2006; Ferreira, 2008; Foxall, Oliveira-Castro & Schrezenmaier, 2004; Pohl, Oliveira-Castro, Bertoldi, & Lourenzo, 2006; Oliveira-Castro, Foxall, & Schrezenmaier, 2005, 2006; Porto, 2009; Sandall, 2007).

A inclusão dos princípios do behaviorismo radical no estudo do comportamento do consumidor traz, segundo Foxall (1997, 1998) pelo menos três contribuições para esse campo de conhecimento: 1) é um paradigma alternativo, o que implicaria em críticas ao paradigma

dominante e forçaria discussões sobre suas premissas e conceitos, posto que o progresso científico requer diversidade teórica e disputas entre explicações contrastantes (Feyerabend, 1975, citado por Foxall, 1987); 2) os princípios de aprendizagem operante usados pelo behaviorismo estão fundamentados em um considerável volume de evidências experimentais e sugerem uma linha alternativa de questões empíricas para a psicologia do consumidor, com conceitos fortemente ancorados em observação de eventos situacionais; e 3) o nível de predição e consistência dos modelos teóricos de postura intencional (i.e., cognitivos) seriam aumentados com a inclusão de variáveis situacionais (e.g., o contexto específico no qual ela ocorre) e comportamentais (e.g., comportamentos passados dos indivíduos) (Foxall, 1987, 1997).

Deste modo, o presente estudo, como ressaltado anteriormente, utilizou o arcabouço teórico da psicologia comportamental e seu modelo para estudo do comportamento do consumidor, o Behavioral Perspective Model - BPM (Foxall, 1990; Foxall, Oliveira-Castro, James, Yani-de-Soriano, & Sigurdsson, 2006), estendendo-o para um novo contexto, qual seja, o comportamento de usuários de serviços de *call center*.

### **III. Comportamento do consumidor no contexto de serviços**

Serviço foi definido por Grönroos (1995) como sendo uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, fornecida como solução de problemas. Outra definição, esboçada por Kotler (2005), refere-se ao serviço como sendo toda a atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode fornecer a outra (consumidor) e que não resulte na posse de um bem. Tais autores parecem usar o conceito de intangível para diferenciar a compra e aquisição de serviços da compra e aquisição de produtos, sendo que estes últimos geralmente têm características de objetos que o consumidor pode ver, tocar,

transportar, mostrar para os outros, armazenar, e assim por diante. No caso da maioria de serviços, muitas dessas ações tornam-se impossíveis.

Grönroos (1995) identificou as seguintes características básicas na maioria dos serviços: 1) intangibilidade (i.e., o serviço é uma abstração, não podendo ser examinado diretamente antes de ser comprado); 2) são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas; 3) inseparabilidade entre fornecimento/disponibilização e consumo (i.e., são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente), que resulta da interação entre produtor e consumidor, indispensável para que o serviço ocorra (Palmer, 2003); 4) o cliente participa, de certo modo, do processo de produção; e 5) heterogeneidade, isto é, os serviços são variáveis, dependendo do consumidor, do prestador, da situação etc. Outra característica muito atribuída aos serviços é a 6) perecibilidade, ou seja, os serviços não podem ser estocados/guardados (Kotler, 2005; Palmer, 2003). Por exemplo, um restaurante que teve apenas metade de suas mesas usadas em um dia, não pode dispor das mesas vazias no dia seguinte, quando tiver com ocupação total.

Quando se estuda serviços um termo muito freqüentemente encontrado na literatura é encontro de serviço (“*service encounter*”) ou, ainda, “hora da verdade”. Ele tem sido definido como o(s) momento(s) de interação entre o consumidor e a empresa (Bitner, Brown, & Meuter, 2000; Burgers, Ruyter, Keen, & Streukens, 2000; Grönroos, 1995) ou, ainda, como o serviço do ponto de vista do consumidor (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990). Várias pesquisas indicam que esses encontros afetam a satisfação do consumidor, a intenção de recompra, a comunicação boca-a-boca, a lealdade do consumidor, bem como a avaliação da qualidade do serviço (Bitner et al., 2000). Isto é, a avaliação do serviço freqüentemente depende destes encontros de serviço (Burgers et al., 2000).

Embora ênfase seja dada ao encontro face a face (“*high touch/contact*”), o uso de tecnologias está mudando essa noção. Walker e Johnson (2006) ressaltam que o uso de tecnologia está sendo feito, de forma crescente, para facilitar uma série de encontros de

serviço e para gerenciar a relação entre o provedor do serviço e o consumidor. Por este motivo, o tradicional triângulo do serviço de marketing (empregado, consumidor e empresa) foi alterado por Parasuraman (1996, citado por Bitner et al., 2000), transformando-se em uma pirâmide com a inclusão do vértice da tecnologia. Assim, por meio da base da pirâmide, o encontro de serviço é agora visto como sendo a relação dinâmica entre empregados, consumidor e tecnologia. Deste modo, os encontros de serviço podem se dar tanto no cenário de serviço ou, com a inclusão da tecnologia, via telefone, e-mail ou internet (Bitner et al., 2000). Estes últimos são chamados de serviços de baixo contato (“*low contact services*”) ou ainda, no caso específico de *call center*, encontro de serviço voz-a-voz (“*voice-to-voice service encounter*”) (Burgers et al., 2000; Dean, 2002; Ruyter & Wetzels, 2000).

Nesse contexto de rápida evolução tecnológica, um crescente número de empresas tem incluído *call centers* como um meio de integrar funções de serviços e vendas para lidar com um grande número de consumidores (Burgers et al., 2000). Diversos autores ressaltam que a introdução dessas tecnologias traz vantagens tanto para o consumidor (grande conveniência, economia de tempo etc.) como para o provedor de serviços (redução de custos com pessoal, acesso mais próximo do consumidor etc.) (Bennington et al., 2000; Walker, Craig-Lees, Hecker, & Francis, 2002; Walker & Johnson, 2006).

No entanto, questiona-se: todos os consumidores avaliam positivamente estes benefícios? O que faz o consumidor gostar ou não gostar do modo como serviços desse tipo são providos? Objetivando responder a perguntas desse tipo, o presente estudo focou os encontros de serviço feitos por meio de telefone, mais especificamente, aqueles mediados por um *call center*.



## **IV. Call center**

### **IV. 1. Definição e alguns conceitos básicos**

Além da definição apresentada anteriormente (Brown & Maxwell, 2002), tem-se também a da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2005), que define *call center* como centrais de atendimento destinadas ao contato com consumidores ou *prospects*, de forma ativa ou receptiva, usando telefone ou outros canais de comunicação.

Assim, há basicamente dois tipos de *call center*: passivo ou receptivo e o ativo ou prospectivo. No passivo, uma central de atendimento recebe as chamadas dos clientes/consumidores e as distribui aos atendentes, que prestam diversos serviços, dependendo da natureza do serviço oferecido, tais como: suporte técnico, solicitação de informações, reclamações, vendas etc. (Mancini, 2006). Abrange os números de ligações gratuitas, do tipo 0800, e ainda os serviços 0300 que não são gratuitos para os usuários. O *call center* ativo se refere àquele em que a empresa toma a iniciativa de contatar os clientes e consumidores. Desta forma, os atendentes fazem ligações oferecendo produtos, efetuando cobranças, resgatando mensalidades etc. (Mancini, 2006).

Embora, no presente trabalho, esteja se utilizando o termo atendente, a denominação oficial, segundo o Código Brasileiro de Ocupações (CBO), é Operador de *telemarketing*, que foi definido como aquele que atende usuários, oferece serviços e produtos, presta serviços técnicos especializados, realiza pesquisas, faz serviços de cobrança e cadastramento de clientes, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes, sempre via tele-atendimento (Brasil, 2002).

Outros termos comumente encontrados na área são: *call center in-house*, *outsourcing* e operações *offshore*. O *call center in-house* é aquele pertencente à própria empresa, ou seja, a empresa possui um *call center* em sua estrutura. No entanto, além dos custos de se manter

uma operação própria de telefone serem altos, as empresas começaram a perceber que estavam se desviando de sua atividade-fim (Volpi, 2007). Estes foram alguns dos motivos que fizeram surgir o segmento de terceirização desse setor (*call center outsourcing*). Ou seja, são empresas especializadas no fornecimento deste tipo de serviço.

Aproveitando o momento de crescimento do *call center outsourcing*, que teve um crescimento acentuado a partir de 1999, as empresas terceirizadas resolveram exportar seus serviços, surgindo as denominadas operações *offshore*, isto é, aquelas voltadas para clientes de outros países. Neste caso, os atendentes recebem ou fazem ligações para um país distinto daquele onde estão lotados (e.g., um atendente pertencente aos quadros da empresa ACS, localizada em Uberlândia/MG, faz ligações para consumidores dos Estados Unidos oferecendo apólices de seguros de uma empresa norte-americana). Esta atividade mostrou-se muito lucrativa e, conseqüentemente, atrativa. Assim, o Brasil seguiu o caminho da Índia, país líder em operações deste tipo, e os Estados Unidos tornaram-se o alvo prioritário das empresas de *call centers* brasileiras que se dedicam às operações *offshore*. A escolha de empresas estadunidenses por empresas de *call centers* brasileiras se deu não só pela preferência dos atendentes brasileiros pela língua inglesa, mas também pelo fato da mão-de-obra brasileira ser mais barata que a daquele país, sendo este um grande diferencial na hora de se contratar uma empresa localizada no Brasil para fornecer o serviço de *call center* (Volpi, 2007).

#### **IV.2. Histórico do *Call center***

Apenas quatro anos após a invenção do aparelho telefônico, por Graham Bell, em 1876, um comerciante em Berlim adotou a prática de atender consumidores por meio do telefone: com uma pequena equipe passou a cadastrar e contatar clientes, oferecendo seus produtos (Jamil & Silva, 2005; Mancini, 2006).

Em 1950, alguns anúncios em revistas e jornais começaram a aparecer com números de telefone para que os leitores solicitassem produtos e serviços, iniciando assim os procedimentos de cadastro e mailing. Essas práticas ficaram conhecidas como televendas, isto é, o uso do telefone para a apresentação de um produto ou serviço para o consumidor, visando efetivar a venda (Mancini, 2006).

Bagnara (2000) afirma que o primeiro *call center* foi estabelecido no final dos anos de 1960, quando a Justiça Federal dos Estados Unidos ordenou que a Ford Motor Company disponibilizasse uma linha de telefone com acesso gratuito para facilitar o recall de carros com defeito. Para cumprir esta ordem, a AT&T e a Ford desenvolveram um número '800'. Dado o grande número de ligações recebidas, a Ford, nos anos de 1970, resolveu fazer uma grande campanha de marketing por telefone. Para tanto, "capacitou quinze mil donas de casa que, de sua residência, efetuaram vinte milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis" (Mancini, 2006, p.13).

No entanto, o termo *telemarketing* só passou a ser disseminado em 1980, chegando ao Brasil no final dos anos 80 através das multinacionais estadunidenses. Além do oferecimento de produtos e serviços, o telemarketing agrega também as funções de detectar necessidades, interagir com o cliente, realizar pós-vendas, pesquisas etc. (Mancini, 2006).

No Brasil, uma das primeiras empresas a criar um canal de comunicação com o consumidor foi a Nestlé, em 1978. Esta empresa transformou seu Centro de Economia Doméstica, criado desde 1960 com a função de trocar receitas e correspondências com o consumidor, em Centro Nestlé de Informação ao Consumidor, já com funções de Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) (Volpi, 2007).

A promulgação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), em 1991, que impôs uma nova relação entre empresas e consumidores, foi o contexto necessário para a evolução deste setor. A apresentação do CDC apontava que "Uma economia aberta e cada vez mais globalizada precisa de consumidores participantes, capazes de exigir produtos e serviços com

preço justo e qualidade adequada, possibilitando sua satisfação nas relações de consumo...” (Brasil, 1998). O consumidor, agora munido com a lei, pode passar a exigir seus direitos. Assim, as Centrais de Atendimento ao Consumidor (CAC) e os Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) passaram a desempenhar papel relevante, pois faziam o contato entre empresa e consumidor, buscando uma melhora na relação com este último. Mesmo aquelas “empresas que enxergavam o SAC como uma central de custos, e não como um diferencial competitivo diante da concorrência, pelo menos acreditavam que, como a criação do departamento, poderiam evitar situações litigiosas” (Volpi, 2007, p. 107).

Além do CDC, contribuíram para o avanço do mercado de telemarketing na década de 90: a abertura da economia em 1990, que trouxe a informatização para o país; o lançamento do Plano Real, em 1994, e a conseqüente estabilidade econômica; a privatização das empresas de telecomunicações, em 1997, que tornou o ambiente mais competitivo, permitindo a redução nos custos de implantação de linhas telefônicas (antes, uma linha de telefone fixo poderia custar 10 mil dólares) e ampliando o acesso às mesmas; dentre outros (Jamil & Silva, 2005; Mancini, 2006; Volpi, 2007).

Até esta época, o local onde se realizavam as operações de telemarketing era conhecido como “central de telemarketing”. A introdução da tecnologia da informática permitiu a mensuração do desempenho das centrais (e.g., número total de ligações, tempo médio de atendimento, tempo de espera na fila, produtividade dos atendentes), a unificação de cadastros além de agregar as diversas ações de marketing (Volpi, 2007). Surgia, então, no final do século, os *call centers*, uma evolução do telemarketing.

No início dos anos 2000 a Internet chegou aos *Call Centers* permitindo às empresas sua comunicação com os clientes por diversos canais, integrando o atendimento via telefone com interações via web (e.g., chat, e-mails, VoIP), surgindo então uma denominação nova e mais moderna: os Contact Centers (Jamil & Silva, 2005). Ressalta-se que no presente trabalho o termo utilizado será *Call center*, haja vista sua maior divulgação.

Diversos autores destacam que, desde os anos 2000, o mercado de *call center* é um dos que mais cresce e gera empregos (Bagnara, 2000; Brown & Maxwell, 2002; Miciak & Desmarais, 2001), principalmente no Brasil (Jamil & Silva, 2005), motivo pelo qual o setor foi considerado uma “máquina de gerar empregos” (Editora Três, 2006). Segundo pesquisa desenvolvida pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) em parceria com o Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP (ABT, 2006), nos últimos anos este setor cresceu 235%, tornando-se um dos maiores empregadores do Brasil, principalmente de atendentes. A expectativa da ABT era de que 60 mil novos empregos fossem criados em 2006, totalizando 675 mil trabalhadores neste mercado. Esta tendência de crescimento justifica-se pelo fato de que são inúmeros os ramos de atividades que se utilizam, cada vez mais, dos serviços de *call center*: telefonia, serviços de utilidade pública, bancos, grandes indústrias, grande comércio, entre outros.

Fato que chama a atenção é a relativa idade jovem dos atendentes de *call center* em todo o mundo. Dados do Reino Unido apontam que 63% dos atendentes têm menos de 30 anos, enquanto que em *call centers* da Índia esse percentual se aplica para jovens com menos de 25 anos (Glucksmann, 2004). O trabalho de atendente em um *call center* é para muitos jovens a primeira oportunidade de emprego, principalmente para estudantes universitários (Editora Três, 2006). Além de ter se tornado uma porta de entrada para jovens no mercado de trabalho, as empresas de *call center* se tornaram um trampolim para o segundo emprego, “oferecendo treinamento e oportunidades para complemento do nível de escolaridade, inclusão digital, ações sociais, além de capacitação para conversação e relacionamento com o público” (Volpi, 2007, p. 142).

Além dos jovens, muitas mulheres afastadas do mercado de trabalho há algum tempo tem encontrado nas empresas de *call centers* a oportunidade de reingressarem neste. Dados da ABT apontam que 76,8% dos atendentes de *call center* são mulheres (ABT, 2006). Estes são dados que ressaltam a importância social e econômica do setor de *call center*.

O *call center* ideal, segundo a ABT (2006), seria aquele que não só atende às demandas do consumidor, como também oferece benefícios adicionais, buscando a plena satisfação do consumidor e uma proximidade permanente com ele. Todavia, dados e estatísticas das Procuradorias de Defesa do Consumidor (Procon's) de todo os Estados do Brasil, além dos espaços de jornais dedicados aos leitores - “fonte empírica abundante de reclamações concernentes aos serviços de atendimento” (Ferreira, 2000, p.128), bem como a existência de diversas piadas, charges e crônicas sobre o tema indicam que todos aqueles que um dia já utilizaram esse tipo de serviço têm reclamações e reparos a fazer e sabem que esse “*call center* ideal” não é o mais comumente encontrado. Por esse motivo, há diversas pesquisas voltadas para entender algumas dimensões desse tipo de serviço, como será visto na próxima seção.

Além do mais, pesquisas sobre *call center* podem trazer benefícios não apenas para os consumidores, que teriam suas necessidades e interesses melhor atendidos, como também para as empresas, que poderiam gerenciar melhor seus serviços, obtendo mais lucro e, conseqüentemente, podendo gerar mais empregos e renda.

#### **IV. 3. *Call centers* e comportamento do consumidor: alguns estudos**

A literatura sobre *call center* é vasta e, em sua grande maioria, os pontos mais destacados contém prescrições sobre como deixar os clientes satisfeitos ou como ter uma boa qualidade de serviço. Por exemplo, Feinberg, Kim, Hokama, Ruyter, e Keen (2000) falam que alguns manuais sobre o assunto (i.e., livros que discutem operações em *call center* e seu gerenciamento) trazem algumas medidas de qualidade de serviço que mensuram: a) velocidade média da resposta; b) tempo na fila (tempo que o consumidor fica esperando na linha para ser atendido); c) porcentagem de consumidores que tem uma solução satisfatória na primeira chamada, o chamado “first call resolution”; d) taxa de abandono (porcentagem de

consumidores que desligam antes de entrar em contato com um atendente); e) tempo médio da conversa (tempo total que o consumidor gasta conversando com o atendente); f) porcentagem de chamadas que dão ocupadas (i.e., o consumidor nem entra na tele fila); dentre outras.

Baseado nessas medidas Feinberg et al. (2000) investigaram quais aspectos de uma operação com *call center* estão relacionados com a satisfação do consumidor (variável dependente). As variáveis independentes do estudo foram 13 (incluídas as seis descritas acima). Uma análise de regressão *stepwise* foi feita utilizando todas as 13 variáveis independentes e apenas duas variáveis predisseram satisfação ( $F = 12,45$ ;  $R^2=0,05$ ;  $p= 0,05$ ) porcentagem de chamadas resolvidas no primeiro contato e taxa de abandono (i.e., desligar antes de ter contato com o atendente). Ressalta-se que estes resultados devem ser interpretados com cuidado, posto que, neste estudo, a satisfação do consumidor foi mensurada perguntando-se aos gerentes de *call center* a porcentagem de consumidores que relatavam estar extremamente satisfeitos com o serviço oferecido (dado este que era obtido de pesquisas anteriores feitas pelos próprios *call centers*), que é uma medida extremamente enviesada de satisfação.

Ponto interessante destacado pelos autores se refere ao fato de que os *call centers* têm mensurado estes dados há tanto tempo que se pensa que eles são medidos porque são importantes. No entanto, eles são medidos porque são dados gerados de forma automática. Podem até ser importantes para a satisfação do consumidor, mas há outras variáveis que podem ter um peso maior na satisfação do consumidor que estão sendo deixadas de lado pelos gerentes de *call center* (Feinberg et al., 2000).

Outros autores também chamam atenção para esse fato, ressaltando que embora os gerentes produzam inúmeras medidas de desempenho do *call center*, muitas delas são baseadas apenas em medidas operacionais (e.g., média do tempo de cada ligação; taxa de abandono de chamadas; adesão do atendente a algumas práticas padrões, como ligações por hora e taxa de vendas) ou no monitoramento das chamadas (gravações das ligações) (Miciak

& Desmarais, 2001; Brown & Maxwell, 2002). Miciak e Desmarais (2001) apontam, entretanto, que poucas empresas realmente avaliam a satisfação do consumidor com este serviço, posto que não se tem a prática de ouvir o consumidor sobre como estes percebem a qualidade do serviço ou como gostariam que o serviço fosse.

Ratificando os autores acima citados, Dean (2002), em um levantamento na literatura sobre as variáveis que têm sido consideradas importantes para satisfação do consumidor, encontrou que as variáveis estavam todas relacionadas às medidas de desempenho, tais como: porcentagem de chamadas concluídas no primeiro contato; tempo de resposta; tempo total do atendimento e sistema de filas. Deste modo, as empresas fazem suposições sobre satisfação usando as medidas acima descritas, o que os autores afirmam que pode não ser um bom indicador de satisfação com os serviços. Neste contexto, pesquisas que estudem o comportamento de usuários de call center utilizando um arcabouço teórico sólido são de extrema importância e muito bem-vindas.

Ponto interessante destacado por Miciak e Desmarais (2001) é que a satisfação do consumidor depende do tipo de serviço requisitado ao *call center*. Ou seja, a satisfação do consumidor com ligações “menos complexas”, tais como questionamentos sobre algum serviço, faturamento de contas e vendas, é maior do que para chamadas “mais complexas” (e.g., reclamações, serviços técnicos).

Haymarket (1998, citado por Brown & Maxwell, 2002) indica três características de uma operação em *call center* que consumidores acham cruciais para avaliação da qualidade do serviço: 1) conveniência em fazer chamadas rapidamente, 2) cordialidade do agente e 3) consistência dos atendentes em prover um serviço confiável e acurado. A satisfação do consumidor pode ser baseada em outras três dimensões: 1) acesso, incluindo habilidades de comunicação dos atendentes, 2) tempo, incluindo a solução dos atendentes para o problema e 3) qualidade, que inclui a acurácia, consistência e compreensão das informações dos



atendentes, somada ao conhecimento e gentileza/educação dos atendentes. Deste modo, este autor chama atenção para a importância dos atendentes na satisfação do consumidor.

Outro estudo que também enfatiza o papel dos atendentes na satisfação do consumidor é o de Ruyter e Wetzels (2000). Estes autores focalizaram três dimensões do comportamento de ouvir (atenção, perspicácia e receptividade) dos atendentes de um *call center* e seu impacto na satisfação e confiança do consumidor. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa realizada por telefone com os consumidores que haviam contatado o *call center* naquele mesmo dia. Não foi encontrada relação positiva entre atenção e satisfação, bem como entre perspicácia e satisfação. No entanto, encontrou-se uma relação positiva e significativa entre receptividade (definida pelos autores como o nível de entendimento ou acordo entre o atendente e o consumidor, indicando se a mensagem foi recebida, interpretada e avaliada de forma apropriada pelo atendente) e satisfação. Os autores concluem, desta feita, que esta é uma habilidade importante para ser desenvolvida pelos atendentes.

Ainda com relação ao papel do atendente na avaliação de um serviço de *call center*, Bitner et al. (1990) conduziram um estudo de encontros críticos de serviços em três indústrias de turismo (companhias aéreas, hotéis e restaurantes) objetivando identificar eventos e comportamentos específicos dos atendentes que levam o consumidor a distinguir um serviço satisfatório de um insatisfatório. A técnica utilizada foi a do incidente crítico, que consiste em, através de entrevistas ou observações, fazer o consumidor recordar eventos e comportamentos que foram observados e levaram ao sucesso ou fracasso em completar uma tarefa específica, classificando-os, posteriormente, em categorias. Ressalta-se que os autores não especificam se o encontro de serviço recordado pelo consumidor se deu pessoalmente ou via *call center*.

