

## Capacitação em *Call Center*: uma análise sobre os processos de treinamento e de seus resultados

Luciane da Silveira Pinto  
Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil  
Luciane.silveirap@gmail.com

Eliane Simões  
Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil  
eliane@ucl.br

**Resumo** – O segmento de atendimento a clientes vem crescendo e, cada vez mais, demonstrando a necessidade de especializar os profissionais que nele atuam, a fim de atender pessoas cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos de consumidor. Este artigo descreve como acontece o processo de capacitação de funcionários que atuam no atendimento de um *Call Center*, bem como os resultados deles nos primeiros meses de atendimento, inclusive sob a perspectiva dos clientes por eles atendidos.

**Palavras-chave:** Treinamento *Call Center*, Resultados Treinamento, *Call Center*.

### Abstract

*The customer care segment has been growing and, increasingly, it has demonstrating the need to specialize professionals who work in it, for to attendee people increasingly demanding and aware of their consumer rights. This article describes how does the training process of employees who work in the Call Center as well as their results in the first months of the job, including the perspective of the clients served by them.*

### Keywords:

*Training Call Center Training Results, Call Center.*

## 1. Introdução

O segmento de atendimento a clientes vem demonstrando crescimento significativo nos últimos 10 anos. De acordo com Azevedo (2002), esse aumento ocorre como resultado de uma série de medidas de proteção ao consumidor ou ainda por necessidade das empresas estreitarem seu relacionamento com seus clientes. O Anuário Brasileiro de Contact Center e CRM, 2014, demonstra que esse setor continua apontando para franca expansão e aponta para tendência de mudança de perfil dos funcionários que nele atuam, como resposta a um mercado mais exigente no que diz respeito à prestação e à qualidade de serviços prestados.

Para atender clientes cada vez mais exigentes, nesse Anuário mostra-se ainda a necessidade de se ter empregados mais capacitados, com qualificação diferenciada, mostrando outras competências que vão além das apresentadas hoje, ou seja, o que é esperado de um atendimento vai além de se fornecer informações sobre o produto ou serviço. O consumidor espera, além de ter sua necessidade atendida, ouvir sugestões, recomendações, orientações, enfim, espera ser ouvido.

Para Fleury (2012), o maior desafio das organizações no que diz respeito à competitividade, está em identificar quais fatores são críticos para o Negócio e, de maneira estratégica, se diferenciar nele. Dessa forma, as empresas que atuam com atendimento a clientes, precisam investir na capacitação de seu capital humano, com foco que vai além de se ensinar procedimentos de trabalho. É necessário capacitá-los e prepará-los para o futuro.

Este artigo se propõe a analisar se a capacitação oferecida atualmente para os profissionais de um Contact Center atende aos requisitos almejados pela empresa e se as medidas de resultados existente estão sendo refletidas no grau de satisfação dos clientes que respondem à pesquisa de satisfação, realizada ao término de um atendimento.

## **2. Referencial Teórico**

Várias são as definições encontradas sobre Centrais de Atendimento, Centrais de Relacionamento, *Call Centers* ou *Contact Centers* e, embora se observe pequenas diferenças entre as terminologias, elas estão mais relacionadas à evolução da atividade e à introdução de tecnologias, que às diferenças de conceito. A Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2005: 108, 117) conceitua *Call Centers*, *Contact Centers*, *Centrais de Relacionamento e Telemarketing* genericamente, ou seja, não os diferencia dizendo que elas “são designações para as centrais de atendimento destinadas ao contato com consumidores ou *prospects*, de forma ativa (ligação feita pela empresa para o cliente) ou receptiva (do cliente à empresa)”, com pequenas variações relacionadas ao uso dos meios de contato e tecnologias.

De acordo com as atividades desenvolvidas nas centrais de atendimento, a ABT classifica como, dentre outros serviços, vendas, consultas, cobrança, pesquisas, sorteios, campanhas de arrecadação, transações financeiras, retenção, suporte técnico,

agendamento, marketing de relacionamento, ouvidoria, avaliação da percepção do consumidor sobre produtos e serviços, para consumidores.

Observa-se em um importante estudo realizado sobre Call Center por Azevedo (2002), uma definição também geral sobre *Call Centers* como centros integrados de contato entre empresas e consumidores, sendo que os contatos podem acontecer de forma remota e/ou virtual, através do uso de tecnologias. Para fins deste trabalho, essa definição genérica será suficiente para contextualizar a proposta da pesquisa.

