



ESTUDO DE CASO 8

GRUPO		
	NOME	NÚMERO USP
Alunos	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
	3. _____	3. _____
	4. _____	4. _____
	5. _____	5. _____

1. Os desafios da prestação do serviço de tele atendimento (Adaptado de Ricci & Rachid, 2010)

No tele atendimento, os atendentes devem atender e/ou realizar chamadas telefônicas, atualizar cadastros de clientes, procurar suas informações e registrar a conversa no sistema de informação. É um setor em expansão, conforme ilustra a Tabela 1, com dados de faturamento e emprego entre 1999 e 2010.

Tabela 1 - Faturamento e emprego em tele atendimento (Brasil, 1999 a 2010)

Ano	Faturamento (R\$)	Emprego
1999	95,9	3.058
2000	484,1	11.770
2001	838,0	29.120
2002	1.380,30	56.400
2003	2.150,70	181.880
2004	3.033,40	239.745
2005	4.179,90	269.791
2007	4.820,70	320.058
2006	5.070,40	338.628
2008	6.415,90	348.843
2009	7.091,40	385.818
2010	8.140,50	408.756

Fonte: CallCenter.Inf., 2011.

Com a automação do atendimento, o cliente utiliza as teclas do telefone para executar as atividades estruturadas. Para as demandas não estruturadas, no entanto, o cliente solicita o contato com o operador, o que pressupõe que este terá que lidar com situações não previstas.

Diversas pesquisas realizadas sobre este serviço observam a forte padronização da conduta dos atendentes. Existe um roteiro, chamado *script*, que os atendentes têm que seguir durante o contato com o cliente. Este *script* é uma prescrição da atividade, imposta pela empresa para padronizar a fala dos trabalhadores. Além disso, as ligações são gravadas, o que é apresentado como uma garantia para o cliente, mas estas também são usadas para auditar se os atendentes não fogem ao roteiro, reforçando a necessidade de obedecê-lo. Pesquisas em tele atendimento de bancos no EUA e no Japão observaram que os procedimentos padrão exigidos pelos bancos dificultam o trabalho dos atendentes. Ao prescrever a tarefa de trabalho, o cliente é despersonalizado. A padronização não dá conta de todas as situações que podem ser solicitadas pelos consumidores.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro em Defesa do Consumidor (IDEC), com serviços de atendimento ao consumidor de quatro operadores de telefonia móvel no Brasil mostrou que os principais problemas enfrentados pelos clientes são a demora no atendimento e na falta de capacidade dos atendentes para solucionar os problemas apresentados. Esse problema se agrava devido aos baixos salários (~60% recebe em torno de $1\frac{1}{2}$ salário mínimo) e, como consequência, atrai uma força de trabalho pouco qualificada.

O caso do serviços de “tele cobrança”

A empresa pesquisada presta serviço de cobrança por telefone para empresas do setor financeiro, de telefonia e varejo. No caso desta empresa, o *script* não é tão rígido, pois a atividade do operador é pautada em um processo de negociação com

os devedores. O objetivo do *script* é padronizar a abertura da ligação, na qual o operador deve informar o motivo do contato, as pausas e o fechamento da ligação, com critérios como “cordialidade”, “posicionamento do cliente” e “tratamento personalizado”. Segundo um analista da qualidade entrevistado, “a gente pede para o operador que ele chame o cliente [na verdade, devedor] pelo nome durante a negociação, porque isso faz com que o cliente se sinta mais à vontade”.

A atividade do operador também é controlada pelo sistema operacional, que computa o tempo e a quantidade de ligações realizadas. No entanto, a pressão sobre o tempo das ligações fica em segundo plano diante da importância dada ao volume financeiro recuperado, ao pagamento das dívidas. A expressão “tempo é dinheiro” adquire um sentido diferente neste caso. Se um atendente recupera um alto volume de dívidas, ele será bem avaliado mesmo que realize poucas ligações e que estas demorem, embora os entrevistados tenham em mente a necessidade de não estender muito a ligação.

Para realizar as negociações com os devedores, os atendentes também têm que seguir as normas definidas pelas empresas cliente, os descontos que variam de acordo com o tempo de atraso da dívida e as datas de pagamento. Há procedimentos diferenciados para dívidas ligadas a veículos, que podem ser confiscados, e dívidas de cartões de crédito, cheques e promissórias e para cada cliente.