Bitner et al. (1990) coletaram 700 incidentes (metade deles considerados satisfatórios e metade não), em que questões específicas foram feitas e gravadas para que os consumidores descrevessem uma situação específica em que um bom ou ruim encontro de serviço ocorreu (não lhes era solicitado para identificar as causas subjacentes de satisfação ou insatisfação).

Os incidentes foram classificados em três grandes grupos, que englobavam tanto incidentes satisfatórios como não satisfatórios, sendo eles: 1) resposta do empregado à falhas no sistema de entrega de serviços (categorias: serviço indisponível, serviço lento sem motivo e outras falhas); 2) resposta dos empregados às necessidades e pedidos dos consumidores (categorias: necessidades especiais do cliente, preferências do cliente, erros admitidos do cliente e outros potencialmente destrutivos); e 3) ações não solicitadas e espontâneas dos empregados (categorias: atenção dada ao consumidor, comportamento fora do comum do empregado, comportamento do empregado no contexto de normas sociais, avaliação gestáltica e desempenho sob circunstâncias adversas).

Quanto às fontes de satisfação nos encontros de serviço, 23,3% encontraram-se no grupo 1, no grupo 2 foram classificados 33,9% dos encontros satisfatórios, e 43,8% no grupo 3, isto é, nas ocasiões em que os consumidores receberam tratamento especial do empregado. Quanto à insatisfação, 42,9% dos encontros considerados como não satisfatórios estiveram relacionados com a inabilidade ou falta de boa vontade do empregado em situações em que houve falha no serviço (grupo 1), 15,6% dos encontros não satisfatórios estão no grupo 2 e 41,5% estão relacionados a reações negativas do consumidor a comportamentos não solicitados dos empregados.

Brown e Maxwell (2002), objetivando investigar a visão dos consumidores, atendentes e gerentes sobre a qualidade do serviço de *call centers* de algumas empresas, utilizaram três métodos de investigação: entrevistas por telefone com os usuários; grupos focais com os atendentes e observação dos mesmos trabalhando; e entrevistas semi-estruturadas com gerentes de *call center*. Sob a perspectiva do consumidor, encontraram que duas dimensões desse serviço contribuem para uma alta qualidade de serviço: 1) a cordialidade e eficiência do atendente e 2) o custo (i.e., consumidores têm uma impressão negativa da companhia que não usa uma linha sem custo para acesso do consumidor) e conveniência (acesso 24 horas e economia de tempo). Na perspectiva dos gerentes, custo do produto, conveniência e facilidade

de acesso e investimento em tecnologia seriam algumas dimensões que trariam vantagem competitiva para a empresa. Do ponto de vista do atendente, estes estão mais preocupados com o próprio trabalho e os aspectos negativos, tais como excessiva pressão por parte dos gerentes e tarefas repetitivas.

Bennington et al. (2000) fizeram um estudo para investigar o nível de satisfação do consumidor com um serviço de *call center*, bem como se há uma forma preferida de fornecimento de serviço (presencial/“office-based services” ou via *call center*) para certos segmentos de consumidores (principalmente os mais idosos). Os dados foram obtidos por meio da técnica de grupo focal com consumidores do *call center* estudado, além da aplicação de um questionário, utilizando escala Likert, que continha questões sobre expectativa de qualidade, satisfação com o serviço do *call center*, dentre outras.

Os resultados indicaram que houve diferença significativa entre os níveis de satisfação com serviço de *call center* e o serviço presencial ( $t= 21.81$ ;  $df= 121$ ;  $p< 0.01$ ), com maiores índices de satisfação com o serviço presencial. Quanto ao que mais precisava ser melhorado no serviço de *call center* estudado, os consumidores indicaram necessidade de melhora tanto no acesso ao atendente, a partir do momento em que já haviam sido conectados com a mensagem gravada, como no fornecimento de informações corretas por parte dos atendentes. Os autores encontraram, ainda, que embora não tenha sido verificado efeito significativo da idade dos usuários sobre a satisfação, uma análise de variância indicou que consumidores mais jovens são mais críticos com as operações com *call center*.

Todos os estudos acima relatados foram conduzidos em outros países, que não o Brasil. Como exemplo de dados obtidos com consumidores brasileiros, podemos citar o estudo realizado por uma empresa de pesquisas *ad-hoc*, que teve como objetivos avaliar os fatores que interferem na satisfação e fidelização dos clientes e, assim, oferecer subsídios para as empresas aprimorarem os serviços (Callcenter, 2006). A pesquisa foi realizada em quatro

grandes capitais no ano de 2006 e entrevistou quase 13 mil consumidores que haviam entrado em contato com *call centers* de empresas de diversos segmentos.

Encontrou-se que o percentual de consumidores insatisfeitos é alto (38%), sendo que o maior e principal motivo para essa insatisfação foi o atendimento eletrônico, com esperas mal administradas e dificuldades de contato com o atendente. Esta área apresenta um índice de 58% de insatisfeitos e engloba o tempo excessivo de espera para a transferência do atendimento eletrônico para o humano, a longa duração das mensagens e excessivas opções de comandos. Outro fator destacado pelos consumidores se refere à falta de cumprimento de prazos e de qualidade na solução (índice de insatisfação de 33%) e insatisfação com o atendimento humano (índice de 23%), porque o consumidor encontra atendentes despreparados e que não solucionam os problemas apresentados.

Deste modo, os consumidores entrevistados relataram que para uma melhora no atendimento, este deve ser mais rápido com, no máximo, 1 minuto de espera; deve haver um número direto para falar com o atendente, a simplificação e redução do número de opções, maior número de atendentes com profissionais mais qualificados e eliminação de mensagens de propaganda dos produtos e serviços oferecidos. Dado interessante destacado pela pesquisa é que o segmento social que melhor avaliou o serviço de *call center* foi a classe A (47% de satisfação), seguida das classe B (42%) e C (31%). Possível explicação para tal resultado, segundo os pesquisadores, pode estar no fato de que o atendimento eletrônico é visto como um empecilho para as classes menos favorecidas, já que estas não estão muito familiarizadas com a tecnologia digital.

Outro estudo, também realizado no Brasil, foi conduzido pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial -INMETRO, no período de Setembro de 2005 a junho de 2006 (INMETRO, 2006). Foi avaliado o serviço de atendimento ao consumidor, tanto *call center* como atendimento por e-mail, de 74 empresas brasileiras, pertencentes a seis setores (telefonia, bancos e cartões de crédito, planos de saúde,

eletroeletrônico, bebidas e alimentos e TV por assinatura). No entanto, como o que interessa ao presente estudo é o serviço de *call center*, o relato ater-se-á apenas a este.

O procedimento adotado foi o de simulação de ligações, ou seja, técnicos ligavam para os *call centers* e simulavam uma dúvida ou consulta (e.g., "Qual o procedimento para colocar a conta em débito automático?"). Três itens básicos eram analisados: acessibilidade, cortesia e solução do problema. Além destes, foram também avaliados detalhes como o tom de voz dos atendentes, o conhecimento do assunto, o tempo de espera e o tempo de retorno. Cada item analisado recebia uma nota, totalizando cem pontos, sendo que para que o *call center* fosse considerado aprovado deveria atingir o mínimo de 80 pontos.

Alguns dados importantes foram encontrados, todos indicando necessidade de melhora, tais como: a cortesia dos atendentes, humanização do contato, respostas muito genéricas e impessoais, excesso de transferência, informações erradas ou respostas imprecisas por parte dos atendentes, demora para ter contato com atendente (i.e., dificuldade de acesso ao atendente), ausência de respostas para o problema, excesso de tempo ouvindo música na espera, dificuldade de identificar claramente quem resolverá um problema específico do cliente (INMETRO, 2006).

Como ressaltado anteriormente, a introdução de tecnologias ao encontro de serviço traz vantagens para o consumidor, mas também desvantagens e todos estes trabalhos descritos pontuam diversas questões que devem ser consideradas quando se quer estudar o comportamento do consumidor usuário de serviços de *call center*. As principais vantagens citadas e encontradas na literatura são: a) o consumidor pode evitar ir à empresa, ligando de qualquer lugar; b) diminuição dos custos e maior conveniência para o consumidor (Bennington et al., 2000; Brown & Maxwell, 2002; Walker & Johnson, 2006); c) diminuição do tempo gasto para cada transação (Brown & Maxwell, 2002; Walker & Johnson, 2006) e, uma vez já em contato com o *call center*, o serviço pode ser feito relativamente mais rapidamente devido à habilidade das novas tecnologias de encaminhar o questionamento para

um atendente que esteja desocupado (Bennington et al., 2000); d) tempo de acesso (muitas vezes além do horário comercial) (Brown & Maxwell, 2002); e) cartas e e-mails muitas vezes não são respondidos, além de respostas a estes meios de comunicação serem mensuradas em horas e dias (se comparados com ligações, em que se fala em segundos e minutos (Miciak & Desmarais, 2001).

As desvantagens seriam: a) há pesquisas que apontam que a avaliação da qualidade do serviço e os níveis de satisfação do cliente são maiores nos serviços presenciais. Uma justificativa para tal achado se encontra no fato de que a tecnologia do *call center* pode não ser bem aceita em algumas culturas (Bennington et al., 2000; Dean, 2000); b) falhas/problemas tecnológicos, já que o consumidor espera que o serviço funcione toda vez que ele necessite/recorra a ele (Bennington et al., 2000); c) sinal de telefone ocupado (Bennington et al., 2000); d) atrasos e esperas no atendimento (Bennington et al., 2000; Walker & Johnson, 2006), fenômeno denominado por Zohar, Mandelbaum, & Shimkin (2002) como “tele-filas”; e) dificuldade de contato com o atendente (e.g., tempo excessivo de espera para a transferência do atendimento eletrônico para o humano) (Callcenter, 2006); f) excessivas opções de comando (i.e., sites na Internet podem ser mais fáceis de usar do que *call center* porque as pessoas podem olhar para uma lista de opções mais rapidamente do que ouvir uma voz automática narrando estas mesmas opções); g) longa duração das mensagens (Callcenter, 2006); h) tecnologia não confiável (Walker & Johnson, 2006); i) complexidade/confusão para uso do sistema (Bennington et al., 2000; Walker & Johnson, 2006).

## **V. A nova lei dos call centers: Mudança no cenário?**

Os diversos dados de pesquisas, como os apontados, além das inúmeras reclamações de usuários junto aos órgãos de defesa do consumidor (e.g., PROCON) e nos espaços dedicados aos leitores do jornais, são fontes empíricas de dados e não deixam dúvida quanto a

necessidade imperiosa de mudança desse quadro. Por este motivo, foi editado, em 31 de julho de 2008 e entrou em vigor dia 1º de dezembro de 2008, o Decreto nº 6.523 (Apêndice A), que fixou “normas gerais sobre os Serviços de Atendimento ao Consumidor – SAC por telefone no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público Federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços” (art. 1º, Dec. 6.523/2008).

Segundo o decreto, “compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços” (art. 2º). Deste modo, ficam excluídas do âmbito de aplicação do decreto a oferta e a contratação de produtos e serviços realizados por telefone.

Cabe ressaltar também que os dispositivos do Decreto nº 6.523 não valem para todo e qualquer *call center*. Por exemplo, não são obrigadas a atender às novas exigências as companhias que estão submetidas a leis estaduais, como os setores de água e gás ou que não estão sujeitas a nenhuma agência reguladora, como varejo, indústria de roupas e alimentos, além de cartões de crédito oferecidos por lojas de departamento. Provedores de Internet também não se submeterão à lei, porque é um serviço de valor adicionado e, como tal, não é regulado pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações).

O referido Decreto traz as seguintes novas regras, dentre outras, que deverão ser cumpridas por *call centers* de bancos, cartões de crédito e outros serviços financeiros, transporte aéreo, empresas de telefonia móvel e fixa, operadoras de TV por assinatura, planos de saúde, transporte terrestres e companhias de água e energia, ou seja, serviços regulados pelo poder público Federal: o cliente deverá ser atendido em até 1 minuto; o *call center* deve funcionar 24 horas, 7 dias por semana; a empresa deve garantir, no primeiro menu eletrônico e em todas suas subdivisões, o contato direto com o atendente; as opções de reclamações e de

cancelamento têm de estar entre as primeiras alternativas; as ligações devem ser gratuitas; no caso de reclamação e cancelamento, é proibido transferir a ligação e todos os atendentes deverão ter atribuição para executar essas funções; as reclamações terão que ser resolvidas em até cinco dias úteis e o consumidor será informado sobre a resolução de sua demanda; o atendente deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, em linguagem clara; o pedido de cancelamento de um serviço será imediato, logo após a solicitação do cliente, mesmo se este tiver dívidas junto à empresa; é proibido, durante o atendimento, exigir a repetição da demanda do consumidor; ao selecionar a opção de falar com o atendente, o consumidor não poderá ter sua ligação finalizada sem que o contato seja concluído; só é permitida a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera se o consumidor permitir; o acesso ao atendente não poderá ser condicionado ao prévio fornecimento de dados pelo consumidor (e.g., número da identidade, endereço); o consumidor pode solicitar acesso ao conteúdo da gravação e ao histórico de atendimento; deve ser garantido o acesso a pessoas com deficiência auditiva e de fala; dentre outras.

Ou seja, o que se observa é que a Lei dos *Call Centers* foi decretada para eliminar a fonte da grande maioria das reclamações de usuários deste tipo de serviço e colocou à disposição do cidadão que não recebeu o atendimento adequado órgãos onde este poderá denunciar (e.g., SNDC - Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, Ministérios Públicos, Procon's, Defensorias Públicas e entidades civis que representam a área).

No entanto, o que ocorre após quase dois anos de sua vigência é que poucas melhoras ocorreram nos sistemas de atendimentos das empresas, e a grande maioria delas não cumprem a totalidade dos itens descritos no Decreto 6.523/2008, conforme relatam diversas reportagens sobre o tema (ver O Estadão, 2009; Procon-SP, 2009). De acordo com as entidades de defesa do consumidor (e.g. Procon, Idec e ProTeste) ainda existem falhas no atendimento, como o



tempo de espera até que o consumidor seja colocado em contato com um atendente e o acesso às gravações com o conteúdo dos telefonemas.

Segundo o Procon-SP, no período de 01/12/2008 a 30/11/2009, os setores que mais receberam reclamação dos consumidores foram o de telefonia (4705), cartões (622) e TV por assinatura (588) e os principais descumprimentos denunciados foram contato com atendente demorar mais do que um minuto (4849), consumidor ter que relatar o problema mais de uma vez (3828) e ligação interrompida (3313) (Procon-SP, 2009). Dados do Ministério da Justiça ratificam estes dados do Procon e apontam como principal queixa dos usuários a dificuldade de contato com os atendentes (Jornal da Globo, 2009).

## **VI. Avaliação de serviços sob uma perspectiva comportamental**

Como visto na seção anterior, grande parte dos estudos realizados em *call center* focam no que eles denominam de “qualidade do serviço” e, principalmente, “satisfação do consumidor”. No entanto, é comum na literatura a confusão entre estes dois conceitos (Oliver, 1980).

O conceito de qualidade de serviço envolve, segundo Franceschini (2001), três critérios de análise: a qualidade oferecida (é o resultado da concepção do serviço), a qualidade esperada (é a que satisfará a expectativa do usuário) e a qualidade percebida (aquela observada pelo cliente). No que se refere à qualidade percebida, a mais encontrada na literatura da área, esta pode ser definida como sendo a forma que os consumidores percebem um produto ou serviço, ou seja, relaciona-se à observação que o indivíduo realizou no recebimento da prestação do serviço (Grönroos, 1995). Isto é, qualidade percebida é um tipo de avaliação feita pelo consumidor (Gotlieb, Grewal, & Brown, 1994).

Dentro do tópico de avaliação da qualidade percebida são destacados os trabalhos de Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1985, 1988, 1991) que desenvolveram um instrumento

denominado SERVQUAL, em que a percepção da qualidade de serviço é baseada em cinco dimensões: confiabilidade (habilidade de prestar o serviço de modo confiável e preciso, na data acertada), presteza (disposição em ajudar os clientes, de entender seus problemas e de fornecer o serviço com presteza e prontidão), garantia/segurança (conhecimento dos funcionários e suas habilidades de responder as necessidades dos clientes, demonstrando confiança), empatia (grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes) e aspectos tangíveis (aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação). Segundo os autores, esse instrumento seria uma base para a avaliação da qualidade de serviço, cujos itens podem ser adaptados para que o instrumento seja adequado a um cenário específico (Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1991).

Quanto à satisfação, observa-se que ela é, muitas vezes, tratada como uma finalidade, ora para o consumidor, buscada por meio do processo de consumo, ora para a empresa, estando, neste caso, relacionada ao evento de recompra de seus bens/serviços (Borges, Pérez-Nebra, & Torres, 2006). Na perspectiva do consumidor, a satisfação está ligada a uma busca individual ou a um objetivo que será alcançado por meio do consumo de produtos ou serviços (Borges et al., 2006). Oliver (1997) define satisfação como uma “resposta de completude/realização do consumidor. É um julgamento de que as características peculiares de um produto ou serviço, ou o produto ou o serviço em si, provocaram ou estão provocando um nível prazeroso de completude/realização relacionada ao consumo, incluindo níveis acima ou abaixo da completude/realização” (p. 13). Deste modo, a satisfação é uma consequência da compra e do consumo, que será determinada pelo consumidor com base em um padrão de comparação ou referência, a partir do qual a satisfação será avaliada.

Assim, segundo Oliver (1997), as expectativas são centrais na avaliação da satisfação do consumidor, porque, nas suas muitas variações (expectativa em relação aos atributos do produto ou serviço, em relação ao resultado final etc.), elas formam um padrão para julgamentos futuros em relação ao desempenho do produto ou serviço. Deste modo, as

expectativas podem elevar ou diminuir a satisfação do cliente quanto ao produto ou serviço, dependendo do fator que serviu de base para ele construir a sua intenção de compra. Este paradigma da desconfirmação (expectativa do consumidor *versus* desempenho do produto/serviço) tem como idéia central a satisfação como resultante de um processo comparativo: a satisfação/insatisfação é o resultado de uma comparação entre as expectativas iniciais existentes, antes da compra, e os resultados dela decorrentes.

No entanto, embora o conceito de Oliver seja frequentemente utilizado nos estudos sobre satisfação, ele não é o único, de forma que ainda não há na literatura um consenso a respeito de uma definição de satisfação. Por este motivo, Giese e Cote (2000) apontam que as contribuições desse campo de pesquisa ficam limitadas, visto que se torna difícil comparar resultados de estudos que abordam o conceito de formas diferentes.

Ademais, por ser um termo trazido da linguagem cotidiana, que carrega consigo diversas acepções, tais como contentamento, deleite, aprazimento (Ferreira, 2004), um problema encontrado no uso do termo satisfação é a “armadilha da linguagem” (Harzem, 1986). Tal armadilha ocorre quando um conceito da linguagem cotidiana é removido de seu lar original (ignorando-se as características do uso do conceito) e é tratado como se fosse um termo técnico. Ou seja, é um problema advindo do (mal) uso de definições operacionais, posto que o fato de se fazer uma definição operacional de uma palavra não erradica os outros muitos usos já associados àquela palavra, embora dê a falsa impressão de que o tenha feito sob o escrutínio da ciência (Harzem, 1986).

Outro problema que se observa na literatura é uma tentativa de definir satisfação independentemente do contexto. O objetivo da maioria das linhas de pesquisa sobre satisfação é identificar os processos cognitivos associados à satisfação do consumidor em qualquer contexto no qual ela possa ocorrer. Esse é um nível bastante abstrato de análise, que pode trazer informações teóricas úteis, mas necessariamente muito genéricas e pouco diferenciáveis entre diferentes contextos.

Por outro lado, as pesquisas sobre percepção da qualidade de serviço parecem se localizar no outro extremo, posto que grande parte delas está voltada para identificar os fatores que poderiam melhorar a prestação de um serviço específico. O que se observa, então, é a falta de um arcabouço teórico sobre comportamento do consumidor que fundamente os estudos, ou seja, a maioria são trabalhos aplicados específicos que não se inserem em teoria geral.

No contexto dessa literatura, uma interpretação alternativa poderia ressaltar a necessidade de localizar, no tempo e no espaço, os comportamentos relacionados à satisfação e/ou percepção da qualidade do serviço, sem deixar de enfatizar as variáveis que influenciam o comportamento do consumidor de forma geral. Uma das formas de se fazer isso seria analisar o comportamento do consumidor no contexto de um serviço específico (*call center*, no presente caso), adotando um arcabouço teórico genérico que enfatize os efeitos de variáveis situacionais.

O Behavioral Perspective Model – BPM (Foxall, 1990; Foxall et al., 2006), descrito a seguir, é um modelo que faz exatamente isso e tem se mostrado útil para a compreensão do comportamento do consumidor. Este modelo dá ênfase a variáveis ambientais e comportamentais e tem se apresentado como alternativa epistemológica sólida na área (Foxall, Oliveira-Castro, James, & Schrezenmaier, 2007). É também um modelo teoricamente consistente, tendo sido empregado com sucesso em pesquisas realizadas nos mais diversos contextos (e.g., supermercados, *shopping centers* e vídeo-locadora) e com vários tipos de fenômenos (e.g., escolha de marca, *atmospherics*, sortimento, intenção de compra e comportamento no varejo, escolha de loja, segmentação de mercado, consumo de beleza) (Dias & Oliveira Castro, 2006; Ferreira, 2008; Foxall et al., 2004; James, Chang, Oliveira-Castro, & Pallister, 2010; Oliveira-Castro, Foxall, & James, 2010; Oliveira-Castro & Schrezenmaier, 2004; Oliveira-Castro et al., 2005, 2006; Pérez-Nebra, 2010; Pohl et al., 2006; Porto, 2009; Sandall, 2007).

Ressalta-se, que o presente estudo inova ao propor a extensão da aplicação do BPM para interpretar mais um conjunto de fenômenos (serviços de *call center*) e ao avaliar serviços deste tipo utilizando a abordagem comportamental, posto que, como visto anteriormente, grande parte dos estudos encontrados com este tipo de serviço utilizaram a abordagem social cognitiva.

## **VI. 1. Behavioral Perspective Model**

A primeira proposta teórica sistemática, para interpretar e explicar comportamento do consumidor, inspirada na análise do comportamento, foi apresentada por Foxall (1990, 1998), no que ele denominou de Behavioral Perspective Model (BPM). Neste modelo o comportamento do consumidor é analisado a partir da contingência tríplice (eventos antecedentes, comportamento e eventos conseqüentes), com mudanças em algumas unidades, e ênfase é dada às variáveis ambientais/situacionais. Assim, o comportamento do consumidor está localizado na intersecção entre o cenário do consumidor e sua história de aprendizagem (antecedentes), devendo-se considerar também as conseqüências do comportamento de consumir (reforços informativos e utilitários e punição), que modelam e mantêm esse comportamento. Posteriormente, houve uma pequena alteração do modelo feita por Foxall et al., 2006, em que se classificou também as conseqüências punitivas em informativas e utilitárias, ficando o modelo de acordo com a Figura 1.