Até os anos 1980 não existia uma definição formal sobre *Call Center* (HAWKINS et al., 2001), mas os clientes já se comunicavam com as empresas em busca de informações e soluções. Essa forma de relacionamento com clientes, para Norman (2005) teve início nos Estados Unidos, nos anos 60, quando a fabricante de carros Ford decidiu fazer uma pesquisas sobre seus principais compradores. Observa-se aí o começo do estreitamento da relação entre consumidor e as empresas, possibilitando a obtenção de valiosas informações sobre os clientes, suas necessidades, seus desejos e suas reclamações, retroalimentando as empresas com subsídios para melhoria contínua, de forma econômica e rápida (GIÃO E JUNIOR, 2009). Além disso, as empresas identificaram que este canal de comunicação poderia ser um importante recurso para fortalecer suas vendas. Todos esses elementos foram impulsionando e fortalecendo o crescimento do *Call Center*, nos últimos anos.

Um relatório divulgado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) em parceria com Associação Brasileira de Telesserviços (ABT - 2005) aponta ainda como fatores que favoreceram o desenvolvimento deste segmento: (a) a liberalização do setor de telecomunicações, ocorrida em 1997/1998, permitindo um maior grau de competitividade; (b) integração entre computação e telecomunicações (Internet), permitindo uma interação com os consumidores; (c) surgimento do Código de Defesa do Consumidor de 1990, com o qual os consumidores adquiriram direitos importantes nos processos de compra de produtos e serviços.

### 3. Método

O método utilizado foi um estudo de caso, em uma empresa de *Bussines Outsourcing*, de uma central de atendimento a clientes, de São Bernardo do Campo. Como fonte de evidência foi realizada análise documental.

O método de estudo de caso foi escolhido, pois ele permite entender (YIN, 2010) um fenômeno, de forma aprofundada, dentro de importantes condições contextuais. Para ele, o estudo de caso é uma investigação que permite estudar um evento em profundidade, em seu contexto de vida real. Assim, o estudo de caso vai permitir que se avalie os resultados de uma mudança de metodologia de aprendizagem, no ambiente no qual ela está acontecendo, mediante as condições e interferência naturais a que ela está sujeita.

A análise documental se baseou nos relatórios gerados pelas áreas que suportam a operação. A partir da análise desta documentação é possível observar os resultados relacionados a Qualidade no atendimento, sob a perspectiva da empresa, do cliente, além de se observar dados relacionados a produtividade. Todos esses fatores são resultado, seja de forma direta ou não, da capacitação inicial realizada pela área de treinamento.

A corporação tem uma estrutura de treinamento e de desenvolvimento organizada e dedicada para atender a esse segmento de negócio. Essa área, denominada *Enterprise Service Outsourced Center* (ESOC), é responsável por fazer a capacitação inicial e o desenvolvimento dos funcionários. Para isso, tem 17 funcionários que respondem diretamente a um gerente. Para este cliente em estudo, ESOC está estruturada com três treinadores dedicados e um supervisor.

Mensalmente a área de treinamento forma cerca de 20 funcionários para atuarem no atendimento aos clientes. Essa formação tem duração de 80 horas e contempla o ensino sobre a empresa, o cliente a quem se presta serviços e os procedimentos de trabalho. A atuação no desenvolvimento dos funcionários é limitada, devido a condições de Negócio limitantes.

Para se ensinar os procedimentos de trabalho são utilizados recursos como material de apoio para realização de exercícios, computadores com acesso às ferramentas eletrônicas