Os “clientes”/devedores têm disposições diferentes em relação a suas dívidas e reagem de forma diferente às ligações. Como colocado por um entrevistado, “existe todo tipo de cliente [devedor]: cliente bravo, cliente calmo, cliente nervoso ... e você tem que saber dobrar. É assim.” O trabalhador tem que lidar com uma grande variedade de situações e, ao mesmo tempo, respeitar os padrões fixados pela central e pelas empresas clientes.

As ligações de empresas de tele atendimento normalmente são um incômodo, tanto que diversos países e estados brasileiros têm criado leis, conhecidas como “*Do not call*”, pela qual as pessoas podem bloquear estas ligações ao cadastrarem seus telefones numa lista (Ricci, 2010). As empresas de cobrança não são atingidas por esta lei, mas as ligações envolvem situações ainda mais delicadas.

Os atendentes carregam o estigma negativo associado à profissão do cobrador. Como ressalta uma das operadoras, “ninguém quer trabalhar com cobrança”. Numa tentativa de afastar esse estigma, a função recebe outro nome na empresa, o de “recuperador de créditos”, que os trabalhadores rapidamente incorporam, como incorporam também o discurso de que sua função é ajudar os devedores a recuperarem o crédito. Isso ficou claro na entrevista de uma atendente:

Você vê a pessoa com aquele peso todo nas costas e você oferece uma opção de pagamento e consegue um refinanciamento. Você está ajudando a pessoa. [...] É um trabalho muito importante no mercado, [...] recuperar o crédito de quem está inadimplente no mercado [...] quanto mais pessoas inadimplentes o mercado tiver, maiores serão os juros e menos dinheiro os bancos terão para emprestar. Então, os recuperadores é que vão permitir com que os bancos possam continuar emprestando dinheiro.

Este esforço de afastar o estigma de cobrador acaba criando uma confusão sobre quem é o cliente e quais interesses estão sendo buscados. Entrevistados de todos os níveis hierárquicos chamam os devedores de clientes, como ficou claro nos trechos de algumas entrevistas reproduzidas ao longo do texto.

Apesar desse esforço, os trabalhadores sentem as contradições desta atividade, principalmente quando se identificam com as dificuldades dos devedores, como ilustram os trechos de entrevistas a seguir:

Quando você entra na operação, você vai ter crise de ficar abalado com os problemas dos outros;

A cobrança é muito desgastante para a pessoa, sabe? Porque você está querendo cobrar uma pessoa que realmente já não está com condições ...;

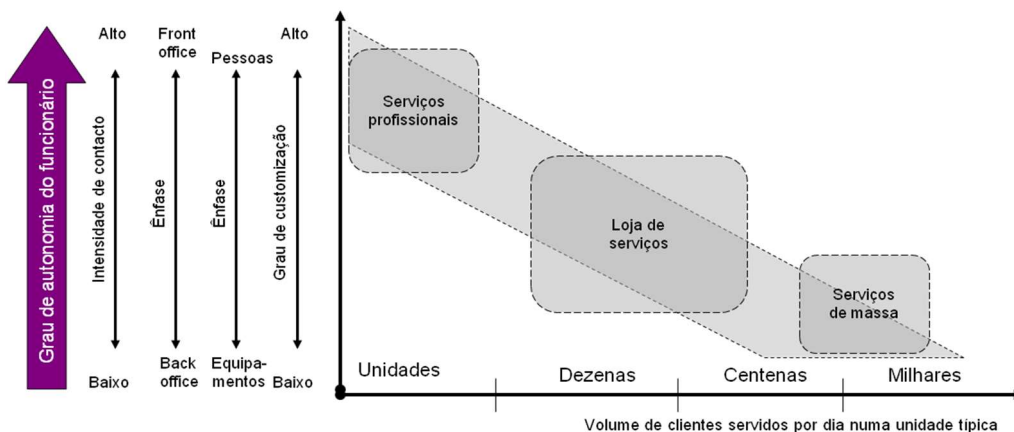
Não é fácil. Se coloca na situação dela: você sabe que a pessoa deve, mas você também deve, sua família que já deveu um dia [...]

Ainda bem que a minha carteira [de cobrança para uma empresa cliente] não liga para os devedores da cidade. Graças a Deus!

Este esforço de afastar o estigma de cobrador acaba criando uma confusão sobre quem é o cliente e quais interesses estão sendo buscados. Entrevistados de todos os níveis hierárquicos chamam os devedores de clientes, como ficou claro nos trechos de algumas entrevistas reproduzidas ao longo do texto.

Pede-se:

✦ Segundo as tipologias de serviços, em que ponto do gráfico classificaria esse serviço? Justifique



✦ Faça uma análise do serviço de tele atendimento considerando as características da Figura abaixo?