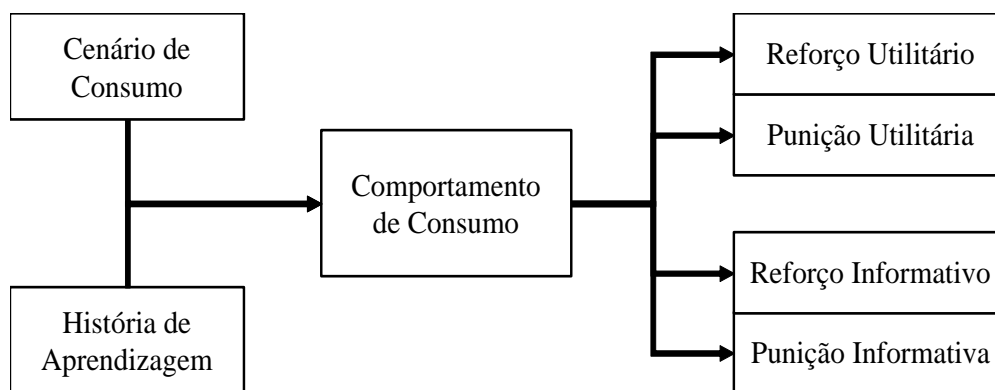


Figura 2. Representação esquemática do Modelo sob a Perspectiva Comportamental (Traduzido – Foxall et al., 2006)

a) As conseqüências do comportamento do consumidor:

O modelo propõe que as conseqüências podem ser reforços ou punições, ambos utilitários ou informativos. Por conseqüência reforçadora entende-se aquela que ocorre após a emissão de um comportamento e que aumenta a probabilidade de que ele ocorra novamente. Já por punição entende-se o evento que é apresentado após a emissão de um comportamento e que diminui a probabilidade que ele ocorra futuramente (Skinner, 1974). Ressalta-se que estas conseqüências são definidas funcionalmente, ou seja, o que funcionará como reforço ou punição para um comportamento depende da história de reforçamento do indivíduo.

A conseqüência utilitária se refere à utilidade, ao valor de uso do produto/serviço para o indivíduo; consiste no resultado prático da compra e do consumo. Esta conseqüência depende principalmente das características do produto ou serviço obtidas na compra ou no consumo, ou seja, é mediada pelo próprio produto ou serviço (Foxall, 1997, 1998). Deste modo, é derivada de conseqüências econômicas e funcionais decorrentes da compra e uso de bens (está associado ao valor de uso e da comodidade). Esta conseqüência também está relacionada aos sentimentos associado ao uso e posse do produto/serviço.

A conseqüência informativa, em contraste, seria simbólica, geralmente mediada pelas ações e reações de outras pessoas, e estaria mais relacionada ao valor de troca. Do ponto de

vista do consumidor funciona como *feedback* de eficiência (i.e., nível de correção ou adequação do desempenho do indivíduo enquanto consumidor), e do ponto de vista social inclui elogios e reações positivas dos outros (Foxall, 1997, 1998), ou seja, resulta do nível de status social, prestígio e aceitação social conseguidos por um consumidor ou por seus esforços. É geralmente determinada publicamente, julgada por outros de acordo com regras, e tem, portanto, significado social. Esta conseqüência, por ser mediada por outros, é caracterizada como sendo verbal (Skinner, 1957), podendo depender de fala, gestos, inclusive do próprio sujeito.

Foxall (1997, 1998) propõe que estes tipos de conseqüências sejam ortogonais, ou seja, estão sempre presentes em alguma medida e em diferentes graus. Exemplificando: a principal conseqüência reforçadora utilitária de possuir um carro é a possibilidade de transporte porta a porta (i.e., de casa para o trabalho). No entanto, há também a conseqüência punidora utilitária que seria, por exemplo, os gastos com manutenção do carro, um possível defeito de funcionamento etc. A posse de um carro pode também gerar uma conseqüência reforçadora informativa, como por exemplo, o prestígio e status social associados à posse de um Jaguar. Por outro lado, a posse de um Jaguar pode também produzir uma punição informativa, como por exemplo, uma crítica por ter um carro tão caro em um país onde tantas pessoas não possuem o mínimo para uma sobrevivência digna.

A identificação dos tipos de conseqüências seria um primeiro passo na localização ou análise funcional do comportamento do consumidor. Assim, o BPM distingue quatro classes operantes (Foxall & Greenley, 2000), de acordo com os padrões prevalentes de conseqüências que produzem, ou seja, alguns comportamentos produzem níveis relativamente altos ou baixos de reforço utilitário, enquanto outros produzem níveis relativamente altos ou baixos de reforços informativos (Oliveira-Castro & Foxall, 2005), conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1		
<i>Classificação operante do comportamento do consumidor</i>		
Alto nível de reforço informativo	Alto nível de reforço utilitário <b>Realização</b>	Baixo nível de reforço utilitário <b>Acumulação</b>
Baixo nível de reforço informativo	<b>Hedonismo</b>	<b>Manutenção</b>

A primeira classe, realização, é aquela em que o comportamento do consumidor produz níveis altos tanto de reforço informativo quanto utilitário. “Atividades que produzem realização pessoal, que são “prazerosas” por si mesmas e, além disso, conferem status social, estariam nesta classe” (Oliveira-Castro & Foxall, 2005). Um exemplo de comportamento nesta classe seria consumir bens que trazem status social (e.g., férias exóticas).

Na classe denominada hedonismo, um exemplo seria ler um romance ou assistir a um programa de televisão. Exemplos de comportamentos de acumulação seriam colecionar ou poupar. Por fim, o comportamento na classe de manutenção poderia incluir compras rotineiras em supermercados.

b) Os antecedentes do comportamento do consumidor:

O segundo passo para a localização do comportamento do consumidor seria resumir o efeito provável dos estímulos do cenário comportamental sobre a probabilidade de uma resposta de aproximação ou esquiva. Foxall (1997, 1998) propõe que os antecedentes do comportamento do consumidor são dois: o cenário do consumidor e sua história de aprendizagem.

O cenário do consumidor (uma loja, livraria, supermercado, casa de espetáculos etc.), segundo o BPM, contém estímulos que sinalizam para o consumidor, baseado em sua história de aprendizagem, diferentes tipos de conseqüências que serão obtidas se emitidas determinadas respostas (Foxall, 1990; Foxall & Greenley, 2000). Esses eventos podem ser de quatro tipos: físico (e.g., ponto de venda, a logomarca do produto, alternativa de marcas);



social (e.g., presença de outros compradores, o vendedor, um acompanhante); temporal (e.g., tempo de duração de uma oferta, uma data especial como o Natal); ou regulatório (e.g., regras concernentes ao comprar) (Foxall, 1997).

O cenário do consumidor é classificado em um contínuo de abertura: de relativamente aberto a relativamente fechado. Um cenário relativamente aberto é aquele onde várias respostas são possíveis para o consumidor, que tem discricção sobre qual ele escolherá; o comportamento sob essas circunstâncias pode tomar diferentes formas e sua topografia é difícil de prever (Foxall & Greenley, 2000). Ou seja, o cenário aberto estabelece contingências que permitem variabilidade comportamental (comprar, não comprar, adiar, escolher, evitar etc.) e o consumidor tem disponível uma variedade de reforçadores. Exemplos de cenário relativamente aberto seriam um show de rock, onde o público pode dançar, cantar, pular, conversar, beber, fumar, andar durante o show; e um supermercado, onde o consumidor tem a possibilidade de comprar ou não, escolher entre vários produtos ou marcas etc.

Um ambiente relativamente fechado é aquele em que se nega ao consumidor a possibilidade de amplas escolhas, onde pouca alternativa é oferecida. Tais ambientes encorajam ou mesmo compelem conformidade ao programa comportamental estabelecido, através do reforçamento contingente dessa conformidade, que geralmente consiste em desempenho de uma ou duas respostas operantes bem especificadas; e a punição é contingente ao desvio (Foxall, 1998). Tem-se como exemplo de um cenário relativamente fechado uma ópera, onde as pessoas devem estar vestidas de certa forma, manter-se sentadas e em silêncio e aplaudir somente ao final do espetáculo, caso contrário, receberão o olhar punitivo dos demais (Foxall, 1997).

Ressalta-se que parte do efeito da abertura ou fechamento do cenário é função da história de reforçamento do consumidor. Por exemplo, embora a ópera acima mencionada seja um cenário fechado para a maioria das pessoas, não o é para aquelas que não têm história de reforçamento neste contexto (e.g., nunca freqüentaram ou desconhecem as normas sociais do

contexto). No entanto, características físicas de um cenário podem abri-lo ou fechá-lo independentemente da história do consumidor. Por exemplo, filas e atendimentos em *call center* ou supermercados ampliam ou limitam o repertório de comportamentos possíveis de serem reforçados.

Por fim, o outro antecedente do modelo é a história de aprendizagem do consumidor. O comportamento anterior é um importante determinante do comportamento presente. Ou seja, os elementos do cenário passam a exercer diferentes funções com base nas experiências anteriores do consumidor, haja vista que os comportamentos de aproximação (e.g., olhar para o produto, procurar, comprar) e esquiva (e.g., evitar, sair da loja) foram seguidos por diferentes conseqüências em circunstâncias similares (Foxall, 1998). Deste modo, a história pode ser entendida como uma disposição do consumidor que é manifesta em um cenário particular, isto é, a história de aprendizagem é ativada pelo cenário do consumidor.

Assim, o terceiro nível de análise interpretativa seria localizar o comportamento do consumidor no tempo (história) e no espaço (cenário). Essa interação entre história de aprendizagem do consumidor e o cenário comportamental de consumo corrente é o que Foxall (2001) denominou de “situação do consumidor”.

Vale destacar que o acesso direto à história de aprendizagem do consumidor não é possível de ser feita por um observador. Por este motivo, Foxall (1998) chama atenção para o fato de que uma interpretação operante da história de aprendizagem necessariamente se concentra nos fatores ambientais, que podem ser observados ou inferidos, principalmente na relação do consumidor com elementos do cenário. Outro meio de se inferir esta história de aprendizagem seria através da aplicação de questionários e/ou realização de entrevistas com consumidores.

## VII. Objetivos do estudo

Este trabalho objetivou realizar uma análise funcional do comportamento verbal de usuários de *call center*, enfatizando variáveis situacionais relacionadas ao uso destes serviços, utilizando-se para tanto o escopo do BPM (Foxall et al., 2006). Assim, pretendeu identificar eventos conseqüentes ao comportamento de uso de *call center*, abrangendo reforçadores e punidores, tanto utilitários como informativos, do ponto de vista do usuário. Fazendo isto será possível conhecer: a) o que é considerado importante em um atendimento de *call center* do ponto de vista do usuário (pergunta prática do estudo) e b) como cada atributo de um serviço de *call center* pode ser classificado de acordo com o BPM (pergunta teórica do estudo).<sup>1</sup>

Ressalta-se que análise funcional é um tipo de recurso explicativo de que se serve a análise do comportamento que procura identificar as variáveis externas das quais o comportamento é função. Sturmei (1996) enfatiza que há alguns tipos de análise funcional, mas destacar-se-á duas: a experimental e a descritiva. A análise funcional experimental pode ser entendida como a “identificação de relações de dependência entre eventos, ou de “regularidades na relação ente variáveis dependentes e independentes” (Chiesa, 1994 citado por Nemo, 2003, p.152). Neste caso, há manipulação e controle de variáveis, ou seja, segue-se um rigor experimental (Meyer, Del Prette, Zamignani, Banaco, Nemo, & Tourinho, 2010). Já a análise funcional descritiva (também denominada de análise de contingências ou avaliação funcional) procura explicitar as contingências que podem estar operando para manter o comportamento, ou seja, busca a relação entre variáveis que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência do comportamento, sem o rigor das condições experimentais. Assim, a análise funcional descritiva seria uma alternativa para se analisar comportamentos nos contextos naturais em que ocorrem, sem manipulação das variáveis. Os dados resultantes

---

<sup>1</sup> Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília (ver Notificação de Aprovação no Apêndice B).

das avaliações funcionais, por este motivo, são de natureza correlacional, indicando que as variáveis se alteram simultaneamente, mas que não é possível afirmar categoricamente como se dá a relação estabelecida entre elas. Deste modo, o tipo de análise funcional que foi feita neste trabalho foi a descritiva.

Esta proposta de estudo possui dois objetivos específicos: 1) identificar atributos/características do serviço de *call center* que influenciam a avaliação que o consumidor faz desse tipo de serviço e 2) identificar os tipos de eventos consequentes que ocorrem em atendimentos realizados por *call center* e analisar suas possíveis funções (reforço e punição, tanto utilitários como informativos). Para atingir estes objetivos, foram desenvolvidos dois estudos, descritos a seguir.

## **VIII. Estudo 1**

Este estudo teve como objetivo identificar variáveis que podem influenciar a avaliação de consumidores sobre serviços de *call center* no contexto brasileiro com base no relato de usuários e atendentes deste tipo de serviço, possibilitando compará-las com a literatura revisada. A identificação dessas variáveis visou subsidiar elaboração de um questionário que foi desenvolvido no Estudo 2.

### **VIII.1 Método do Estudo 1**

#### **a) Participantes:**

Foram entrevistados 21 usuários, sendo 14 mulheres (67%) e 7 homens (média de idade de 28,71 anos e desvio padrão de 10,88) e 15 atendentes de diversos *call centers* localizados em Brasília – DF, sendo 6 mulheres (40%) e 8 homens (média de idade de 26,14 anos e desvio padrão de 4,48), todos escolhidos por conveniência. O único critério para a

escolha do usuário era que ele tivesse usado um serviço de *call center* nos 30 dias anteriores à entrevista, pelo menos uma vez. O critério para a escolha dos atendentes era que estivessem exercendo a profissão na data da entrevista.

Ressalta-se que o tamanho da amostra foi estabelecido em função do critério de exaustão (Bauer & Gaskell, 2005; Borges, 2005), ou seja, as entrevistas foram feitas até que os conteúdos trazidos pelos entrevistados começaram a se repetir de forma continuada, sem novas informações (“saturação do sentido”).

b) Material e instrumentos:

Para a realização das entrevistas foram utilizados gravadores digitais, lápis, papel e dois roteiros de entrevistas semi-estruturados elaborados especialmente para este estudo (um para usuários e outro para atendentes).

As seguintes perguntas eram feitas aos usuários: último serviço de *call center* utilizado (e.g., telefonia celular, banco); razão para a ligação, nessa última vez; avaliação deste último atendimento; o que agradou e o que desagradou. Após estas perguntas, era pedido que o usuário respondesse com base na sua experiência com outros atendimentos em *call centers*. As seguintes perguntas eram feitas: o que seria um bom e mau atendimento (e por que); vantagens e desvantagens de se usar um serviço de *call center*; se ligaria novamente para o último *call center* que ligou; e se continuaria a usar serviços de *call center* se houvesse outras alternativas de acesso à empresa (ver roteiro de entrevista no Apêndice C). Os seguintes dados demográficos dos entrevistados foram registrados: sexo, idade, escolaridade, profissão, renda, frequência de uso de serviços de *call center* e tipo de serviço de *call center* mais utilizado.

Para atendentes eram feitas as seguintes perguntas: o que, na opinião do entrevistado, era considerado um bom ou mau atendimento (e por que); fatores que contribuem/são importantes para que um bom atendimento ocorra; fatores que dificultam um bom atendimento; se reconhecia se o atendimento oferecido havia sido bom ou ruim (e por que);

listar as reclamações e elogios mais frequentes dos consumidores quanto ao serviço; o que era considerado importante para que um cliente voltasse a usar o serviço de *call center*. Os dados demográficos anotados eram os seguintes: sexo, idade, escolaridade e renda.

c) Procedimento:

De posse dos roteiros, os entrevistadores (duas bolsistas de iniciação científica e a autora do trabalho) abordavam os participantes em shoppings e ruas de grande movimento ou próximos à empresas de teleatendimento, explicando-lhes, de forma ampla, o objetivo da pesquisa (pesquisa de doutorado sobre avaliação de serviços de *call center*). Caso concordassem em participar, uma autorização verbal para a gravação das entrevistas era solicitada, garantindo-se a confidencialidade das informações prestadas.

Ressalta-se que não se obteve nenhuma negativa por parte dos participantes e que todos foram entrevistados individualmente. Cada entrevista teve duração média de quinze minutos e foram realizadas em locais variados, tais como comércios de rua, shoppings centers, ruas de grande movimentação ou na porta de empresas de *call center* (este último local no caso de entrevistas com atendentes). O período de coleta de dados durou aproximadamente três semanas, tendo sido realizada nos meses de setembro e outubro de 2008.

d) Análise dos dados:

As entrevistas foram transcritas e analisadas a partir do método de análise de conteúdo temática, proposta por Minayo (2007), que "consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado" (p. 210). Assim, as informações semelhantes de todas as entrevistas realizadas com os usuários foram compiladas de forma a englobar os aspectos mais importantes trazidos pelos entrevistados, sendo agrupadas em categorias. Para a realização

destas análises foram utilizados quatro juízes, todos estudiosos do comportamento do consumidor.

Ressalta-se que as entrevistas dos atendentes passaram apenas pela primeira etapa das análises (i.e., análise de conteúdo temática), já que tais entrevistas foram realizadas apenas para verificar se os dados descritos pelos usuários seriam ratificados, o que de fato ocorreu. Alguns poucos pontos foram trazidos apenas pelos atendentes (e.g., condições de trabalho desfavoráveis). No entanto, como o objetivo do trabalho era investigar a avaliação de serviços de *call center* pelo consumidor/usuário, dados deste tipo não foram utilizados.

Após a realização da análise de conteúdo temática, foi realizada uma análise semântica das variáveis por 17 sujeitos escolhidos por conveniência, membros da população-alvo da pesquisa (usuários de *call center*). Os sujeitos eram abordados em locais públicos, sendo-lhes explicado o objetivo da pesquisa. Caso aceitassem participar, o nome de cada uma das 23 categorias listadas anteriormente era lido e perguntava-se: O que você entende por “*nome da categoria*” (e.g., habilidade do atendente em se comunicar)? Foi feito um registro cursivo das respostas. Ressalta-se que nem todos os sujeitos explicaram todas as categorias, por considerarem algumas muito óbvias (e.g, transferência de ligação, música enquanto aguarda atendimento e necessidade de efetuar mais de uma ligação).

## **VIII.2 Resultados**

Com a realização da análise de conteúdo temática foram identificadas 23 variáveis que podem influenciar a avaliação de consumidores sobre serviços de *call center*. Ressalta-se que a definição das variáveis foi feita com base no relato dos usuários entrevistados:

1) Disponibilidade do atendente – refere-se à boa vontade do atendente; o atendente ser prestativo; mostrar-se disponível, interessado em ou disposto a resolver o problema do usuário. A fala de um entrevistado expressa essa categoria: “*O pior é quando a pessoa*

*[atendente] acha que está fazendo um favor pra gente! É muita má vontade e isso é péssimo. Ele está ali pra resolver o meu problema e fica parecendo que eu sou a errada em ligar”*

2) Cordialidade do atendente – incluiu características do atendente tais como educação, cortesia, simpatia, cordialidade e bom humor. “*Quando a pessoa é grossa, estúpida, eu detesto*”, é a fala de um usuário que pode ser considerada como um bom exemplo dessa categoria.

3) Paciência do atendente – esta categoria está relacionada a adjetivos do tipo calma e paciência do atendente durante a ligação. Os usuários relatam que essa é uma característica positiva do atendente, contribuindo para um bom atendimento, como reflete a fala de um entrevistado: “*Ontem mesmo eu liguei pro call center da ... [cita nome da empresa] e foi ótimo! A mulher [atendente] teve a maior calma e paciência comigo. O problema nem foi resolvido na hora, mas fiquei satisfeita com o atendimento por causa do jeito que ela falou comigo*”.

4) (In)Eficácia do atendimento – refere-se ao fato de finalizar o atendimento com a demanda do cliente solucionada ou não. Muitos entrevistados relatam que embora a função básica do uso de *call center* seja a resolução de uma demanda/problema, muitas vezes isso não ocorre. A seguinte fala de um usuário expressa bem esta categoria: “*Em geral o atendimento é bom, mas nem sempre o problema é resolvido*”.

5) Atendimento rápido – refere-se ao fato de que o atendimento realizado por *call center* deve ser rápido (i.e., o tempo total de diálogo com o atendente ser o menor possível), sem comprometer, no entanto, sua qualidade. “*A vantagem pra mim de usar o call center é que é tudo rápido! Você fala ali com a pessoa e rapidinho a coisa resolve*” é a fala de um entrevistado que se enquadra nesta categoria.

6) Preparo do atendente – envolve o atendente estar preparado (i.e., treinado) para a sua função, envolvendo comportamentos tais como dar informação correta e saber como resolver o problema. A seguinte fala de um usuário representa bem esta categoria “*E quando eu liguei*



*outro dia pra uma empresa e o cara [atendente] toda hora pedia um minuto e eu ouvia ele perguntando pra outra pessoa... O cara não sabia dar nenhuma informação. Não sei se ele era novo na empresa ou era despreparado mesmo. Acabei desligando o telefone porque perdi a paciência”*

7) Comodidade/conveniência do uso de *call center* – refere-se à economia de tempo e a conveniência de não precisar sair de casa e ir à empresa para resolver o problema, bem como poder ligar fora de horário comercial (muitas vezes com acesso 24 horas). Esta categoria está exemplificada na seguinte fala de um dos usuários entrevistados: “*Você mesmo resolver [o problema] com a ajuda do telefone*” e “*Não precisar sair de casa e resolver usando apenas o telefone é uma grande vantagem*”.

8) Falta de contato físico – refere-se à inexistência do contato face-a-face com o atendente por ser um atendimento não presencial. Os usuários relatam que esta é uma desvantagem do uso do *call center*, como expressa o seguinte relato: “*Eu sinto falta do contato físico com o atendente. Isso pra mim é uma grande desvantagem de call center*”

9) Impessoalidade do atendimento – envolve aspectos tais como frieza no atendimento (atendimento mecânico e falsa cortesia), falta de personalização do atendimento de acordo com a demanda de cada cliente e educação do atendente apenas porque está no roteiro/script do atendimento (falsa cortesia). A seguinte fala ilustra essa categoria: “*Soa muito falso para mim quando eles falam aquele: Boa tarde, senhor, em que posso servi-lo, senhor*”.