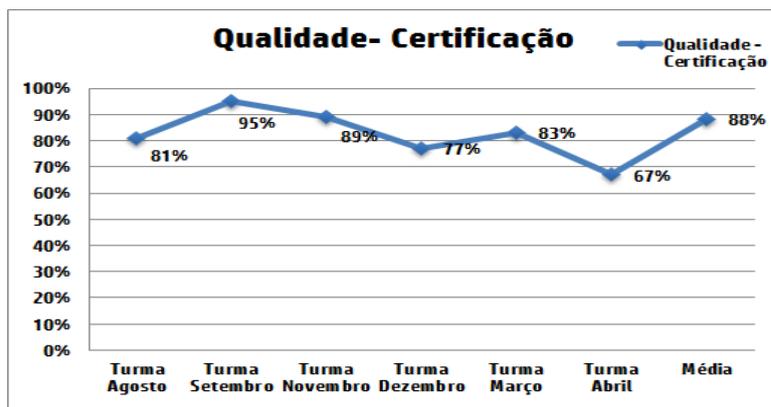
de estudo e de trabalho. No que diz respeito às ferramentas de estudo, além do treinamento presencial, são feitos alguns treinamentos em WBT – Web Base Training, relativos a comportamentos, bem como treinamentos mandatórios corporativos sobre a empresa e sobre o Negócio. Sobre as ferramentas eletrônicas de trabalho, é possível que o funcionário tenha acesso à base de conhecimento que armazena todos os processos e os procedimentos do atendimento, utilizado durante a realização da atividade de trabalho. Não há material teórico, específico sobre os processos e procedimentos, organizado para essa capacitação.

Após o término das 80 horas de treinamento acima descritas, os funcionários iniciam o atendimento, com apoio dos treinadores, nos 5 primeiros dias subsequentes, e continuam com suporte de outros empregados mais experientes, com senioridade maior, até completarem a quarta semana de atendimento, ou seja, o processo completo de capacitação inclui as 80 horas em sala de aula, mais quatro semanas em atendimento. Nesse período (4 semanas), eles são avaliados de acordo com os mesmos critérios do restante dos funcionários, porém seus resultados não são ainda incorporados ao resultado a ser entregue para o cliente. O desempenho deles é medido, com base nos critérios estabelecidos pelo cliente e na Norma COPC - *Central Order Processing Center*, norma de Qualidade reguladora deste segmento. Esses critérios estão relacionados a uma análise feita em seu atendimento para o qual é atribuída uma nota de acordo com erros e acertos dos procedimentos e comportamentos realizados naquele atendimento avaliado. Por mês, cada funcionário tem 4 avaliações com nota. A soma dessas avaliações gera relatório de Qualidade do atendimento dele e, conseqüentemente, de toda a Operação.

#### **4. Resultados e Discussão**

Os resultados da análise documental serão apresentados nesta sessão. Foram avaliados os relatórios de Qualidade no Atendimento, gerados pela área de treinamento, imediatamente após o término das 80 horas em sala. Nessa avaliação tomou-se como base as últimas 6 turmas de treinamento e pôde-se notar um resultado em torno de 88% de aproveitamento, conforme se observa no gráfico 1, Isso significa que os profissionais recebem uma capacitação inicial suficiente para que realizem suas atividades com resultados dentro do previsto em contrato (85%), desde os primeiros dias no atendimento.

**Gráfico 1 – Nota média avaliação**



Fonte: Relatório de Métricas Operacionais – empresa em estudo

Outro aspecto a ser observado, pois está relacionado ao desempenho desses profissionais, é sua produtividade. O tempo médio de cada atendimento é medido e faz parte do contrato com o cliente. O tempo médio operacional – TMO esperado para um profissional fora da curva de aprendizagem é de, em média, 3:00 (três minutos por ligação), conforme pode ser visto na tabela 1, a seguir:

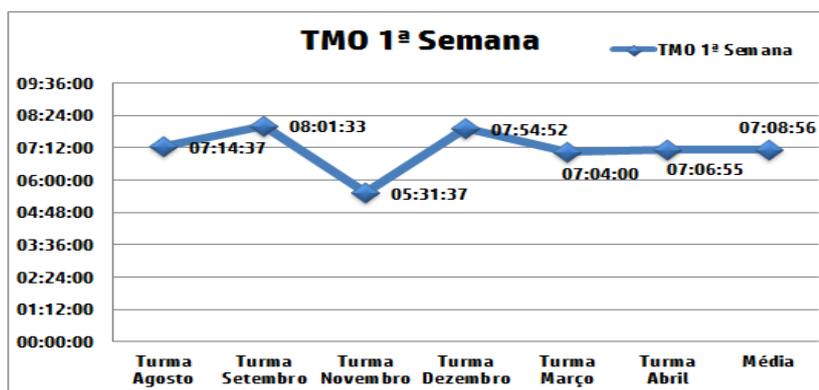
**Tabela 1 – Tempo médio Operacional**

	<b>Operação TMO</b>
Operação Agosto	00:03:32
Operação Setembro	00:03:33
Operação Novembro	00:03:32
Operação Dezembro	00:03:26