10) Fala estereotipada do atendente - refere-se ao uso do “gerundismo” (e.g. “Vou estar encaminhando seu pedido para o setor responsável”) e de uma linguagem padronizada (e.g., fala robotizada), seguindo estritamente um roteiro pré-estabelecido. O discurso de um entrevistado ilustra bem essa categoria: “*Não tem coisa pior do que aqueles “vamos estar providenciado, senhor”. Por que insistem com essa coisa que já até virou motivo de piada?*”

11) Demora para ser atendido – envolve o tempo de espera para se falar com o atendente. Geralmente envolve o tempo gasto ouvindo o menu digital ou enquanto se ouve propaganda

ou música. Relatos quanto à ausência de previsão de tempo para ser atendido também foram incluídos nesta categoria, como expressa o seguinte relato: “*A maior desvantagem [de usar serviços de call center] é sem dúvida nenhuma a demora pra gente ser atendido! Não tem uma vez que eu ligue e eu não tenha que esperar pelo menos uns dois minutos pra ser atendido*”

12) Propaganda enquanto espera atendimento – refere-se ao fato de ficar ouvindo propagandas, geralmente de produtos da própria empresa, enquanto aguarda o atendimento. A maioria dos usuários considera isto como algo negativo, tal como o seguinte usuário: “*É horrível quando ficam falando as vantagens da operadora e fazendo propaganda enquanto a gente espera*”. No entanto, alguns consumidores consideram isso como sendo positivo, já que aproveitam o tempo para conhecer outros produtos ou ainda por saber que a ligação ainda não caiu.

13) Música enquanto espera atendimento – assim como na categoria anterior, refere-se ao fato de ouvir música enquanto aguarda o atendimento do atendente. A maioria dos usuários relata isso como sendo algo negativo (e.g. “*E eu nem gosto das músicas que tocam*”). A minoria refere gostar de ouvir música, pois alega que o tempo passa mais rápido posto que estão distraídos.

14) Excesso de transferências - refere-se ao fato de haver muitas transferências de ligação entre os atendentes. Esta categoria pode ser exemplificada pela fala de um usuário: “*Me transferiram para tantos setores diferentes que depois acabei desistindo do atendimento*”.

15) Ligação não gratuita para o *call center* – está relacionado à cobrança da ligação para o serviço de *call center*, ou seja, quando o serviço não é do tipo 0800. Neste caso, os usuários relatam que avaliam negativamente o serviço utilizado.

16) Não cumprimento dos prazos estipulados – refere-se ao não cumprimento dos prazos informados pelo atendente para conclusão do serviço demandado após encerramento da ligação, tais como a regularização de um serviço prestado, a entrega de um produto, a visita

de um técnico etc.<sup>2</sup> *“Falaram que iriam resolver o problema em 48 horas e pergunta pra mim se já resolveu? Isso porque eu liguei semana passada! Isto é péssimo! Depois falam que o consumidor é que é chato”* é a fala de um entrevistado que ilustra esta categoria.

17) Menu digital confuso ou incompleto - refere-se ao fato do menu digital (i.e., opções de comando disponíveis no início da chamada) dificultar o atendimento por ser confuso ou incompleto (sem a alternativa que o consumidor deseja), o que prolonga o atendimento ou faz com que o usuário desligue o telefone. Esta categoria pode ser exemplificada pelos seguintes relatos: *“Eu odeio aquele teclar um para isso, dois para aquilo, quase nunca tem a opção que eu quero e ainda deixa o atendimento mais demorado”* ou *“Teclar opções não resolve o problema. Eu queria falar direto com o atendente”* ou ainda *“[O menu digital] seria vantajoso se não fosse um labirinto”*.

18) Menu digital favorece a resolução do problema – ao contrário da categoria anterior, esta refere-se ao fato do menu digital facilitar a solução do problema, não sendo necessário falar com o atendente, podendo o usuário, frequentemente, resolver o problema apenas teclando opções. Isto pode ser exemplificado pelo seguinte relato: *“Acho [o menu digital] vantajoso, porque aí não preciso falar com o atendente e faço tudo direto”*.

19) Solicitação de repetição de informações e dados – refere-se à necessidade de repetir informações, tais como nome, CPF, número de conta ou de telefone, bem como de repetir a demanda ao atendente. Isso ocorre especialmente quando há mudança de atendente ou transferência do atendimento digital para o pessoal. A seguinte fala expressa esta categoria: *“A repetição dos dados é um saco! Outro dia liguei para um call center e em uns 20, 30 minutos de atendimento eu falei com uns 4 atendentes e tive que repetir meu problema para os quatro”*

---

<sup>2</sup> Embora tais serviços em geral ocorram após a ligação, verificou-se que o cumprimento dos prazos interfere na avaliação do atendimento de *call center*

20) Dificuldade no acesso ao atendente – refere-se à necessidade de, antes de falar com o atendente, ter que passar pelo menu digital ou, ainda, ligações que são interrompidas antes de se ter acesso ao atendente. Os usuários relataram que prefeririam falar direto com o atendente e, se fosse o caso, este atendente encaminharia para o setor correto, após saber a demanda. Os seguintes relatos exemplificam esta categoria *“Conseguir ser atendido é uma dificuldade”* e *“Queria falar com o atendente primeiro, ser atendido. Não adianta ligar para um serviço que ninguém te atende”*.

21) Falta de entendimento do problema do usuário – refere-se à dificuldade do atendente em entender de forma imediata a demanda do consumidor. Ou, de forma mais ampla, dificuldade do atendente em compreender o discurso do consumidor. *“Se a empresa é de internet então a pessoa [atendente] tem que saber do que eu estou falando. Tem que ter um treinamento para essas pessoas para que elas saibam os tipos de problema que ocorrem geralmente para poderem entender quando uma pessoa liga”* é um relato que ilustra esta categoria.

22) Necessidade de efetuar mais de uma ligação para ser atendido ou para resolver o problema - envolve a necessidade de efetuar várias ligações para se obter sucesso no atendimento ou a não solução da demanda no primeiro contato (necessidade de ligar outras vezes para resolver problema). A fala de um usuário expressa essa categoria: *“Muitas vezes eu tento resolver um problema pelo call center, mas tenho que ligar mais de uma vez para conseguir o que quero”*.

23) Habilidade do atendente em se comunicar – está relacionada à capacidade do atendente de se expressar de forma clara, precisa e concisa. *“Sotaques carregados eu até entendo, mas uma pessoa que não sabe falar, não sabe se expressar aí não dá! Como colocam uma pessoa dessa pra falar no telefone com a gente? Pensei que pré-requisito para ser atendente fosse falar Português, mas tem horas que não parece que é assim”*.

Como resultado da análise semântica, a *cordialidade do atendente* foi considerada como parte do comportamento educado do atendente. Desta forma, optou-se por renomear a variável *cordialidade do atendente*, chamando-a de *educação do atendente*.

A variável *preparo do atendente* foi interpretada como sendo o fato do atendente fornecer informações corretas. Por este motivo resolveu-se renomeá-la para *atendente dar informações corretas*.

Com base nas interpretações dadas às variáveis *Menu digital confuso ou incompleto* e *Menu digital favorece a resolução do problema* resolveu-se criar três categorias referentes a menu digital abordando as seguintes dimensões: 1) *a quantidade de opções disponíveis no menu digital*, 2) *a facilidade/dificuldade em entendê-las* e 3) *a adequação das opções às necessidades do usuário* (i.e., ter a opção que melhor atenda ao usuário).

As variáveis *Impessoalidade do atendimento* e *Fala estereotipada do atendente* foram interpretadas de diferentes maneiras. Desta feita, estas variáveis foram ampliadas para abranger as dimensões: 1) *atendimento personalizado* (i.e., adaptado à demanda do usuário), 2) *uso de linguagem padronizada* (i.e., seguimento de um roteiro pré-determinado, com perguntas e respostas pré-determinadas) e 3) *uso do “gerundismo”* (ex., “vou estar encaminhando seu pedido”).

As demais variáveis se mantiveram como definidas anteriormente na análise de conteúdo temática. Assim, após todas as análises, foram identificadas 25 variáveis que podem influenciam a avaliação de consumidores sobre serviços de *call center*, a seguir listadas: 1) Disponibilidade do atendente, 2) Educação do atendente, 3) Paciência do atendente, 4) Eficácia do atendimento, 5) Atendimento rápido, 6) O atendente fornecer as informações corretas, 7) Comodidade do *call center*, 8) Falta de contato físico, 9) O atendimento personalizado, 10) O atendente usar linguagem padronizada, 11) O atendente usar o gerundismo”, 12) O tempo de espera para se falar com o atendente, 13) Ouvir propaganda de produtos e serviços da empresa enquanto aguarda atendimento, 14) Ouvir música enquanto

espero atendimento, 15) Transferência de ligação entre os atendentes, 16) Ligação não gratuita para o *call center*, 17) O prazo estipulado pelo atendente ser cumprido, 18) O menu digital ser de fácil entendimento, 19) O menu digital possuir a opção que melhor atenda o usuário, 20) O menu digital ter um número grande de opções, 21) Solicitação de repetição de dados e informações, 22) O acesso ao atendente ser fácil, 23) O atendente entender prontamente o problema do usuário, 24) Resolver o problema com apenas uma ligação e 25) O atendente ser hábil em se comunicar.

### VIII.3 Discussão

Feinberg et al. (2000) ressaltam a importância da *resolução do problema no primeiro contato* para a satisfação do usuário, assim como encontrado no presente estudo (Item 24). Além disso, as três características apontadas por Haymarket (1998, citado por Brown & Maxwell, 2002), indicativas de um serviço de qualidade do ponto de vista do usuário, também foram encontradas: *conveniência em fazer chamadas rapidamente* (Item 7), *cordialidade do agente* (Item 2) e *consistência dos atendentes em prover um serviço confiável e acurado, fornecendo informações corretas* (Item 6).

Outros fatores destacados por Haymarket (1998, citado por Brown & Maxwell, 2002) para a satisfação do consumidor também foram corroborados pelos resultados do presente estudo, tais como: *atendimento ser rápido* (Item 5), *habilidades de comunicação dos atendentes* (Item 25), *consistência e compreensão das informações por parte dos atendentes* (Item 23) e *gentileza/educação dos atendentes* (Item 2). Bitner et al. (1990) também enfatizaram uma importante característica do atendente, que seriam ações não solicitadas e espontâneas deste, mostrando, desta forma, boa vontade e disponibilidade, o que corrobora o Item 1 (*disponibilidade do atendente*). Estes dados reforçam o importante papel dos

atendentes na satisfação do consumidor, conforme destacado por Ruyter e Wetzels (2000) e Brown e Maxwell (2002).

A *ligação para o call center ser cobrada* (Item 16), o que foi apontado por Brown e Maxwell (2002) como impactando em uma impressão negativa da empresa por parte do usuário, também foi detectada como negativa no presente estudo. A literatura encontrada (Bennington et al., 2000) relata a necessidade de *melhora no acesso aos atendentes*, fator também apontando como importante pelos participantes (Item 22). Sobre estes dois itens (16 e 22), o Decreto nº 6.523/2008 (“Lei dos *call centers*”) já os regulou, exigindo que a ligação seja gratuita e também que a empresa disponibilize, no primeiro menu eletrônico e em todas suas subdivisões, o contato direto com o atendente, numa tentativa de facilitar o acesso ao atendente.

No que se refere ao menu digital (Itens 18, 19 e 20), excessivas opções de comando (Item 20) e confusão para uso do sistema (Item 18) foram apontados pela literatura (Bennington et al., 2000; Walker & Johnson, 2006) e também encontradas no presente estudo como algumas das desvantagens do uso de *call center*. A literatura também ressalta que os usuários relatam a necessidade de existência de uma opção de comando direta para se falar com o atendente (Callcenter, 2006), o que pode ser considerado como algo que engloba o Item 19 (*O menu digital possuir a opção que melhor atenda o usuário*). No geral, estes resultados indicam que o menu digital deve ser uma questão bem observada pelos gestores, posto que foi motivo de críticas pelos usuários do sistema. A “navegação por menu”, inclusive, foi questão abordada na Lei dos *Call Centers*, que obrigou as empresas a ter as opções de reclamações e de cancelamento entre as primeiras alternativas, bem como garantir no primeiro menu eletrônico e em todas suas subdivisões, a opção de contato direto com o atendente.

A *falta de contato físico* (Item 8), que foi abordada por alguns usuários como sendo um ponto negativo do uso de *call center*, encontra respaldo na literatura da área que aponta

que a satisfação dos consumidores é menor em serviços de *call center* quando comparada ao serviço presencial (Bennington et al., 2000), bem como a necessidade de melhora na humanização do contato (INMETRO, 2006). Estes dados corroboram os resultados de uma pesquisa realizada no Brasil para investigar os canais de comunicação preferidos pelos consumidores (Consumidor Moderno, 2010) que revelou que 35% dos entrevistados preferem o atendimento presencial (na loja), ficando em segundo lugar (28% de preferência) os realizados por *call centers*, seguido pelos websites (18%) e pelos correios (7%). Por este motivo, é sempre interessante que o consumidor tenha disponíveis outras formas de contato com a empresa.

Os estudos realizados no Brasil com usuários de serviços de *call center* (Callcenter, 2006; INMETRO, 2006) também trazem diversos fatores em comum com os resultados deste estudo, todos eles considerados como características negativas do serviço, tais como: *tempo excessivo de espera para a transferência do atendimento eletrônico para o humano* (Item 12), *a longa duração das mensagens* (Item 13), *necessidade de simplificação* (Item 18) e *redução do número de opções do menu digital* (Item 20), *falta de cumprimento de prazos* (Item 17), *demora para ter contato com atendente (i.e., dificuldade de acesso ao atendente)* (Item 22), *excesso de transferência de ligação* (Item 15), *respostas muito genéricas e impessoais* (Item 9), *necessidade de melhora da educação dos atendentes* (Item 2), *necessidade de eliminar mensagens de propaganda dos produtos e serviços oferecidos* (Item 13), *excesso de tempo ouvindo música na espera* (Item 14), e *insatisfação com o atendimento humano, considerando-se que os atendentes são despreparados, dando informações erradas ou respostas imprecisas* (Item 6) e *não solucionam os problemas apresentados* (Item 4).

No entanto, os seguintes itens foram encontrados nos resultados deste estudo embora não tenham sido citados na literatura revisada: *paciência do atendente* (Item 3), *atendente usar linguagem padronizada* (Item 10), *atendente usar o gerundismo* (Item 11) e *solicitação de repetição de dados e informações* (Item 21). No que se refere à *solicitação de repetição de*



*dados e informações*, não há dúvida de que ela esteja relacionada a um aspecto encontrado no presente estudo e também na literatura, que é o *excesso de transferências de ligações entre os atendentes*, posto que quando a chamada é transferida para um novo atendente este interroga a demanda do usuário novamente e, muitas vezes, também os dados pessoais. A Lei dos *call centers* abordou esta questão ao proibir, durante o atendimento, a exigência de repetição da demanda do consumidor e também, de certa forma, ao impor que o acesso ao atendente não poderá ser condicionado ao prévio fornecimento de dados pelo consumidor. Ressalta-se que já existem tecnologias que permitem transferir o usuário para outro atendente com todas as informações fornecidas pelos usuários (e.g., confirmação de cadastro, explicação do motivo da ligação), não sendo necessária a repetição de dados já fornecidos ao primeiro atendente. No entanto, estas tecnologias são caras, além de exigir a substituição de sistemas operacionais mais antigos. Como o item *repetição de dados e informações* foi mencionado por diversos usuários nas entrevistas, foi considerado na elaboração do questionário (Estudo 2).

Quanto ao *uso do gerundismo pelos atendentes*, uma possível explicação para não ter sido encontrado na literatura pode ser pelo fato de que este é um vício de linguagem próprio da língua portuguesa (Cipro Neto, 2002), sendo que maior parte da literatura encontrada é estadunidense. Embora não necessariamente o uso do gerundismo indique ineficiência no atendimento, dada a relevância do item e tendo o mesmo já sido objeto de críticas e piadas (associadas frequentemente a atendentes de *call center*), este também foi incluído quando da elaboração do questionário.

Quanto ao item *O atendente usar linguagem padronizada*, este foi inclusive resultado da análise semântica realizada com as variáveis *Impessoalidade do atendimento* e *Fala estereotipada do atendente*, posto terem sido interpretadas de diferentes maneiras (ver seção d.2 – Análise semântica). Como resultado desta análise, decidiu-se por ampliar estas variáveis para abranger as seguintes dimensões: *atendimento personalizado* (i.e., *adaptado a demanda do usuário* – Item 9), *uso de linguagem padronizada* (i.e., *seguimento de um roteiro pré-*

*determinado, com perguntas e respostas pré-determinadas* – Item 10) e *uso do gerundismo* (ex., “*vou estar encaminhando seu pedido*” – Item 11). Sobre estes aspectos, Bitner et al. (2000) relatam que o consumidor espera e demanda por um atendimento que seja flexível e customizado, não gostando de regras rígidas. O atendimento deve, assim, preencher suas necessidades individuais. No entanto, pode-se considerar que o uso de uma linguagem padronizada torne o atendimento eficiente e mais rápido (sendo, deste modo, algo positivo) ou que o torne impessoal, isto é, não personalizado, sendo, portanto, algo negativo. Por estes motivos esta é também uma variável que foi considerada na elaboração do questionário.

Por fim, embora a *paciência do atendente* não tenha sido encontrada na literatura revisada, outras características do atendente estão descritas na literatura e foram trazidas pelos usuários entrevistados (e.g., cordialidade, educação, disponibilidade). Como já ressaltado anteriormente, o atendente desempenha papel fundamental quando se fala de atendimento ao público. Dantas (2004), embora não fale especificamente de atendimento de *call center*, ressalta que uma das características mais importantes do atendente é a paciência, devendo o mesmo dedicar atenção especial ao consumidor.

Deste modo, a maior parte dos resultados encontrados ratifica e replica em contexto brasileiro aqueles apontados pela literatura como pertinentes à avaliação de serviços de *call center* por parte dos consumidores (Bennington et al., 2000; Bitner et al., 1990; Brown & Maxwell, 2002; Dean, 2002; Feinberg et al., 2000; Miciak & Desmarais, 2001). Ademais, os resultados do presente estudo também apontaram outras questões que devem ser consideradas e que não foram encontradas na literatura revisada (*paciência do atendente, atendente usar linguagem padronizada, atendente usar o gerundismo e solicitação de repetição de dados e informações*), todas elas indicando as questões/itens que foram abordados no questionário desenvolvido no Estudo 2. Estas questões ressaltam um forte elemento cultural, posto que, por exemplo, em culturas individualistas (onde grande parte dos estudos revisados foi realizado) não é valorizado uma proximidade interpessoal, ao contrário do que ocorre em culturas

coletivistas (i.e., brasileira), onde encontrou-se que o uso de linguagem padronizada (oposta a uma linguagem informal) não foi bem aceita.

## **IX. Estudo 2**

Este estudo teve dois objetivos: 1) examinar quais dos eventos e funções identificados no Estudo 1 têm mais influência sobre a avaliação dos consumidores e 2) identificar as funções reforçadoras e punidoras dos eventos, bem como utilitárias e informativas, ou seja, as funções propostas pelo BPM (reforço ou punição, informativa ou utilitária). Deste modo, para alcançar os objetivos propostos, neste Estudo foi construído um instrumento, elaborado com base nos resultados obtidos no Estudo 1.

### **IX.1. Método**

#### **a) Participantes:**

Responderam ao questionário 469 usuários. Do total foram descartados 160 questionários por estarem incompletos, sobrando, desta forma, 309 válidos e completamente respondidos. A maioria dos participantes era de mulheres (63%), com média de idade de 34,27 anos (DP = 10,98). Dos 309 respondentes 50% eram solteiros e 43%, casados; 41% possuem pós-graduação completa, 25% superior completo e 23% superior incompleto. A maior parte dos respondentes (72,5%) residia no Distrito Federal, e a segunda unidade da Federação com maior número de respondentes foi São Paulo (6,6%). A renda mensal era superior a R\$5.000,00 para 34% da amostra, 21% possuíam renda entre R\$3.000,00 e R\$5.000,00 e 26% renda entre R\$1.000,00 e R\$3.000,00. Apenas 12% declararam possuir renda inferior a R\$1.000,00 e 6% não possuíam renda própria.

Quanto aos serviços de *call center* utilizados com maior frequência, os mais citados foram: telefonia celular (37%), cartão de crédito (19%), telefonia fixa (11%) e serviços de bancos, provedores de internet e TV por assinatura (8% cada um). Um total de 59% dos participantes declararam já ter ouvido falar da Lei dos *Call Centers*, enquanto os outros 41% disseram que não a conheciam. Das pessoas que já conheciam essa lei, 10% afirmaram saber relatar as principais mudanças trazidas por ela, enquanto 44% saberiam relatar apenas algumas dessas mudanças, e 5% não saberiam relatar nada.

b) Instrumento:

Foi utilizado um questionário fechado elaborado especificamente para este Estudo e disponibilizado na internet. Este poderia ser acessado por meio do site [www.consuma.unb.br/callcenter](http://www.consuma.unb.br/callcenter). A cópia da página de apresentação da pesquisa (“print”) encontra-se no Apêndice D.

O modelo de elaboração do questionário adotado para o presente estudo foi inspirado pela proposta de Pasquali (1999), que se baseia em três conjuntos de procedimentos: teóricos, empíricos (experimentais) e analíticos (estatísticos). No presente estudo adotou-se apenas o procedimento teórico (descrito no Estudo 1), pois o objetivo era ter uma fonte de informações para poder identificar os atributos de serviços de *call center* que influenciam a avaliação do consumidor e também para poder realizar uma análise funcional do comportamento de uso de *call center* com base no Behavioral Perspective Model (Foxall et al., 2006).

O instrumento foi composto por três partes:

- Primeira parte do instrumento: Esta parte continha 22 itens e tinha como objetivo identificar o que funcionaria como reforço e punição para uso de serviços de *call center* de acordo com o relato verbal do consumidor, de acordo com o Behavioral Perspective Model (Foxall et al., 2006). Para tanto, foi utilizada uma escala de cinco pontos (1 - Atrapalha Muito; 2 - Atrapalha; 3 - Nem Atrapalha Nem Contribui; 4 - Contribui; 5 - Contribui Muito).

Verificou também o grau de importância das variáveis identificadas no Estudo 1 para uma avaliação positiva do serviço de *call center*.

Os itens da primeira parte do instrumento foram as variáveis encontradas como resultado do Estudo 1, sendo que algumas delas foram adaptadas para frases que pudessem ser respondidas de acordo com a escala utilizada no questionário (e.g., “O tempo de espera para se falar com o atendente” transformou-se no item “O tempo de espera para se falar com o atendente ser longo”). Das variáveis encontradas no Estudo 1 foram retiradas apenas *eficácia do atendimento*, *comodidade do call center* e *falta de contato físico*. Estas duas últimas categorias foram excluídas por serem aspectos constituintes do serviço de *call center*, não influenciando a avaliação que o cliente faz do atendimento. Além do mais, estas categorias se aplicariam apenas no caso de comparação do teleatendimento com o atendimento presencial, o que não era objetivo do Estudo. A categoria *eficácia do atendimento* foi excluída por ser função básica do atendimento de *call center* (ou seja, o usuário liga para um *call center* para ter uma demanda solucionada) e também por já existir a categoria “resolver o problema com apenas uma ligação”.

Desta forma, os itens da primeira parte foram os seguintes:

1. Ouvir propaganda de produtos e serviços da empresa enquanto aguardo atendimento
2. O atendente entender prontamente o meu problema
3. A ligação para o *call center* ser gratuita (do tipo 0800)
4. O atendente estar disposto a auxiliar na resolução do meu problema
5. O menu digital (ex. “disque 1 para cobrança, 2 para contratação de serviços, 3 para...”) ser claro, de fácil entendimento
6. O atendente usar o “gerundismo” (ex., “vou estar encaminhando seu pedido”)
7. O prazo estipulado pelo atendente ser cumprido
8. O acesso ao atendente ser fácil
9. O atendente ser paciente

10. O menu digital ter um número grande de opções
11. O atendente usar linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas
12. Resolver meu problema com apenas uma ligação
13. O atendente fornecer as informações corretas
14. O tempo de espera para se falar com o atendente ser longo
15. O atendimento ser personalizado, ou seja, adaptado a minha demanda
16. O menu digital possuir a opção que melhor me atenda
17. O atendente ser hábil em se comunicar
18. Meus dados e informações serem solicitados mais de uma vez
19. Não ouvir música enquanto espero atendimento
20. O tempo total de diálogo com o atendente ser o menor possível, mas sem comprometer a qualidade do atendimento
21. O atendente ser educado
22. Não haver transferência de ligação entre os atendentes

Na instrução decidiu-se definir *call center* (“*Call Center pode ser entendido como o atendimento ao consumidor feito pelo telefone, que substitui o serviço prestado pessoalmente, tais como serviços de seguradoras, telefonia celular, cartões de crédito, planos de saúde, entre outros*”), para evitar que o respondente considerasse qualquer tipo de contato telefônico (e.g., marcação de consulta médica por telefone com a secretária) como sendo um teleatendimento. Foi pedido aos consumidores que respondessem ao questionário pensando nos serviços de *call center* utilizados nos últimos seis meses.

- Segunda parte do instrumento: Esta parte continha 50 itens e pretendeu identificar possíveis funções informativas e/ou utilitárias previstas no BPM associadas aos eventos descritos nas variáveis utilizadas na primeira parte do questionário, do ponto de vista do usuário.

Para isso, foram elaborados duas ou quatro perguntas baseadas em cada item da primeira parte do questionário, conforme necessidade de representá-los nos quatro tipos de consequência do BPM, a saber: reforço utilitário, reforço informativo, punição utilitária e punição informativa. Cada item teve ao menos uma representação de consequência utilitária e uma de informativa, ficando a questão do reforço/punição em segundo plano. Isto porque a distinção entre reforço e punição, no presente caso, depende basicamente da maneira como se escolhe construir a afirmação no questionário. Por exemplo, poder-se-ia elaborar um item afirmando que “me sinto desrespeitado com um longo tempo de espera” ou que “me sinto respeitado com um curto tempo de espera”.

Assim, essa segunda parte do questionário contém os conteúdos dos itens da primeira parte do instrumento, cada um do qual associado a uma consequência que indica função utilitária ou informativa. Em alguns itens (e.g., *ouvir música enquanto aguarda atendimento*), aspectos relacionados a reforço e punição também foram incluídos.

As palavras incluídas nos itens foram selecionadas com o objetivo de indicar possíveis funções informativas ou utilitárias. Assim, para medir possível função informativa, relacionada ao nível de status social, prestígio e aceitação social conseguidos por um consumidor (Foxall, 1997, 1998), foram adotadas expressões tais como valorizado/desvalorizado, respeitado/desrespeitado, prestigiado/desprestigiado. Para identificar funções utilitárias, relacionadas ao valor de uso e à comodidade/conforto do serviço (Foxall, 1997, 1998), foram adotadas expressões relacionadas à ideia de que o evento pode facilitar/difícultar a resolução do problema, procurando captar características do serviço análogas à posse e aplicação de um produto ou serviço.

Abaixo há exemplos de quatro itens referentes a uma mesma variável, correspondendo à situação de ouvir música transmitida pelo *call center* enquanto se espera o atendimento:

- Reforço Informativo: “Quando ouço música enquanto espero atendimento eu me sinto valorizado/a”

- Punição Informativa: “Quando ouço música enquanto espero atendimento eu me sinto desprestigiado/a”
- Reforço Utilitário: “Ouvir música enquanto espero atendimento me agrada, pois sei que a ligação não caiu”
- Punição Utilitária: “Ouvir música enquanto espero atendimento apenas aumenta o tempo gasto na ligação”

Após a construção de todos os itens, estes foram embaralhados aleatoriamente no aplicativo Excel 2007 (Microsoft Office). Depois de embaralhados foi realizada uma análise (visual e a critério das pesquisadoras) de como os itens estavam organizados, identificando-se e mudando novamente de posição aqueles itens semelhantes que haviam ficado próximos uns aos outros.

A instrução era a seguinte: *“Agora você deverá opinar acerca da eficiência do atendimento e os seus sentimentos em relação a ele. Leia os itens a seguir e escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião, de acordo com a escala de concordância abaixo”*. As respostas eram dadas em uma escala de concordância de 5 pontos (1 - Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem Discordo Nem Concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente).

Alguns itens dessa segunda parte são:

1. “Quando ouço música enquanto espero atendimento eu me sinto valorizado”
2. “Quando o atendente é cordial facilita a resolução do meu problema”
3. “Quando o menu digital tem a opção que melhor me atende, aumenta a chance do meu problema ser resolvido”
4. “Sinto-me desvalorizado quando o atendente usa linguagem padronizada, como o gerundismo (ex.: “vou estar encaminhando seu pedido”)”
5. “A dificuldade no acesso ao atendente atrapalha o atendimento porque aumenta o tempo gasto na ligação”



6. “A demora para ser atendido faz com que eu me sinta desvalorizado”
  7. “Quando o serviço de *Call center* que utilizo não é gratuito sinto-me desrespeitado”
  8. “Se o atendente é hábil em se comunicar eu me sinto valorizado”
  9. “Quando o menu digital é confuso ou incompleto diminui a chance do problema ser resolvido”
  10. “Quando o menu digital não tem a opção que melhor me atende sinto-me desrespeitado.”
- (Ver listagem completa dos itens no “print” da página de apresentação da pesquisa - Apêndice D).

- Terceira parte do instrumento: Ao final do instrumento foram solicitados os seguintes dados demográficos (variáveis de registro): sexo, idade, estado civil, escolaridade, renda mensal e Estado do país em que o respondente reside. Também foi solicitado que o consumidor respondesse as seguintes questões sobre *call center*: tipo de serviço de *call center* que mais utiliza, com dez opções (tais como telefonia celular, cartão de crédito, plano de saúde), além de uma alternativa para poder especificar outro tipo de serviço, caso nenhuma das já descritas se aplicasse; se tinha conhecimento da Lei dos *Call Centers* (respostas: sim e não) e se sabia relatar as principais mudanças trazidas pela lei (respostas: não, apenas algumas e sim).

Após o respondente concluir o questionário, abria-se uma última tela/página onde havia um agradecimento ao consumidor pela participação, bem como era fornecido um endereço eletrônico (e-mail) para contato caso houvesse interesse do participante em obter maiores informações sobre a pesquisa, reforçando-se, novamente, a confidencialidade das informações.

c) Procedimento:

O instrumento foi hospedado em um site na internet e integrado a um banco de dados para possibilitar a coleta eletrônica de dados. Desta feita, para divulgar a pesquisa foram enviados aproximadamente 210 e-mails para a lista de contato das pesquisadoras informando sobre a pesquisa, seus objetivos e importância. Neste e-mail era solicitando que respondessem ao questionário, bem como que o enviassem também para suas listas de contato (técnica de resposta de bola de neve – Snijders, 1992), ressaltando a confidencialidade dos dados. Caso o participante aceitasse participar da pesquisa, ele clicava em um link para acessar uma página da *web* contendo o instrumento.

d) Análise dos dados:

Para analisar os dados, foi feita inicialmente uma análise exploratória dos dados, a fim de verificar os questionários válidos, bem como análises preliminares de normalidade dos itens, casos extremos e omissos. A análise da normalidade dos itens indicou valores positivos e negativos tanto de simetria como de curtose. Embora se saiba que os pressupostos de linearidade foram violados, a análise fatorial, por se basear em análises correlacionais, não é tão exigente com estes pressupostos. Deste modo, optou-se pela continuação das análises. Ademais, a dificuldade em se obter nas ciências sociais dados que se comportem de forma a seguir rigorosamente uma distribuição normal é reconhecida (Johnson & Wichern, 1998; West, Finch, & Curran, 1995). Na verificação dos *outliers* observou-se que não seguiam uma tendência direta. Assim, por este motivo, optou-se pela não exclusão destes, tendo sido dicotomizados em dois grupos (*outliers* e não *outliers*) e realizada análise de ANOVA e correlações.

Posteriormente, na primeira e na segunda parte do questionário, foi realizada análise da fatorabilidade das matrizes mediante a aplicação da análise de fatoração por eixos principais (*PAF*), tendo em vista que os índices sugeriram a possibilidade de fatoração) e

rotação oblíqua *direct oblimin* para avaliar a quantidade de fatores a serem extraídos e avaliados. A composição dos fatores foi feita pela média dos itens. Os índices de fatoraçoão foram bons: determinantes próximo a zero e índice de KMO de 0,88 e 0,87, respectivamente, para a fatorial da primeira e da segunda parte. Usou-se o critério de Kaiser (Pasquali, 2003), que descarta autovalores (*eigenvalues*) abaixo de 2.

As análises sugeriram uma configuração de dois fatores para a primeira parte do questionário, que explicaram conjuntamente 38,88% da variância total. Para a segunda parte foi sugerida uma configuração inicial com quatro fatores que, no entanto, agrupavam itens teoricamente confusos. Deste modo, realizou-se uma nova análise fatorial com o número de fatores fixado em cinco. Comparando-se a configuração de quatro com a de cinco fatores, observou-se que esta última apresentava maior consistência teórica de acordo com o BPM<sup>3</sup> (ver itens e cargas dos fatores das fatoriais com quatro e cinco fatores nos Apêndice E e F) e variância total explicada bem semelhante à de quatro fatores. Deste modo, optou-se por utilizar a configuração de cinco fatores, que explicaram conjuntamente 44,39% da variância total.

Na análise fatorial foram desconsiderados itens que apresentaram cargas menores que 0,30 em todos os fatores. Por este critério foram excluídos um item da primeira parte do instrumento e cinco itens da segunda parte. Os itens que apresentaram cargas parecidas em mais de um fator ou foram deixados juntos com o fator onde este item se tornou mais interpretável ou foram excluídos, caso não fizessem sentido teórico em nenhum dos fatores (por este critério foram excluídos três itens da segunda parte do questionário).

Desta feita, a primeira parte do questionário ficou com 21 itens e a segunda com 43 itens. Considerando o critério de 5 a 10 respondentes por item (Pasquali, 2003), tem-se um

---

<sup>3</sup> De acordo com o princípio da parcimônia a configuração de quatro fatores deveria ser preferida. No entanto, ao sopesá-lo com o princípio da consistência teórica, optou-se por dar mais ênfase a este último princípio.

número de respondentes adequado para a análise fatorial tanto da primeira parte (14,71 respondentes por item) como da segunda parte (7,18 respondentes por item).

Foram também feitas análises de correlações para verificar as correlações entre os fatores. Optou-se por fazer correlações ao invés de regressões pela questão dos pressupostos de normalidade. A correlação foi feita com base nas médias dos fatores das escalas da primeira e da segunda parte. Serão apresentadas apenas aquelas significativas e com magnitude acima de 0,2. Embora esta magnitude seja baixa, pretende-se mostrar as relações entre os fatores da primeira parte do questionário com os da segunda parte.

Os dados da terceira parte do questionário serviram para fazer uma relação entre as variáveis individuais demográficas e as outras partes do questionário. Como os dados não apresentaram normalidade e simetria, foram tentadas ações corretivas sugeridas por Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), como transformação logarítmica e transformação pela raiz. No entanto só houve piora dos índices de assimetria e curtosis. Passou-se para as etapas posteriores de análise, mesmo havendo violação dos pressupostos de linearidade.

Assim, foram feitas análises exploratórias do tipo ANOVAs, correlações de Pearson e regressões. Utilizou-se para comparação entre médias com testes *post-hoc* de Tukey no caso de variáveis categóricas com mais de dois grupos. Ressalta-se que apenas as ANOVAs significativas ( $p \leq 0,05$ ) serão apresentadas. Como critério de correlação, serão apresentadas aquelas significativas e com magnitude acima de 0,2. Como já ressaltado anteriormente, embora esta magnitude seja baixa, pretende-se mostrar as diversas relações entre os fatores encontrados na escala e as variáveis individuais.

Os resultados e a discussão de cada uma das partes do instrumento serão apresentadas separadamente, tendo em vista que cada uma delas tinha objetivos distintos.

## IX.2. Resultados e discussão da primeira parte do questionário

### a) Resultados:

A análise fatorial da primeira parte do questionário sugeriu uma configuração de dois fatores, que explicam conjuntamente 38,88% da variância total. Os índices de fatorabilidade e os itens individualmente estão nas Tabelas 2 e 3.

É possível notar que, além dos índices do Fator 1 ( $\alpha = 0,87$ , 15 itens) serem mais adequados quando comparados aos índices do Fator 2 ( $\alpha = 0,59$ , 6 itens), a média do Fator 1 (média = 4,61; DP= 0,44) foi maior do que a média do Fator 2 (média = 4,15, após inversão da escala; DP = 0,52).

Apenas um item foi excluído da análise fatorial por apresentar carga menor que 0,30, que foi o item *Não ouvir música enquanto espero atendimento*.

Tabela 2  
*Dados descritivos de dimensionalidade*

Fator	Eigenvalor	Variância Explicada	Alfa de Cronbach	Número de Itens	Composição do Fator	
					Média	DP
1	6,43	29,22	0,87	15	4,64	0,44
2	2,12	9,65	0,59	6	1,85	0,52

Tabela 3	
<i>Itens dos fatores e carga fatorial</i>	
Itens	Carga
Fator 1	
O atendente entender prontamente o meu problema	0,54
A ligação para o call center ser gratuita (do tipo 0800)	0,59
O atendente estar disposto a auxiliar na resolução do meu problema	0,81
O menu digital (ex. "disque 1 para cobrança, 2 para contratação de serviços, 3 para...") ser claro, de fácil entendimento	0,43
O prazo estipulado pelo atendente ser cumprido	0,49
O acesso ao atendente ser fácil	0,71
O atendente ser paciente	0,66
Resolver meu problema com apenas uma ligação	0,62
O atendente fornecer as informações corretas	0,66
O atendimento ser personalizado, ou seja, adaptado a minha demanda	0,55
O menu digital possuir a opção que melhor me atenda	0,58
O atendente ser hábil em se comunicar	0,70
O tempo total de diálogo com o atendente ser o menor possível, mas sem comprometer a qualidade do atendimento	0,52
O atendente ser educado	0,72
Não haver transferência de ligação entre os atendentes	0,49
Fator 2	
Ouvir propaganda de produtos e serviços da empresa enquanto aguarda atendimento	0,34
O atendente usar o gerundismo (ex: vou estar encaminhando seu pedido)	0,36
O menu digital ter um número grande de opções	0,53
O atendente usar linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré determinadas	0,47
O tempo de espera para se falar com o atendente ser longo	0,47
Meus dados e informações serem solicitados mais de uma vez	0,53

Como análise complementar à fatorial, para verificar qual a importância de cada um dos itens em uma avaliação de serviços de *call center*, foi feita uma análise de frequência de respostas de cada um dos itens de acordo com os pontos da escala (1 - atrapalha muito; 2 - atrapalha; 3 - nem atrapalha nem contribui; 4 – contribui; 5 - contribui muito) combinada com a análise da média dos itens. Para escolha dos itens a serem aqui apresentados e analisados utilizou-se como critério os itens terem as maiores ou menores médias, por se considerar que os extremos são mais facilmente interpretáveis. Estes itens estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

*Itens, moda (ponto mais respondido na escala), frequência de resposta na moda, porcentagem, média do item e desvio padrão.*

Item	Moda	Frequência	%	Média do item	DP
Resolver meu problema com apenas uma ligação	5	273	88,3%	4,83	0,56
O atendente fornecer as informações corretas	5	269	87,1%	4,81	0,58
O atendente estar disposto a auxiliar na resolução do meu problema	5	267	86,4%	4,83	0,47
A ligação para o <i>call center</i> ser gratuita (do tipo 0800)	5	261	84,5%	4,80	0,49
O atendente entender prontamente o meu problema	5	257	83,2%	4,74	0,67
O tempo de espera para se falar com o atendente ser longo	1	260	84,1%	1,22	0,65
Meus dados e informações serem solicitados mais de uma vez	1	176	57%	1,57	0,84
O menu digital ter um número grande de opções	2	136	44%	1,92	1,03
O atendente usar linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas	2	131	42,4%	2,03	0,95

Observa-se que os itens com as maiores médias foram os mesmos que possuem maiores frequências de resposta e todos estes tiveram o valor da moda igual a 5 (“contribui muito”), não havendo nenhum item com média elevada ou alta frequência de resposta com o valor da moda igual a 4 (“contribui”). Este mesmo padrão não foi observado nos itens que tiveram médias menores: estes não obtiveram 80% de frequência de resposta em um ponto da escala, que foi distribuída entre os pontos 1 ou 2 da escala (“atrapalha muito” e “atrapalha”, respectivamente). Única exceção foi o item *longo tempo de espera para se falar com o atendente*, onde 84,1% das respostas foram que isto “atrapalha muito” (moda igual a 1).

Comparando-se estas análises com a análise fatorial, observou-se que todos os itens que têm moda igual a 5 são os mesmos que compõem o Fator Reforço (15 itens), ou seja, em sua maioria, os usuários consideram que todos estes itens “contribuem muito” para uma avaliação positiva do serviço. No entanto, nem todos os itens que compõem o fator punição

tiveram moda igual a 1 e 2, pois o item *ouvir propaganda enquanto aguarda atendimento* (média = 2,33; DP= 1,00), que faz parte do Fator Punição, teve moda igual a 3. Deste modo, esta outra análise realizada mostra que o item *ouvir propaganda* “nem atrapalha, nem contribui” para uma avaliação positiva do atendimento, ou seja, é um item indefinido quando se avalia um atendimento de *call center*. Ressalta-se, todavia, que este resultado não é totalmente incongruente com o da análise fatorial, pois naquela análise o item sobre *propaganda* teve a menor carga do fator (0,34).

Além deste item, outro que teve moda igual a 3 (“nem atrapalha, nem contribui”) foi o item *ouvir música enquanto aguarda atendimento* (média = 3,28; DP= 1,00), que já havia ficado sem carga na análise fatorial, portanto não pertencendo a nenhum fator (nem reforço, nem punição). Deste modo, este resultado corrobora o da análise fatorial.

#### b) Discussão:

Para denominação dos fatores, utilizou-se o referencial teórico de Foxall et al. (2006). O Fator 1 foi denominado de *Reforço*, considerando que os itens se relacionam aos benefícios percebidos pelos consumidores para se usar o serviço de *call center*. O Fator 2 foi denominado de *Punição*, tendo em vista que os itens estavam relacionados às conseqüências aversivas do uso de *call center*.

O fato de alguns itens agrupados no *Fator Punição* não serem punitivos para maioria dos respondentes pode explicar o resultado que indicou que os índices e média do Fator *Reforço* foram mais adequados que os do Fator *Punição*. Por exemplo, *ouvir propaganda enquanto aguarda atendimento* ou *menu digital ter um grande número de opções* pode ser reforçador para alguns usuários.

Os resultados indicam que, no geral, parece que os reforços (eventos positivos) são percebidos pelos usuários de serviços de *call center* como tendo maior importância ao avaliar os serviços do que as punições. Este é, inclusive, um dos motivos para explicar a repetição do



comportamento de uso deste serviço, posto que o próprio conceito de reforço (i.e., consequência apresentada após a emissão de um comportamento e que aumenta a probabilidade que ele ocorra novamente) implica em repetição do comportamento. Este dado pode ser interpretado conjuntamente com resultados das entrevistas realizadas no Estudo 1, principalmente as respostas para a pergunta “*Levando em consideração suas experiências com call center, você ligaria novamente para o último call center que ligou?*”, que apontou como algumas das razões para utilização destes serviços a comodidade.

No entanto, alguns usuários responderam que apenas utilizam serviços de *call center* por falta de outras opções de contato com a organização. Isto pode sugerir que a repetição do uso de serviços de teleatendimento não se deve ao valor reforçador das consequências, mas sim devido a um fechamento do cenário de consumo, visto que em cenários mais fechados, com menos opção, a repetição pode vir a ocorrer. Apesar desta consideração, os resultados sugerem que, apesar das reclamações constantes na mídia e na literatura, o teleatendimento tem sim diversas funções reforçadoras para os usuários.

Com relação à baixa carga fatorial do item *Não ouvir música enquanto espero atendimento* (carga menor que 0,30), isto possivelmente ocorreu porque *ouvir música* é um item indefinido, ou seja, pode ser reforço ou punição provavelmente dependendo do tipo de música, bem como de preferências pessoais do usuário.

Os resultados da análise complementar realizada (análise de frequência de respostas de cada um dos itens combinada com a análise da média dos itens), que indicaram que itens com as maiores médias foram os mesmos que possuem maiores frequências de resposta (sendo que todos estes tiveram o valor da moda igual a 5), podem ser explicados devido a um viés de avaliação para o lado positivo, ou seja, as pessoas avaliam sempre de maneira um pouco mais positiva, cometendo um erro de julgamento, chamado viés da positividade (Manstead & Hewstone, 1996).

Assim, os resultados desta primeira parte do instrumento corroboram aqueles do Estudo 1, que claramente já apontavam para os itens que os usuários consideram como vantagens e desvantagens de se utilizar serviços de *call center*, sendo que aqui aqueles resultados foram ratificados com base em análises estatísticas. Ademais, a análise complementar realizada mostra aqueles itens que são considerados como mais reforçadores e punitivos, do ponto de vista dos usuários, para o uso deste tipo de serviço, indicando os fatores que devem ser considerados pelos gerentes de *call center* no momento de aprimorar os serviços oferecidos.

### **IX.3. Resultados e discussão da segunda parte do questionário**

#### a) Resultados:

A configuração utilizada de cinco fatores explicou conjuntamente 44,39% da variância total. A Tabela 5 mostra os índices de fatorabilidade.

O Fator 1 ficou com 13 itens ( $\alpha = 0,84$ ), o Fator 2 com oito itens ( $\alpha = 0,62$ ), Fator 3 com quatro itens ( $\alpha = 0,73$ ), o Fator 4 com cinco itens ( $\alpha = 0,74$ ) e o Fator 5 com 12 itens ( $\alpha = 0,80$ ).

Observa-se que os índices dos Fatores 1 e 5 foram mais adequados quando comparados aos dos demais fatores, sendo que o Fator 1, mais do que qualquer outro fator, apresenta índices bastante adequados ( $\alpha = 0,84$ ). Outro resultado a ser observado é que os Fatores 1 e 4 obtiveram as maiores médias entre todas as escalas (média de 4,43 e 4,39, respectivamente).

Tabela 5

*Dados descritivos de dimensionalidade*

Fator	Eigenvalor	Variância Explicada	Alfa de Cronbach	Número de Itens	Composição do Fator	
					Média	DP
1	10,80	21,61	0,84	13	4,43	0,43
2	4,28	8,56	0,62	8	3,50	0,68
3	3,10	6,20	0,73	4	2,17	0,76
4	2,06	4,12	0,74	5	4,39	0,58
5	1,95	3,90	0,80	12	3,95	0,53

b) Discussão:

Para denominação dos fatores, utilizou-se o referencial teórico de Foxall et al. (2006):

- O Fator 1 foi denominado *Consequências utilitárias relacionadas à eficiência e à duração do atendimento*, posto que os itens se relacionam às consequências utilitárias (i.e., mediadas pelo próprio uso do serviço) relativas ao processo de atendimento (e.g., *quando o menu digital é confuso diminui a chance do problema ser resolvido; o entendimento imediato do meu problema por parte do atendente facilita a sua resolução*) e ao tempo/duração do atendimento (e.g., *quando não sou atendido prontamente e preciso esperar na linha, sinto que estou perdendo tempo desnecessariamente*) percebidas pelos consumidores para se usar o serviço. Neste fator também havia itens relativos ao comportamento do atendente dispensados ao usuário, mas no seu aspecto utilitário (e.g., *a paciência do atendente contribui para que meu problema seja resolvido e quando o atendente é educado facilita a resolução do meu problema*);

- o Fator 2 foi denominado *Música e propaganda*, incluindo aspectos utilitários e informativos, considerando que os itens se relacionam a consequências utilitárias (e.g., *ouvir propaganda enquanto aguardo atendimento é bom pois me mantenho informado/a sobre promoções e serviços da empresa*) e informativas (e.g., *quando ouço música enquanto espero atendimento eu me sinto desprestigiado/a*) enquanto se espera atendimento;

- o Fator 3 *Conseqüências informativas e utilitárias relacionadas à linguagem do atendente*, considerando que todos os itens deste fator estavam relacionados ao uso do gerundismo e da linguagem padronizada, incluindo tanto aspectos utilitários (e.g., *quando o atendente usa linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas, facilita a resolução do meu problema*) como informativos (e.g., *eu me sinto respeitado/a quando o atendente usa o gerundismo* (ex.: “*Vou estar verificando sua conta*”));
- o Fator 4 foi denominado *Conseqüências informativas associadas ao comportamento e tratamento recebido do atendente*, posto que os itens estavam relacionados a aspectos informativos do teleatendimento, ou seja, mediados pelo tratamento recebido do atendente e que indicavam prestígio do usuário (e.g., *quando o atendente é educado eu me sinto prestigiado/a*); e
- o Fator 5 *Conseqüências informativas relacionadas à eficiência e à duração do atendimento*, sendo um complemento informativo do Fator 1 (e.g., *a transferência de ligação para outro atendente faz com que eu me sinta desrespeitado/a; a repetição de dados e informações me faz sentir desvalorizado*).

Se observarmos os dados descritivos de dimensionalidade (Tabela 5) é possível notar que as médias das conseqüências que são apenas informativas ou utilitárias (Fatores 1, 4 e 5) foram maiores que as médias dos outros fatores que apresentaram conseqüências informativas e utilitárias. Estes resultados sugerem que, no geral, aqueles fatores foram avaliados como mais importantes pelos usuários do que os demais, com destaque para o Fator 1 (*Conseqüências utilitárias relacionadas à eficiência e à duração do atendimento*), que obteve a maior média. Observa-se também que os índices do fator relativo à conseqüência utilitária “pura” (Fator 1) são mais adequados em termos de fidedignidade quando comparados aos índices dos fatores informativos puros (Fatores 4 e 5), sendo que o Fator 1, mais do que qualquer outro, apresenta índices bastante adequados. (Os itens individualmente estão disponíveis no Apêndice F).

Deste modo, pode-se identificar as variáveis que parecem relevantes em atendimentos de *call center*. Eficiência e a duração do atendimento afetam a percepção de qualidade do atendimento e têm efeitos utilitários e informativos (Fatores 1 e 5), sendo que o avaliado como mais importante pelos usuários foi a consequência utilitária (maior média entre todas as escalas) . O Fator 2 mostra como música e propaganda funcionam como punição para o usuário, podendo ser tanto utilitárias como informativas. O Fator 3, relacionado a linguagem utilizada pelo atendente, que pode ser considerada como “meio”, forma de atendimento, pode funcionar tanto como reforço, quanto punição, tanto utilitários como informativos. A forma de tratamento recebida, a depender do atendente, é fonte principalmente de consequências informativas, intrínsecas às relações sociais (Fator 4).

Ressalte-se que a função informativa, principalmente do Fator 5 (*Consequências informativas relacionadas à eficiência e à duração do atendimento*), deve ser interpretada de uma outra maneira, diferentemente do que geralmente tem sido feito (ver Dias & Oliveira Castro, 2006; Ferreira, 2008; Pohl et al., 2006; Sandall, 2007), já que no presente estudo ela não se constituiu apenas em um feedback de eficiência para o usuário quanto ao seu desempenho enquanto consumidor, mas sim em um feedback da organização/empresa para o usuário quanto ao prestígio e respeito dispensado ao usuário. O que se observa é que em sua grande maioria estes feedbacks foram negativos, todos no sentido de indicar, inclusive, uma falta de prestígio e respeito ao usuário, principalmente considerando que a maioria dos itens do Fator 5 são punitivos (e.g., *a repetição de dados e informações me faz sentir desvalorizado; a dificuldade no acesso ao atendente faz com que eu me sinta desprestigiado*).

Dois fatores estiveram relacionados ao atendente, seu comportamento e características pessoais: o Fator *Consequências informativas e utilitárias relacionadas à linguagem do atendente* e *Consequências informativas associadas ao comportamento e tratamento recebido do atendente*. O que se observa é que há funções informativas e utilitárias associadas ao comportamento do atendente, dado que ressalta a importância do papel desempenhado pelo

atendente: além de ser o agente da solução da demanda (aspecto utilitário), ele também, principalmente por meio de características próprias (e.g., educação e disponibilidade) é indicativo do respeito e prestígio do usuário (aspecto informativo).

Com relação ao Fator *Música e propaganda*, cabem algumas considerações. Quando o consumidor liga para um serviço de call center, ele será atendido pelo DAC (distribuidor automáticos de chamadas), que distribuirá a chamada para um atendente disponível. Mas se todas as linhas estiverem ocupadas, o sistema colocará a chamada em uma fila de espera e será acionada uma música ou mensagem gravada (geralmente propagandas sobre a empresa) enquanto o usuário aguarda atendimento. Embora o engajamento em uma fila, mesmo que invisível, como no caso de serviços de call center (a chamada “tele-fila” segundo Zohar et al., 2002), seja considerada como uma “etapa do consumo” (Maister, 1985), seus efeitos não são positivos na percepção do usuário. No entanto, como nem sempre a redução do tempo de espera é uma opção viável (Munichor & Rafaeli, 2006; Whiting & Donthu, 2006), principalmente do ponto de vista financeiro (pois implica a contratação de mais atendentes), surge a importância de instrumentos que minimizem as reações negativas durante a espera. Assim, diversos estudos têm sido feitos (ver revisão sobre o tema em Iglesias, 2007) na tentativa de “gerenciar a percepção do tempo” (Cogan, 1998) enquanto se aguarda atendimento, incluindo, por exemplo, recursos que atraiam a atenção do consumidor, como espelhos, aquários e música ambiente (estes primeiros para fila presenciais e música tanto para filas invisíveis como presenciais) e informando ao usuário a posição dele na fila ou o tempo estimado para o atendimento (Munichor & Rafaeli, 2006; Whiting & Donthu, 2006).

No entanto, os resultados indicaram que ouvir música e propaganda enquanto se espera atendimento foi considerado como um evento punitivo pela maioria dos usuários, tanto em seu nível utilitário como informativo, indicando que não é uma estratégia efetiva de gerenciamento de percepção de tempo. Pelo contrário, mostrou-se como uma consequência aversiva para o uso de serviços de *call center*. Deste modo, seria interessante que as empresas

de *call centers* utilizassem outras estratégias de gerenciamento de percepção de tempo enquanto mantêm o consumidor em espera. Ou, melhor ainda, que não houvesse necessidade de espera.

#### IX.4. Resultados e discussão da correlação entre os fatores

##### a) Resultados:

As correlações entre os fatores da primeira parte do questionário e a segunda estão apresentadas na Tabela 6.

O Fator *Reforço* esteve mais fortemente relacionado com o Fator 1 - *Conseqüências utilitárias relacionadas à eficiência e à duração do atendimento* ( $r = 0,46$ ), que é utilitário (i.e., conseqüências mediada pelo próprio uso do serviço).

Observa-se também que o Fator *Punição* esteve mais fortemente relacionado com os fatores que são mistos, isto é, são compostos tanto pela dimensão utilitária como informativa (Fatores 2 e 3).

Tabela 6					
<i>Correlação entre os fatores da primeira parte do questionário e a segunda parte</i>					
	U.eficiência/ duração	UI.música	UI.linguagem	I.compto atendente	I.eficiência/ duração
Reforço	0,46*	-0,31	-0,20*	0,30*	0,19*
Punição	-0,16*	-0,40*	0,46*	-0,07	-0,27*

Nota:  $p < 0,05$ \*

##### b) Discussão:

O resultado encontrado que indicou que o Fator *Reforço* esteve mais fortemente relacionado com o Fator 1, que é utilitário (i.e., conseqüências mediada pelo próprio uso do serviço), era esperado, já que o objetivo maior de se utilizar um serviço de *call center* é a solução de um problema/demanda. A correlação positiva entre *Reforço* e o Fator

*Consequências informativas associadas ao comportamento e tratamento recebido do atendente* ressalta, mais uma vez, a importância de uma interação positiva com o atendente e o importante papel que este desempenha em uma avaliação do teleatendimento. A correlação negativa com *Consequências informativas e utilitárias relacionadas à linguagem do atendente* adverte para a necessidade de um cuidado maior com a forma de falar do atendente, incluindo o uso do gerundismo e de linguagem padronizada.

O fato do Fator *Punição* estar mais fortemente relacionado com os fatores que são compostos tanto pela dimensão utilitária como informativa (Fatores 2 e 3). Este dado, de certa forma, remete ao modelo original proposto por Foxall (1998), no qual o componente aversivo não tinha a divisão em utilitário e informativo (havia apenas três tipos de consequências: reforço utilitário, reforço informativo e punição). O Fator *Punição* esteve relacionado positivamente com o Fator *Consequências informativas e utilitárias relacionadas à linguagem do atendente* ( $r = 0,46$ ), ou seja, a punição para o uso de teleatendimento é mais percebida quando há uma interação com um atendente e este faz uso de uma linguagem considerada inadequada pelo usuário. Por outro lado, a não interação com um atendente, como o que ocorre enquanto se aguarda atendimento (Fator *Música e propaganda*), apesar de, no geral, ser vista como aversiva (e.g., *ouvir música enquanto espero atendimento apenas aumenta o tempo gasto na ligação; ouvir propaganda enquanto espero atendimento me faz perder tempo desnecessariamente*), está relacionada negativamente com a punição.

Os resultados mostraram que tanto o Fator *Reforço* como o *Punição* apresentaram correlações com fatores utilitários e informativos. Estes dados ratificam os consequentes do modelo proposto por Foxall et al. (2006) - BPM, que são reforço utilitário, reforço informativo, punição utilitária e punição informativa. Ainda com relação ao modelo, vale a pena retomar a classificação das quatro classes operantes: realização (alto nível de reforço informativo e alto nível de reforço utilitário), acumulação (alto nível de reforço informativo e baixo nível de reforço utilitário), hedonismo (baixo nível de reforço informativo e alto nível



de reforço utilitário) e manutenção (baixo nível de reforço informativo e baixo nível de reforço utilitário). Foxall e Greenley (2000) fizeram esta classificação com base apenas em reforços. No entanto, os dados do presente estudo mostram que ela possivelmente deve ser feita também com base em punição, conforme indicaram os resultados das correlações entre os fatores.

## **IX.5. Resultados e discussão da terceira parte do questionário**

### a) Resultados:

As distribuições da idade e da escolaridade não demonstraram problemas de assimetria ou curtose, apenas uma pequena tendência positiva de assimetria para a variável idade.

Com relação às variáveis demográficas, o sexo aparece como sendo uma variável que diferencia na percepção dos Fatores *Conseqüências utilitárias relacionadas a eficiência e ao tempo de atendimento*, *Conseqüências informativas e utilitárias relacionadas à linguagem do atendente* e do Fator *Reforço*. As mulheres avaliam melhor os eventos positivos (reforços) dos serviços de *call center* do que os homens (Reforço<sub>mulher</sub>  $M= 4,67$ , Reforço<sub>homen</sub>  $M= 4,51$ ,  $F= 8,59$ ,  $p < 0,05$ ). Quanto a *Conseqüências utilitárias*, novamente as mulheres apresentaram média para o fator maior que os homens (ConseqUtilit<sub>mulher</sub>  $M= 4,47$ , ConseqUtilit<sub>homen</sub>  $M= 4,36$ ,  $F= 4,57$ ,  $p < 0,05$ ). Com relação à *linguagem do atendente*, os homens tiveram média mais elevada que as mulheres (Linguagem<sub>mulher</sub>  $M= 2,09$ , Linguagem<sub>homen</sub>  $M= 2,32$ ,  $F= 6,92$ ,  $p < 0,05$ ). Ressalta-se que na literatura levantada não se encontrou nenhum resultado que tenha registrado diferenças entre homens e mulheres no que tange a avaliação ou satisfação do usuário com serviços de *call center*.

Utilizando como preditores a renda, idade e escolaridade dos usuários, encontrou-se que a escolaridade está correlacionada com o *Fator Reforço* ( $R^2= 0,05$ ;  $F= 6,07$ ,  $\beta= 0,22$ ,  $t= 3,14$ ;  $p < 0,001$ ) de maneira direta e com o *Fator Punição* ( $R^2= 0,03$ ;  $F= 3,55$ ;  $\beta= -0,16$ ;  $t= -$

2,26;  $p < 0,05$ ) de maneira inversa. Deste modo, quanto maior a escolaridade, maior foi a média do *Fator Reforço*.

Já a renda previu apenas a avaliação do Fator *Conseqüências informativas e utilitárias relacionadas à linguagem do atendente* ( $R^2 = 0,04$ ;  $F = 4,41$ ;  $\beta = -0,18$ ;  $t = -2,37$ ;  $p < 0,05$ ): quanto maior a renda do usuário, pior tendeu a ser a avaliação que o usuário fez da linguagem utilizada pelo atendente. A variável idade não predisse nenhum fator.

O conhecimento ou não da Lei dos *Call Centers* é uma variável que se mostrou relacionada apenas ao Fator *Conseqüências informativas e utilitárias relacionadas à linguagem do atendente* (2ª parte do questionário). Os usuários que relatam não conhecer a lei avaliam melhor este fator do que aqueles que conhecem a referida lei ( $Linguagem_{conhecelei} M = 2,10$ ,  $Linguagem_{nãonconhecelei} M = 2,28$ ,  $F = 4,34$ ,  $p < 0,05$ ).

Com relação a saber relatar as principais mudanças trazidas pela Lei dos *Call Centers* (lembrando que eram três opções de respostas: não, apenas algumas e sim), encontrou-se que isto prediz apenas o fator *Conseqüências informativas e utilitárias relacionadas à linguagem do atendente* ( $Linguagem_{nãosaberrelatar} M = 2,30$ ,  $Linguagem_{saberrelatarapenasalgumas} M = 2,08$ ,  $F = 3,73$ ,  $p < 0,05$ ). Assim, os usuários que não sabem relatar as principais mudanças trazidas pela lei mostraram se incomodar menos com a linguagem utilizada pelo atendente. Para os usuários que conhecem um pouco mais sobre a lei, a linguagem do atendente parece incomodar mais.

Quanto ao tipo de serviço de *call center* mais utilizado, os respondentes tinham dez opções para assinalar (telefonia fixa, telefonia celular, bancos, convênios, plano de saúde, provedor de Internet, TV por assinatura, seguradora, cartão de crédito, lojas de varejo) além de uma opção onde ele discriminava outra alternativa, caso nenhuma das anteriores fosse a mais adequada. Esta variável mostrou uma diferença significativa com os Fatores *linguagem do atendente* ( $F = 2,45$ ,  $p < 0,05$ ) e *Reforço* ( $F = 5,65$ ,  $p < 0,001$ ). Os resultados indicaram que os serviços de *call center* de seguradoras parecerem diferentes dos demais. Este tipo de

serviço, no entanto, foi o que teve menor frequência de resposta (n= 2), por este motivo não houve resultados significativos.

Com relação ao estado civil, esta variável não aparece como estando significativamente correlacionada com nenhum dos fatores.

b) Discussão:

Os resultados sugerem que indivíduos com mais escolaridade tenderam a avaliar melhor os itens que contribuem para o teleatendimento. Maior nível de escolaridade também esteve associado a uma menor média do *Fator Punição*, sugerindo que indivíduos com maior escolaridade avaliam menos negativamente os eventos que atrapalham o teleatendimento. A variável idade não predisse nenhum fator, resultado que não corroborou os achados de Bennington et al. (2000), que encontraram que consumidores mais jovens são mais críticos com relação as operações em *call center*.

Considerando-se que as variáveis renda e escolaridade estão diretamente relacionadas (pessoas com maior escolaridade provavelmente são pessoas de classes sociais mais altas), pode-se considerar que os resultados do presente estudo vão ao encontro dos resultados da pesquisa realizada pela Callcenter (2006), em que se encontrou que o segmento social que melhor avaliou o serviço de *call center* foi a classe A (47%), seguida das classe B (42%) e C (31%). Possível explicação para tal resultado, segundo os pesquisadores, pode estar no fato de que o atendimento eletrônico é visto como um empecilho para as classes menos favorecidas, visto não estarem muito familiarizadas com a tecnologia digital. A respeito do tema, Dantas (2004) menciona, inclusive, o termo “tecnofobia”, que seria uma espécie de não aceitação ao automatizado, aos sistemas computadorizados. Por este motivo, alguns autores (Bitner et al., 2000; Dantas, 2004) destacam que é sempre interessante que o consumidor tenha disponível outras opções de atendimento, já que o contato face-a-face é tido como importante por alguns segmentos de usuários.

Com relação ao dado de que os usuários que relatam não conhecer a lei avaliam melhor este fator do que aqueles que conhecem a referida lei, este resultado provavelmente está relacionado com a renda do usuário, ou seja, usuários com maior renda conhecem mais a Lei dos *Call Centers*. Deste modo, este não seria um resultado muito diferente do achado anteriormente sobre renda.

## **X. Discussão geral**

Foxall (1999) afirma que o propósito de qualquer empresa é a retenção e captação de consumidores, servindo-os de maneira competitiva dentro de um contexto de mercado. Assim, este autor ressalta que é de suma importância a compreensão das variáveis que influenciam o comportamento do consumidor para a sobrevivência e crescimento de uma empresa. No entanto, na prática o que se observa é que não há uma preocupação em buscar teorias para fundamentar as decisões gerenciais, prevalecendo os conhecimentos adquiridos pela prática e pelo “bom senso”.

Além do mais, alguns autores chamam atenção para o fato de que embora os gerentes de *call centers* produzam inúmeras medidas de desempenho do serviço, muitas delas são baseadas apenas em medidas operacionais e/ou de desempenho (e.g., média do tempo de cada ligação; taxa de abandono de chamadas; adesão do atendente a algumas práticas padrões, como ligações por hora e taxa de vendas) (Brown & Maxwell, 2002; Dean, 2002; Miciak & Desmarais, 2001), não se tendo o hábito de ouvir o consumidor sobre como estes percebem a qualidade do serviço ou como gostariam que o serviço fosse.

O presente estudo teve como objetivo principal fazer uma análise funcional dos atributos/características de *call centers*, elencando conseqüências reforçadoras e punitivas, classificadas em informativas e utilitárias do comportamento de uso de *call center* com base na avaliação dos usuários, utilizando o arcabouço teórico da análise do comportamento e de

seu modelo explicativo do comportamento do consumidor, o Behavioral Perspective Model – BPM (Foxall et al., 2006). Neste sentido, as respostas verbais de consumidores a respeito do teleatendimento serviram para identificar os eventos conseqüentes do BPM, sendo esta a tese teórica e metodológica do trabalho: reações verbais relacionadas a respeito e prestígio podem servir para indicar dimensões informativas, associadas a reforço predominantemente mediado por outras pessoas, aquelas relacionadas à conforto e solução de problema, por outro lado, podem auxiliar a identificação de dimensões utilitárias do serviço.

Ressalta-se que não foi investigado se os usuários estavam ou não satisfeitos com certos atendimentos, mas o que em geral eles consideram que interfere no atendimento. Portanto, trata-se do relato das pessoas a respeito dos fatores que interferem na qualidade do serviço, o que é muito próximo do conceito de qualidade percebida (Gotlieb et al., 1994; Grönros, 1995), não sendo, porém, idêntico, já que este estudo lida com os fatores em geral, e não sobre uma experiência específica sobre a qual se pergunta qual foi a qualidade.

Os resultados, de forma geral, demonstram a aplicabilidade e utilidade do modelo em um contexto ainda não estudado anteriormente, qual seja, serviços de *call center*. Assim, puderam ser identificados os eventos e ocorrências tipicamente encontrados em serviços de *call center* que funcionam como conseqüências reforçadoras ou punitivas para o comportamento do usuário, bem como aquelas que têm funções utilitárias, informativas ou ambas. Além disso, o trabalho respondeu à questão empírica sobre quais fatores influenciam a percepção de qualidade do atendimento de serviços de *call center* de uma maneira consistente, seguindo um modelo teórico para identificar estes fatores. Deste modo, o BPM se mostrou útil para analisar o comportamento de consumo de serviços, onde também foram identificadas as conseqüências nele previstas.

De maneira geral, os resultados do Estudo 1 e da primeira parte do questionário (Estudo 2) indicaram os atributos do teleatendimento que são considerados reforçadores e punitivos, sugerindo, assim, quais fatores que mais devem ser considerados pelos gerentes de *call center*

no momento de aprimorar os serviços oferecidos. Assim, grande atenção deve ser dada à resolução do problema no primeiro contato (o chamado *first call resolution*, índice considerado pelas empresas como medida de qualidade de serviço); ao fornecimento de informações corretas e flexibilidade por parte do atendente durante o atendimento, permitindo uma “customização” do atendimento, posto que o uso de linguagem padronizada foi visto como um aspecto negativo do uso deste tipo de serviço (o que envolveria a necessidade de treinamento adequado para os atendentes); a não solicitação de dados e informações mais de uma vez (o que envolveria a necessidade de investimento em tecnologias que permitam transferir o usuário para outro atendente com todas as informações já fornecidas); e a redução da quantidade de opções do menu digital e do tempo de espera para se falar com o atendente (problema possivelmente solucionável com a contratação de mais atendentes e/ou melhor treinamento dos mesmos, o que implicaria, provavelmente, em redução do tempo da ligação).

Atenção também deve ser dada ao atendente e ao seu impacto sobre a avaliação do teleatendimento, considerando que os usuários enfatizaram a necessidade do atendente entender prontamente seu problema, o que demanda do gestor um cuidado maior com o perfil do atendente (e.g., formação e experiência profissional), com o treinamento adequado e “reciclagem” dos mesmos. Os usuários também enfatizaram a necessidade do atendente mostrar-se disposto para auxiliar na resolução do problema. Isso talvez fosse facilitado por meio de melhores condições de trabalho, políticas de valorização do funcionário ou um bom plano de carreira, evitando que o emprego em teleatendimento fosse um “emprego trampolim” (Silva & Mocelin, 2009).

Os resultados do trabalho (segunda parte do questionário do Estudo 2) também permitiram identificar as funções de diferentes dimensões do serviço como utilitária, informativa ou ambas. Do ponto de vista teórico, isto demonstra a utilidade do BPM para identificar funções diferentes e ilustra que esta identificação pode ser feita considerando as reações do consumidor, com base em suas respostas verbais. Deste modo, reações verbais

relacionadas a respeito e prestígio podem servir para indicar dimensões informativas, associadas a reforço predominantemente mediado por outras pessoas. Aquelas relacionadas a conforto e solução de problema, por outro lado, podem auxiliar a identificação de dimensões utilitárias do serviço.

Do ponto de vista prático, os resultados podem orientar algumas intervenções gerenciais para melhorar os serviços de *call center*, pois dependendo do tipo de função da dimensão (reforço ou punição, utilitário ou informativo), diferentes mudanças seriam necessárias. Os resultados indicam, por exemplo, que não adianta apenas o problema/demanda do usuário ser resolvido (função utilitária), pois os consumidores também reagem ao respeito e prestígio gerado pelo atendimento (função informativa), já que há correlação entre o Fator *Reforço* com outros fatores. Portanto, talvez não valha à pena focar apenas em mudanças na dinâmica e estrutura do serviço, pois mesmo nessas os resultados indicaram efeitos de reforços informativos, como no caso do Fator *Conseqüências informativas relacionadas a eficiência e ao tempo de atendimento*.

Esta distinção em funções utilitárias e informativas pode auxiliar na compreensão de facetas que influenciam os resultados de pesquisas sobre satisfação. Esses fatores, por exemplo, podem não ser detectados em pesquisas que pedem avaliação de um evento particular, pois pode haver um efeito de halo nas avaliações, ou seja, a pessoa pode reclamar de todos os aspectos, apesar de nem todos terem que ser modificados pelo gerente. Esta distinção pode, assim, orientar intervenções mais específicas.

Sobre os fatores que influenciam a avaliação de serviços de *call center*, os resultados do presente estudo ratificam aqueles encontrados na literatura levantada e indicam, inclusive, que os usuários percebem mais reforços (“vantagens”) do que punições ao usar serviços deste tipo. No entanto, dois resultados deste estudo ressaltam a necessidade e importância da empresa oferecer ao consumidor outras opções de contato: o Estudo 1 apontou a questão da falta de contato físico como sendo algo negativo do ponto de vista do consumidor, dado

corroborado por outra pesquisa citada (Consumidor Moderno, 2010); e resultados da 3ª parte do questionário, que indicaram que quanto maior a escolaridade, maior a percepção de reforço.

A literatura ressalta (Brown & Maxwell, 2002; Bitner et al., 1990; Ruyter & Wetzels, 2000) e os dados do presente estudo corroboram a importância da interação interpessoal, do atendente e de suas características (e.g., paciência, disponibilidade) para uma avaliação positiva (ou não) do serviço. Ademais, o atendente representa a figura da instituição (Ferreira, 2000), sendo frequentemente responsabilizado pelo usuário pelas respostas inadequadas dada à sua demanda. Estes dados ressaltam a urgência de algumas medidas que devem ser tomadas pelos gerentes de *call center* no que se refere aos atendentes. Por exemplo, embora os atendentes sejam orientados no “treinamento de postura” a não usar o gerundismo, isto é algo que ainda ocorre e que foi considerado como prejudicial para uma avaliação positiva do atendimento no presente estudo.

No que se refere ao treinamento, seriam adequadas orientações sobre suas condutas nas situações de atendimento para atender adequadamente às necessidades dos usuários. Ademais, a necessidade de um bom treinamento em um contato que não ocorre face-a-face se faz extremamente necessário, posto que a comunicação ocorre com menos dicas discriminativas entre as partes, já que não há possibilidade de observar, por exemplo, um sorriso ou outra expressão facial. Assim, as percepções dos usuários se baseiam na voz do atendente, no timbre, na forma de falar e na linguagem utilizada, o que reforça a necessidade de treinamento adequado para estes aspectos.

Os resultados deste estudo também indicaram que algumas variáveis sócio-demográficas influenciam a avaliação dos usuários (e.g., sexo e escolaridade). A identificação de fatores deste tipo contribui para traçar um perfil do usuário, permitindo prevenir a ocorrência de alguns problemas em situações de atendimento.



Com relação a ouvir música e propaganda, isto ocorre porque há necessidade do consumidor se engajar em uma fila enquanto aguarda atendimento. Unzinker (1999, citado por Whiting & Donthu, 2006) afirma que aproximadamente 70% das chamadas recebidas por uma empresa de *call center* serão postas em espera. No entanto, resultados da primeira parte do Estudo 2 indicaram que ouvir propaganda enquanto se espera atendimento foi considerado como um evento punitivo pela maioria dos usuários. Ouvir música foi considerado como “indefinido” (não se enquadrou nem como reforço nem como punição) indicando possivelmente que para que ela se torne reforço ou punição depende de suas características específicas (e.g., volume, gênero e harmonia - Oakes, 2000) e também das preferências do consumidor (Ferreira, 2008). Os resultados da segunda parte do Estudo 2 indicaram que tanto ouvir música como propaganda foram considerados aversivos pelos usuários. Estes dados ressaltam a importância das empresas de *call centers* utilizarem outras estratégias de gerenciamento de percepção de tempo enquanto mantêm o consumidor em espera. Cabe ainda lembrar que o uso de propagandas durante a espera, segundo a Lei dos *Call Centers*, passou a ser permitido apenas se o consumidor autorizar. Com relação à música, Whiting & Donthu (2006) sugerem que as empresas devem tentar tocar músicas que agradem ao consumidor. No entanto, operacionalizar isto seria um tanto complicado: “*Senhor, no momento todos os nossos atendentes estão ocupados. Aguarde que em breve você será atendido. Caso queira, você poderá ouvir música enquanto aguarda atendimento. Tecla 1 para música erudita, 2 para música popular brasileira, 3 para...*”.

Ressalta-se que tanto ouvir música como propaganda durante a espera são indicativos de que haverá alguma demora para o acesso ao atendente/atendimento, o que foi apontado pela literatura e ratificado no presente estudo como algo que contribui para uma avaliação negativa do serviço. Assim, ouvir música e propaganda pode ser algo ruim por si só ou por indicar que o usuário está em uma fila de espera.

De modo geral, o que se observa é que a solução para a maioria das questões encontradas nos resultados do Estudo 1 e na primeira parte do Estudo 2 já foram contempladas nas alterações feitas pela Lei dos *call centers* (e.g., ligação para o *call center* ser gratuita, não repetição da demanda, necessidade de melhora no acesso aos atendentes e na “navegação por menu”). O que falta, na verdade, é o cumprimento das novas normas por parte das empresas de teleatendimento, o que implicaria em menor número de reclamações relacionadas aos serviços de *call center*.

No entanto, sabe-se que a questão não é tão simples assim: “cumpra-se a lei e teremos todos os problemas resolvidos”. Ferreira (2000) afirma que o atendimento ao público é tarefa complexa, pois coloca em interação diferentes sujeitos objetivando responder necessidades distintas: a do usuário, que quer ter sua demanda satisfeita, e a do atendente, que vai exercer uma atividade de mediação entre os objetivos da instituição e do usuário. Ambos, atendente e usuário, interagem em um contexto específico que molda a situação de atendimento, podendo tanto facilitar como dificultar a interação entre os sujeitos. Deste modo, o autor ressalta a necessidade de compreensão da lógica da instituição, do atendente e do usuário para um diagnóstico mais adequado do serviço. Bearden, Malhotra, e Uscátegui (1998, citado por Burgers et al., 2000) também apontam para este fato, afirmando que a satisfação do consumidor vai depender da interação entre características do consumidor, do serviço e do empregado/atendente, até porque uma das características de qualquer serviço é a heterogeneidade, isto é, os serviços são variáveis dependendo do consumidor, do prestador e da situação (Grönroos, 1995).

As colocações de Ferreira (2000) e Bearden et al. (1998, citado por Burgers et al., 2000) vão ao encontro do afirmado por Nemo (2003), que ressalta a multideterminação do comportamento:

*“Na ciência skinneriana, a busca de relações funcionais estará sempre associada ao reconhecimento da multideterminação do fenômeno comportamental e à seleção de um recorte específico como domínio da análise do comportamento e das relações do organismo como um todo com eventos do ambiente a sua volta”* (Nemo, 2003, p. 153).

Ou seja, a análise do comportamento, base teórica deste estudo, assume que um comportamento é função de diversas variáveis. Deste modo, não há dúvida de o que foi feito neste estudo foi um “recorte” de algumas das possíveis conseqüências relacionadas ao uso do serviço de *call center*, não se devendo ignorar o papel da história do usuário, bem como do cenário e da situação de consumo na explicação do comportamento do consumidor, conforme destacado pelo Behavioral Perspective Model (Foxall et al., 2006).

Quando se fala da influência do cenário sobre o comportamento de usuários de serviços de *call center*, o conceito de abertura do cenário deve ser retomado. Empresas que oferecem outras opções de atendimentos aos consumidores apresentam um cenário mais aberto do que uma que tem apenas o teleatendimento. Inclusive, a necessidade de o consumidor ter outras formas de acesso à empresa foi resultado encontrado no presente estudo. Ademais, dependendo do serviço utilizado o cenário pode ser mais aberto (como no caso de um *call center* privado/comercial) ou mais fechado (como no caso de *call centers* públicos: CEB, CAESB, Receita Federal), todos no sentido do consumidor ter ou não outras alternativas de serviços.

No que se refere à história de aprendizagem deste usuário com serviços de *call center* (e, por que não, com atendimentos presenciais), esta também exerce influência direta sobre o comportamento do consumidor, como, por exemplo, o comportamento de avaliação do serviço (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994). Estas experiências anteriores contribuem para a formação das expectativas, que podem ser entendidas como tendências comportamentais (Ryle, 1949), e servem como um padrão para julgamentos futuros em

relação ao desempenho do produto ou serviço (Oliver, 1997). Deste modo, podem elevar ou diminuir a satisfação do consumidor. Ressalta-se, no entanto, que estas variáveis (abertura de cenário e história de aprendizagem) não foram investigadas no presente estudo, não sendo possível verificar empiricamente seus efeitos sobre o comportamento de usuários de *call center*.

Por fim, ressalta-se mais uma vez que o presente estudo contribuiu para a elucidação de algumas variáveis que influenciam o comportamento do consumidor, com base em um arcabouço teórico sólido, em um contexto ainda não estudado anteriormente pela abordagem comportamental (serviços de *call center*). Ademais, trouxe resultados de grande utilidade para gerentes de *call center*, ainda mais considerando-se o atual contexto, onde há mecanismos reguladores (e.g., Lei dos *Call Centers* e Sistema Nacional de Defesa do Consumidor) que entendem que os fornecedores devem garantir o acesso dos consumidores e a resolução rápida de suas demandas através de um *call center*, principalmente porque cada dia mais este é o principal canal utilizado pelo mercado.

### Limitações e Agenda de trabalho

No Estudo 2 foram descartados 160 questionários (34% do total) por estarem respondidos de maneira incompleta. Isto possivelmente ocorreu devido ao seu tamanho (72 itens no total, excetuando-se os dados demográficos). Embora o presente estudo não tivesse como objetivo o desenvolvimento de um instrumento que pudesse ser usado por gerentes de *call center*, reconhece-se que o questionário utilizado era longo. Assim, para estudos futuros sugere-se a elaboração de um questionário menor, possivelmente excluindo sua primeira parte (que encontrou os atributos que eram reforço e punição) ou retirando da segunda parte itens que indicassem a função de reforço ou punição, permanecendo apenas aqueles que investigassem a função utilitária e informativa.

O projeto original desta tese, que por razões diversas não pôde ser implementado, consistia na avaliação de um teleatendimento simulado. A tarefa consistia em pedir para os participantes que ligassem para um *call center* pré-estabelecido e cumprissem uma tarefa previamente estipulada (e.g., solicitar uma informação, contratar um serviço). Após o término da ligação, o participante responderia a um questionário com questões investigativas a respeito de alguns aspectos do atendimento (que teriam sido levantadas em um primeiro estudo, assim como foi feito no presente trabalho – Estudo 1). Neste contexto, algumas variáveis seriam manipuladas, tais como o tipo de *call center*. Para a seleção dos *call centers* seriam escolhidas empresas relacionadas a diferentes áreas e serviços, classificáveis de acordo com o BPM, podendo esta classificação ser baseada tanto nas classes operantes (e.g., manutenção, como ligar para um banco para pedir informações, ou realização, como ligar para um hotel para planejar férias), como no nível de abertura do cenário, sendo possível, inclusive, que o mesmo participante ligasse para dois *call centers* classificados de forma diferente (e.g., cenário mais aberto ou mais fechado ou de duas classes operantes distintas). Assim, ter-se-ia um delineamento quase experimental (intra-sujeito do tipo 2x2), com a investigação de respostas dos participantes/usuários em diferentes cenários de consumo ou em diferentes classes de operantes. Deste modo, como agenda futura, sugere-se uma investigação deste tipo, sendo que os resultados do presente estudo serviriam, inclusive, para indicar variáveis que poderiam e deveriam ser manipuladas.

Uma das influências sobre a avaliação de serviços de *call center* que a literatura aponta, mas que não foi investigada no presente estudo, é o tipo de serviço requisitado ao *call center* (Miciak & Desmarais, 2001; Silva & Mocelin, 2009). Os autores apontam que a satisfação do consumidor é maior com ligações “menos complexas”, tais como questionamentos sobre algum serviço, faturamento de contas e vendas, do que com chamadas “mais complexas”, como, por exemplo, reclamações e serviços técnicos (Miciak &

Desmarais, 2001). Deste modo, esta seria também uma variável interessante para ser investigada em estudo futuros.

## Referências

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. New Jersey, Prentice-hall.
- Alfinito, S. (2009). *A influência de valores humanos e axiomas sociais na escolha do consumidor*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Arnould, E., Price, L., & Zinkhan, G. (2003). *Consumers*. New York: McGraw-Hill.
- ABT - Associação Brasileira de Telesserviços (2005). *Brasil: Pólo de qualidade em call center – Casos de excelência no relacionamento com o cliente*. São Paulo: ABT.
- ABT - Associação Brasileira de Telesserviços (2006). *Pesquisa da PUC radiografa o call center brasileiro*. Recuperado em 12 de dezembro, 2008 de <http://www.abt.org.br/pesquisa.htm>
- Bagnara, S. (2000). Towards telework in call centers. Recuperado 11 de dezembro, 2007 de <http://www.telework-mirti.org/bagnara.htm>.
- Bauer, M.W., & Gaskell, G. (2005). *Pesquisa qualitativa com textos, imagem e som: Um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Bennington, L., Cummane, J., & Conn, P. (2000). Customer satisfaction and call centers: An Australian study. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 162-173.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 138-149.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Borges, C. P. (2005). *Satisfação do consumidor em serviços de hotelaria: Construção e validação de instrumentos*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Borges, C. P., Pérez-Nebra, A. R., & Torres, C. V. (2006). Satisfação do consumidor: estudos de validação de instrumento para o turismo nacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 6(1), 167-193.
- Brasil (2002). *Código Brasileiro de Ocupações*. Recuperado em 24 de março, 2008 de <http://www.mtecbo.gov.br/busca.asp>
- Brown, G., & Maxwell, G. (2002). Customer service in UK call centers: Organisational perspectives and employee perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 9(6), 309-316.

- Burgers, A., Ruyter, K., Keen, C., & Streukens, S. (2000). Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: A scale-development study. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 142-161.
- Brasil (1998). *Código de Proteção e Defesa do Consumidor* – Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. São Paulo: Saraiva.
- Callcenter (2006). *Clientes insatisfeitos com o atendimento - Pesquisa da TNS InterScience avalia percepção dos consumidores com os call centers*. Recuperado em 20 de dezembro, 2007 de <http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=26526>
- Cipro Neto, P. (2002). *Inculca e bela*. São Paulo: Publifolha
- Cogan, S. (1998). *Gerenciando as percepções nas filas de espera: Para aumentar o nível de satisfação dos clientes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Consumidor Moderno (2007). *Pesquisa aponta: Satisfação com atendimento telefônico melhorou de 68% para 92%*. Recuperado em 6 de novembro, 2007 de [http://www.consumidormoderno.com.br/web/interna.asp?id\\_canais=4&id\\_subcanais=18&id\\_noticia=12048&nome=&descricao=&foto=&colunista=1&pg=](http://www.consumidormoderno.com.br/web/interna.asp?id_canais=4&id_subcanais=18&id_noticia=12048&nome=&descricao=&foto=&colunista=1&pg=)
- Consumidor Moderno (2010). *Consumidores elegem seus canais preferidos de relacionamento*. Recuperado em 10 de setembro, 2010 de [http://consumidormoderno.uol.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2471:consumidores-elegem-seus-canais-preferidos-de-relacionamento&catid=114:atendimento-ao-cliente&Itemid=157](http://consumidormoderno.uol.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2471:consumidores-elegem-seus-canais-preferidos-de-relacionamento&catid=114:atendimento-ao-cliente&Itemid=157)
- Cronin, J. J. Jr., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Dantas, E. B. (2004). *Atendimento ao Público nas Organizações: Quando o marketing de serviços mostra a sua cara*. Distrito Federal: Editora Senac.
- Dean, A. M. (2002). Service quality in call centers: Implications for customer loyalty. *Managing Service Quality*, 12(6), 416-423.
- Dias, M. B., & Oliveira-Castro, J. M. (2006). Comportamento de procura por produtos: efeitos da quantidade de marcas. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 6(1), 194-232.
- Editora Três (2006). Revista IstoÉ Dinheiro de 09 de agosto de 2006, nº 464. *Uma máquina de gera empregos*. Recuperado em 12 de dezembro, 2008 de [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/3467\\_UMA+MAQUINA+DE+GERAR+EMPREGOS](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/3467_UMA+MAQUINA+DE+GERAR+EMPREGOS)
- Feinberg, R. A., Kim, I., Hokama, L., Ruyter, K., & Keen, C. (2000). Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 131-161.
- Ferreira, A. B. de H. (2004). *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Curitiba: Positivo.



- Ferreira, M. C. (2000). Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia. *Multitemas*, 16, 128-144.
- Ferreira, D. C. S. (2008). *Efeitos de música ambiente sobre o comportamento do consumidor: Análise comportamental do cenário de consumo*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Fortes, K. (2006). *Relação entre valores pessoais e preferência por categorias de filmes*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Foxall, G. R. (1987). Radical Behaviourism and Consumer Research: Theoretical promise and empirical problems. *International Journal of Research in Marketing*, 4, 111-129.
- Foxall, G.R. (1990). *Consumer psychology in behavioral perspective*. New York: Routledge.
- Foxall, G. R. (1997). *Marketing Psychology: The paradigm in the wings*. London: MacMillan.
- Foxall, G. R. (1998). Radical behaviorist interpretation: Generating and evaluating an account of consumer behavior. *The Behavior Analyst*, 21, 321-354.
- Foxall, G.R. (1999). Putting consumer behaviour in its place: the Behavioural Perspective Model research programme. *International Journal of Management Reviews*, 1 (2), 133-158.
- Foxall, G. R. (2001). Foundations of consumer behavior analysis. *Marketing Theory*, 1, 165-199.
- Foxall, G. R., & Greenley, G. E. (2000). Predicting and explaining responses to consumer environments: An empirical test and theoretical extension of the behavioral perspective model. *Service Industries Journal*, 20, 39-63.
- Foxall, G. R., Oliveira-Castro, J. M., & Schrezenmaier, T. C. (2004). The behavioral economics of consumer brand choice: Patterns of reinforcement and utility maximization. *Behavioural Processes*, 66 (3), 235-260.
- Foxall, G. R., Oliveira-Castro, J. M., James, V. K., Yani-de-Soriano, M. M., Sigurdsson, V. (2006). Consumer behavior analysis and social marketing: The case of environmental conservation. *Behavior and Social Issues*, 15, 101-124.
- Foxall, G. R., Oliveira-Castro, J. M., James, V. K., & Schrezenmaier, T. C. (2007). *The behavioral economics of brand choice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Franceschini, R. (2001). Qualidade dos serviços públicos: como dimensionar? Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul, 2001. Recuperado em 27 de maio, 2008 de [http://www.agergs.rs.gov.br/bibliot/revista/mr3/mr3\\_rengo.htm](http://www.agergs.rs.gov.br/bibliot/revista/mr3/mr3_rengo.htm).
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*. Recuperado em 27 de dezembro, 2007 de [www.amsreview.org/articles](http://www.amsreview.org/articles)

- Glucksmann, M. A. (2004). Call configurations: Varieties of call centre and divisions of labour. *Work, employment and society*, 18(4), 795-811.
- Gotlieb, J. B., Grewal, D., & Brown, S. W. (1994). Consumer satisfaction and perceived quality: complementary or divergent constructs? *Journal of applied Psychology*, 79(6), 875-885.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing: Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Harzem, P. (1986). The language trap and the study of pattern in human action. Em T. Thompson & M. D. Zeiler (Orgs.) *Analysis and Integration of Behavioral Units* (pp. 45-53). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Iglesias, F. (2007). *Comportamentos em filas de espera: Uma abordagem multimétodos*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- INMETRO (2006). *Relatório sobre análise em serviço de atendimento ao consumidor - SAC telefonia fixa e móvel*. Recuperado em 29 de setembro, 2008 de [http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/SAC\\_Telefonia.pdf](http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/SAC_Telefonia.pdf)
- James, V. K., Chang, S. W., Oliveira-Castro, J. M. & Pallister, J. (2010). Market segmentation from a behavioral perspective. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(2), 176-198.
- Jamil, G. L., & Silva, F. B. (2005). *Call center e telemarketing*. Rio de Janeiro: Axcel Books.
- Jacoby, J., Hoyer, W., & Brief, A. (1992). Consumer Psychology. Em Dunnette, M. D. e Hough, L. M. (Orgs.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 3. California: Consulting Psychologists Press.
- Jacoby, J., Johar, G. V., & Morrin, M. (1998). Consumer Behavior: A Quadrennium. *Annual Review of Psychology*, 49, 319-344.
- Johnson, R., & Wichern, D. W. (1998). *Applied multivariate statistical analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Jornal da Globo (2009). *Telefonia é o setor campeão de mal atendimento*. Recuperado em 14 de outubro, 2009 de <http://g1.globo.com/jornaldaglobo/0,,MUL1340024-16021,00-TELEFONIA+E+O+SETOR+CAMPEAO+DO+MAU+ATENDIMENTO.html>
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Andreassen, T. W., Cooil, B., & Wahren, B. J. (2006). Call center satisfaction and customer retention in a co-branded service context. *Managing Service Quality*, 16(3), 269-289.
- Kotler, P. (2005). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson.

- Maister, D. (1985). The psychology of waiting lines. Em: J. A. Czepiel, R. Solomon, & C. F. Suprenant (Eds.). *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington: Lexington Books.
- Mancini, L. (2006). *Call center: Estratégia para vencer*. São Paulo: Summus.
- Manstead, A. S. R., & Hewstone, M. (Eds.) (1996). *The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Meyer, S. B., Del Prette, G., Zamignani, D. R., Banaco, R. A. Nemo, S. & Tourinho, E. Z. (2010). *Análise do comportamento e Terapia Analítico-comportamental*. São Paulo: Roca
- Miciak, A., & Desmarais, M. (2001). Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 340-353.
- Minayo, M. C. S. (2007). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Munichor, N., & Rafaeli, A. (2006). Numbers or apologies? Customer reactions to telephone waiting time fillers. *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, 511-518.
- Nemo, S. C. (2003). Análise funcional: Definição e Aplicação na Terapia Analítico-Comportamental. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, V (2), 151-165X
- Neponucemo, M. (2007). *Relações entre valores pessoais e atitudes frente a produtos bancários*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- O Estadão (2009). *Um ano depois, empresas ainda descumprem lei do call center*. Recuperado em 18 de junho, 2009 de <http://www.estadao.com.br/noticias/economia,um-ano-depois-empresas-ainda-descumprem-lei-do-call-center,474841,0.htm>
- Oakes, S. (2000). The influence of the musicscape within service environments. *Journal of Service Marketing*, 147, 539-556.
- Oliveira-Castro, J. M., & Foxall, G. (2005). Análise do comportamento do consumidor. Em Abreu-Rodrigues, J. & Ribeiro, M. R. *Análise do comportamento: pesquisa, teoria e aplicação*. Petrópolis: Vozes
- Oliveira-Castro, J.M., Foxall, G.R., & Schrezenmaier, T.C. (2005). Patterns of consumer response to retail price differentials. *The Service Industries Journal*, 25, (3), 1-27.
- Oliveira-Castro, J.M., Foxall, G.R., & Schrezenmaier, T.C. (2006). Consumer brand choice: individual and group analysis of demand elasticity. *Journal of Experimental Analysis of Behavior*. 85, 147-166.

- Oliveira-Castro, J.M., Foxall, G.R., & James, V. K. (2010). Consumer brand choice: Money allocation as a function of brand reinforcing attributes. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(2), 161-175.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(11), 460-469.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Palmer, A. (2003). The Marketing of Services. In M. Baker (2003). *The Marketing Book* (585-609). London: Butterworth-Heinemann.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991.) Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-443.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58, 111-133.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis, Vozes.
- Pérez-Nebra, A. R. (2010). *Consumo de beleza: Uma estudo da relação entre automatismo e comportamento*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Pohl, R. H. B. F., Oliveira-Castro, J. M., Bertoldi, L., & Lourenzo, A. L. (2006). Efeitos do nível de benefício utilitário sobre a duração do comportamento de procura por produtos. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 6(1), 233-264.
- Porto, R. B. (2005). *Valores humanos e pessoais e significados do produto como preditores de preferências por automóveis*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Porto, R. B. (2009). *Correspondência dizer-fazer em escolhas de marcas*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Procon-SP (2009). *Um ano da "Lei do SAC"*. Recuperado em 18 de junho, 2006 de <http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=1363>
- Ruyter, K., & Wetzels, M. G. M. (2000). The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters. *Journal of Service Research*, 2(3), 276-284.

- Ryle, G. (1949). *The concept of mind*. Londos: Hutchinson & Co. Ltd.
- Sandall, H. L. P. (2007). *Comportamentos precorrentes de aproximação de lojas: Efeitos do nível de diferenciação de marca e localização sobre taxas de conversão em um shopping center*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2000). *Comportamento do consumidor*. 6a. Ed., (V. Ambrosio, Trad.). Rio de Janeiro: LTC.
- Silva, A. R. (2007). *Influências dos valores humanos, tipo de julgamento e atribuição de significado na intenção de voto*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Silva, L. F. S. C., & Mocelin, D. G. (2009). Satisfação com o emprego em call centers: Novas evidências sobre o emprego trampolim. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9, 2, 60-71.
- Skinner, B. F. (1974). *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Edart.
- Skinner, B. F. (1957). *Verbal behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Snijders, T. A. B. (1992). Estimations on the basis of snowball samples: how to weight? *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 36, 59-70.
- Snijders, T. A. B. (1992). Estimations on the basis of snowball samples: how to weight? *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 36, 59-70
- Sturmev, P. (1996). *Functional analysis in clinical psychology*. John Wiley & Sons Press: Chichester, England.
- Volpi, A. (2007). *A história de consumo no Brasil: do mercantilismo à era do foco no cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Walker, R. H., & Johnson, L. W. (2006). Why consumers use and not use technology-enabled services. *Journal of Service Marketing*, 20(2), 125-135.
- Walker, R. H., Craig-Lees, M., Hecker, R., & Francis, H. (2002). Technology-enabled service delivery: An investigation of reason affecting customer adoption and rejection. *International Journal of Service Industry Management*, 13(1), 91-106.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with non-normal variables: problems and remedies. In Hoyle, R. H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues and applications*. London: Sage Publications.
- Whiting, A., & Donthu, N. (2006). Managing voice-to-voice encounters: reducing the agony of being put on hold. *Journal of Service Research*, 8, 6, 234-244.
- Zohar, E., Mandelbaum, A., & Shimkin, N. (2002). Adaptative behavior of impatient customers in tele-queues: Theory and Empirical support. *Management Science*, 48(4), 566-583.

## APÊNDICE A – Decreto nº. 6.523/2008

(“Lei dos Call Centers”)

### DECRETO Nº 6.523, DE 31 DE JULHO DE 2008

Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990,

#### **DECRETA:**

Art. 1º Este Decreto regulamenta a [Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990](#), e fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços.

#### CAPÍTULO I DO ÂMBITO DA APLICAÇÃO

Art. 2º Para os fins deste Decreto, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.

Parágrafo único. Excluem-se do âmbito de aplicação deste Decreto a oferta e a contratação de produtos e serviços realizadas por telefone.

#### CAPÍTULO II DA ACESSIBILIDADE DO SERVIÇO

Art. 3º As ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações e demandas previsto neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor.

Art. 4º O SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços.

§ 1º A opção de contatar o atendimento pessoal constará de todas as subdivisões do menu eletrônico.

§ 2º O consumidor não terá a sua ligação finalizada pelo fornecedor antes da conclusão do atendimento.

§ 3º O acesso inicial ao atendente não será condicionado ao prévio fornecimento de dados pelo consumidor.

§ 4º Regulamentação específica tratará do tempo máximo necessário para o contato direto com o atendente, quando essa opção for selecionada.

Art. 5º O SAC estará disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, ressalvado o disposto em normas específicas.

Art. 6º O acesso das pessoas com deficiência auditiva ou de fala será garantido pelo SAC, em caráter preferencial, facultado à empresa atribuir número telefônico específico para este fim.

Art. 7º O número do SAC constará de forma clara e objetiva em todos os documentos e materiais impressos entregues ao consumidor no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento, bem como na página eletrônica da empresa na INTERNET.

Parágrafo único. No caso de empresa ou grupo empresarial que oferte serviços conjuntamente, será garantido ao consumidor o acesso, ainda que por meio de diversos números de telefone, a canal único que possibilite o atendimento de demanda relativa a qualquer um dos serviços oferecidos.

### CAPÍTULO III DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Art. 8º O SAC obedecerá aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade.

Art. 9º O atendente, para exercer suas funções no SAC, deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, em linguagem clara.

Art. 10. Ressalvados os casos de reclamação e de cancelamento de serviços, o SAC garantirá a transferência imediata ao setor competente para atendimento definitivo da demanda, caso o primeiro atendente não tenha essa atribuição.

§ 1º A transferência dessa ligação será efetivada em até sessenta segundos.

§ 2º Nos casos de reclamação e cancelamento de serviço, não será admitida a transferência da ligação, devendo todos os atendentes possuir atribuições para executar essas funções.

§ 3º O sistema informatizado garantirá ao atendente o acesso ao histórico de demandas do consumidor.

Art. 11. Os dados pessoais do consumidor serão preservados, mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para os fins do atendimento.

Art. 12. É vedado solicitar a repetição da demanda do consumidor após seu registro pelo primeiro atendente.

Art. 13. O sistema informatizado deve ser programado tecnicamente de modo a garantir a agilidade, a segurança das informações e o respeito ao consumidor.

Art. 14. É vedada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, salvo se houver prévio consentimento do consumidor.

### CAPÍTULO IV DO ACOMPANHAMENTO DE DEMANDAS

Art. 15. Será permitido o acompanhamento pelo consumidor de todas as suas demandas por meio de registro numérico, que lhe será informado no início do atendimento.

§ 1º Para fins do disposto no **caput**, será utilizada seqüência numérica única para identificar todos os atendimentos.

§ 2º O registro numérico, com data, hora e objeto da demanda, será informado ao consumidor e, se por este solicitado, enviado por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

§ 3º É obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo.

§ 4º O registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda.

Art. 16. O consumidor terá direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas, que lhe será enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas, por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

## CAPÍTULO V

### DO PROCEDIMENTO PARA A RESOLUÇÃO DE DEMANDAS

Art. 17. As informações solicitadas pelo consumidor serão prestadas imediatamente e suas reclamações, resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis a contar do registro.

§ 1º O consumidor será informado sobre a resolução de sua demanda e, sempre que solicitar, ser-lhe-á enviada a comprovação pertinente por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

§ 2º A resposta do fornecedor será clara e objetiva e deverá abordar todos os pontos da demanda do consumidor.

§ 3º Quando a demanda versar sobre serviço não solicitado ou cobrança indevida, a cobrança será suspensa imediatamente, salvo se o fornecedor indicar o instrumento por meio do qual o serviço foi contratado e comprovar que o valor é efetivamente devido.

## CAPÍTULO VI

### DO PEDIDO DE CANCELAMENTO DO SERVIÇO

Art. 18. O SAC receberá e processará imediatamente o pedido de cancelamento de serviço feito pelo consumidor.

§ 1º O pedido de cancelamento será permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço.

§ 2º Os efeitos do cancelamento serão imediatos à solicitação do consumidor, ainda que o seu processamento técnico necessite de prazo, e independe de seu adimplemento contratual.

§ 3º O comprovante do pedido de cancelamento será expedido por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

## CAPÍTULO VII

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19. A inobservância das condutas descritas neste Decreto ensejará aplicação das sanções previstas no [art. 56 da Lei nº 8.078, de 1990](#), sem prejuízo das constantes dos regulamentos específicos dos órgãos e entidades reguladoras.

Art. 20. Os órgãos competentes, quando necessário, expedirão normas complementares e específicas para execução do disposto neste Decreto.

Art. 21. Os direitos previstos neste Decreto não excluem outros, decorrentes de regulamentações expedidas pelos órgãos e entidades reguladores, desde que mais benéficos para o consumidor.

Art. 22. Este Decreto entra em vigor em 1º de dezembro de 2008.

Brasília, 31 de julho de 2008; 187º da Independência e 120º da República.



**APÊNDICE B - Notificação de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisas do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília**

## APÊNDICE C – Roteiros de entrevistas do Estudo 1

### Roteiro de entrevistas para usuários

- 1) Qual foi o último serviço de call Center para o qual você ligou?
- 2) Qual a razão para a sua ligação, nessa última vez?
- 3) Como foi esse último atendimento? ( Por que?)
  - a. O que te agradou?
  - b. O que te desagradou?

Agora, com base na sua experiência com outros atendimentos em call centers:

- 4) O que seria um bom atendimento para você? (Por quê?)
- 5) O que é um atendimento ruim para você? (Por quê?)
- 6) O que você considera como vantagens ao se usar um serviço de call Center?
- 7) E as desvantagens?
- 8) Levando em consideração suas experiências com call Center, você ligaria novamente para o call Center x (o último que usou)?
- 9) E para um serviço de um call Center que nunca ligou, você ligaria? (Por quê?)
- 10) Se tivesse outras alternativas, além do call Center, você ainda assim utilizaria os serviços de call Center?

-Sexo: F ( ) M ( ) -Idade: -Escolaridade:

-Profissão: -Renda: s.m.

-Com que frequência você usa serviços de call center?

-Qual o tipo de serviço que você mais usa?

- Quando foi a última vez que usou um serviço de call center?

### Roteiro de entrevistas para atendentes e gerentes

- 1) O que é um bom atendimento para você?
- 2) O que é um atendimento ruim para você?
- 3) Quais os fatores que contribuem/são importantes para que um bom atendimento ocorra?
- 4) Que fatores dificultam um bom atendimento?

APÊNDICE C (continuação) – Roteiros de entrevistas do Estudo 1

- 5) Como você sabe se o atendimento oferecido foi bom ou ruim? Por quê?
- 6) Faça uma lista das reclamações mais frequentes dos consumidores quanto ao serviço:
- 7) Faça uma lista dos elogios mais frequentes dos consumidores quanto ao serviço oferecido.
- 8) Você já ligou para um call Center? O que achou? Como foi “estar do outro lado da linha”?
- 9) O que você considera importante para que o cliente volte a usar o serviço de call Center?

- Sexo: F ( ) M ( ) -Idade: -Escolaridade:  
-Profissão: -Renda: s.m.  
-Com que frequência você usa serviços de call center?  
-Qual o tipo de serviço que você mais usa?  
- Quando foi a última vez que usou um serviço de call center?

## APÊNDICE D – Apresentação das páginas da pesquisa na internet

Olá!

Esta pesquisa faz parte de um projeto de doutorado da Universidade de Brasília sobre atendimento de *Call Center*.

Agradecemos seu interesse e disponibilidade em participar da pesquisa.



[Clique aqui para começar!](#)

















## APÊNDICE E – Solução fatorial da segunda parte do questionário com 4 fatores

<i>Itens dos fatores e carga fatorial</i>	
Itens	Carga
Fator 1	
Quando o menu digital é confuso diminui a chance do problema ser resolvido	0,35
Meus dados e informações devem ser solicitados apenas uma vez porque isso agiliza a resolução do meu problema	0,40
O entendimento imediato do meu problema por parte do atendente facilita a sua resolução	0,46
O não cumprimento de prazos estipulados pelo atendente reduz a comodidade oferecida por esse tipo de serviço	0,40
A dificuldade no acesso ao atendente atrapalha o atendimento porque aumenta o tempo gasto na ligação	0,60
Meu problema tem mais chances de ser resolvido se o atendente fornece informações corretas	0,77
Quando o menu digital tem a opção que melhor me atende, aumenta a chance do meu problema ser resolvido	0,62
Quando o serviço de Call Center que utilizo não é gratuito sinto-me desrespeitado/a	0,35
Quando não sou atendido prontamente e preciso esperar na linha, sinto que estou perdendo tempo desnecessariamente	0,51
O não cumprimento dos prazos estipulados pelo atendente quebra as regras sociais de tratamento	0,48
Quando o atendente está disposto a auxiliar-me aumenta a chance do meu problema ser resolvido	0,85
A paciência do atendente contribui para que meu problema seja resolvido	0,70
Quando o atendente é paciente sinto-me bem tratado/a	0,74
O tempo total de diálogo com o atendente ser maior do que o necessário indica um mau atendimento	0,35
Quando o atendente é hábil em se comunicar aumenta a chance de meu problema ser resolvido	0,70
Quando o atendente é educado facilita a resolução do meu problema	0,69
Fator 2	
Ouvir propaganda enquanto espero atendimento me faz perder tempo desnecessariamente	-0,57
Sinto-me desvalorizado/a quando o atendente usa linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas	-0,41
Ouvir propaganda enquanto espero atendimento é bom, pois me mantenho informado/a sobre promoções e serviços da empresa	0,53
Ouvir música enquanto espero atendimento apenas aumenta o tempo gasto na ligação	-0,60
Quando ouço propaganda enquanto espero atendimento eu me sinto desrespeitado/a	-0,68

Sinto-me desrespeitado/a quando o tempo total de diálogo com o atendente é maior do que o necessário	-0,35
Quando ouço música enquanto espero atendimento eu me sinto desprestigiado/a	-0,55
Sinto-me respeitado/a se o menu digital tem um número reduzido de opções	-0,36
Quando o atendente usa linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas, dificulta o atendimento	-0,31
Ouvir música enquanto espero atendimento me agrada, pois sei que a ligação não caiu	0,33
Fator 3	
Eu me sinto respeitado/a quando o atendente usa o gerundismo (ex., "Vou estar verificando sua conta")	0,55
Quando o atendente usa o gerundismo (ex., "Vou estar encaminhando seu pedido") facilita a solução do meu problema	0,61
Quando o atendente usa linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas, sinto-me bem tratado/a	0,72
Quando o atendente usa linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas, facilita a resolução do meu problema	0,65
Quando ouço propaganda enquanto espero atendimento eu me sinto valorizado/a	0,71
Quando ouço música enquanto espero atendimento eu me sinto valorizado/a	0,58
Quando ouço propaganda enquanto espero atendimento eu me sinto valorizado/a	0,71
Fator 4	
Quando meu problema é resolvido em apenas uma ligação eu me sinto valorizado/a	-0,54
Sinto-me respeitado/a quando o menu digital é de fácil entendimento	-0,44
Quando o atendente é educado eu me sinto prestigiado/a	-0,64
Quando o atendente não entende o meu problema prontamente eu me sinto desvalorizado/a	-0,37
Ter meu problema resolvido em apenas uma ligação contribui para a comodidade do serviço	-0,35
Se o atendente é hábil em se comunicar eu me sinto valorizado/a	-0,68
Um atendimento personalizado, ou seja, adaptado à minha demanda, faz com que eu me sinta prestigiado/a	-0,53
A demora para ser atendido faz com que eu me sinta desvalorizado/a	-0,56
Quando o atendente está disposto a auxiliar na solução do meu problema eu me sinto prestigiado/a	-0,65
A dificuldade no acesso ao atendente faz com que eu me sinta desprestigiado/a	-0,34
Quando o atendente fornece informações corretas eu me sinto respeitado/a	-0,44
A transferência de ligação para outro atendente faz com que eu me sinta desrespeitado/a	-0,36
Quando o menu digital não tem a opção que melhor me atende sinto-me desrespeitado/a	-0,36
A repetição de dados e informações me faz sentir desvalorizado/a	-0,41

## APÊNDICE F – Solução fatorial da segunda parte do questionário com 5 fatores

<i>Itens dos fatores e carga fatorial</i>	
Itens	Carga
Eficiência Utilitária	
Quando o menu digital é confuso diminui a chance do problema ser resolvido	0,33
Ter meu problema resolvido em apenas uma ligação contribui para a comodidade do serviço	0,33
O entendimento imediato do meu problema por parte do atendente facilita a sua resolução	0,43
A dificuldade no acesso ao atendente atrapalha o atendimento porque aumenta o tempo gasto na ligação	0,53
Meu problema tem mais chances de ser resolvido se o atendente fornece informações corretas	0,77
Quando o menu digital tem a opção que melhor me atende, aumenta a chance do meu problema ser resolvido	0,66
Quando não sou atendido prontamente e preciso esperar na linha, sinto que estou perdendo tempo desnecessariamente.	0,43
O não cumprimento dos prazos estipulados pelo atendente quebra as regras sociais de tratamento	0,46
Quando o atendente está disposto a auxiliar-me aumenta a chance do meu problema ser resolvido	0,89
A paciência do atendente contribui para que meu problema seja resolvido	0,84
Quando o atendente é paciente sinto-me bem tratado/a	0,83
Quando o atendente é hábil em se comunicar aumenta a chance de meu problema ser resolvido	0,73
Quando o atendente é educado facilita a resolução do meu problema	0,77
Música e Propaganda	
Ouvir propaganda enquanto espero atendimento é bom, pois me mantenho informado/a sobre promoções e serviços da empresa	0,53
Ouvir música enquanto espero atendimento apenas aumenta o tempo gasto na ligação	-0,53
Quando ouço propaganda enquanto espero atendimento eu me sinto valorizado/a	0,30
Ouvir música enquanto espero atendimento me agrada, pois sei que a ligação não caiu	0,67
Quando ouço música enquanto espero atendimento eu me sinto valorizado/a	0,47
Quando ouço propaganda enquanto espero atendimento eu me sinto desrespeitado/a	-0,47
Ouvir propaganda enquanto espero atendimento me faz perder tempo desnecessariamente	-0,54
Quando ouço música enquanto espero atendimento eu me sinto desprestigiado/a	-0,63
Linguagem do Atendente	
Eu me sinto respeitado/a quando o atendente usa o gerundismo (ex., "Vou estar verificando sua conta")	0,57

Quando o atendente usa o gerundismo (ex., "Vou estar encaminhando seu pedido") facilita a solução do meu problema	0,63
Quando o atendente usa linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas, sinto-me bem tratado/a	0,69
Quando o atendente usa linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas, facilita a resolução do meu problema	0,64

---

Comportamento do Atendente

Quando o atendente é educado eu me sinto prestigiado/a	-0,50
Quando o atendente fornece informações corretas eu me sinto respeitado/a	-0,37
Se o atendente é hábil em se comunicar eu me sinto valorizado/a	-0,49
Um atendimento personalizado, ou seja, adaptado à minha demanda, faz com que eu me sinta prestigiado/a	-0,38
Quando o atendente está disposto a auxiliar na solução do meu problema eu me sinto prestigiado/a	-0,42

---

Eficiência Informativa

Sinto-me desvalorizado/a quando o atendente usa linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas	0,49
Sinto-me desrespeitado/a quando o tempo total de diálogo com o atendente é maior do que o necessário	0,34
As transferências de ligações entre atendentes diminuem a chance de o problema ser resolvido	0,42
Quando o atendente não entende o meu problema prontamente eu me sinto desvalorizado/a	0,59
Sinto-me respeitado/a se o menu digital tem um número reduzido de opções	0,36
Meus dados e informações devem ser solicitados apenas uma vez porque isso agiliza a resolução do meu problema	0,32
Quando o menu digital não tem a opção que melhor me atende sinto-me desrespeitado/a	0,48
A demora para ser atendido faz com que eu me sinta desvalorizado/a	0,49
A transferência de ligação para outro atendente faz com que eu me sinta desrespeitado/a	0,74
Quando o atendente usa linguagem padronizada, com perguntas e respostas pré-determinadas, dificulta o atendimento	0,39
A repetição de dados e informações me faz sentir desvalorizado/a	0,81
A dificuldade no acesso ao atendente faz com que eu me sinta desprestigiado/a	0,41

---

# 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](#)