Fonte: Relatório de Métricas Operacionais – empresa em estudo

O que se observa é que, na primeira semana de atendimento, o funcionário está bem acima desta meta, tendo uma média de 7:00 por ligação. Como se pode notar no gráfico 2, a seguir:

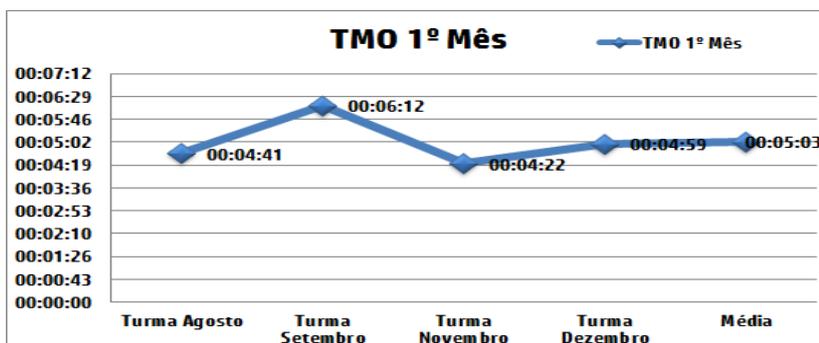
**Gráfico 2 – Tempo médio Operacional – 1ª semana de trabalho**



Fonte: Relatório de Métricas Operacionais – empresa em estudo

A tendência é de alcançarem os mesmos níveis atingidos por profissionais mais experientes, a partir de segundo mês no atendimento, pois apresentam queda de 2:00 min por mês de trabalho, como mostra o gráfico 3:

**Gráfico 3 – Tempo médio Operacional - 1º mês de atendimento**

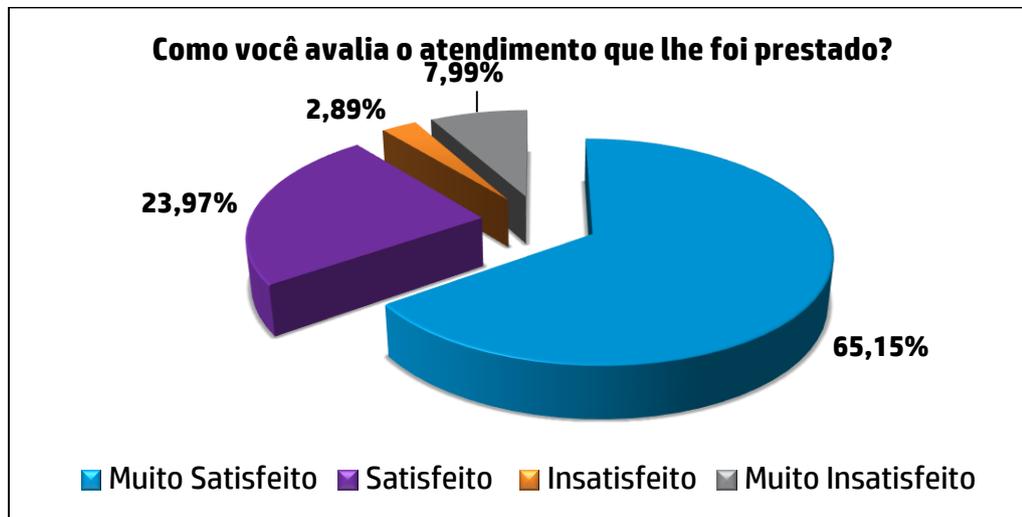


Fonte: Relatório de Métricas Operacionais – empresa em estudo

Os dados até aqui apresentados demonstram que a capacitação inicial está entregando para o trabalho pessoas com capacidade de realizar o atendimento, nos mesmos níveis que operadores mais experientes, em média já a partir de seu segundo mês de trabalho. Porém, quando se observa o resultado da operação (não dos novos funcionários somente), com relação à satisfação dos clientes, percebe-se que há oportunidade de melhoria. O relatório dos resultados da pesquisa de satisfação dos clientes, realizada após o término do contato do cliente com a central de atendimento, traz a percepção imediato do cliente com relação ao atendimento que recebeu. Pode-se notar nos gráficos 4 e 5 que, em média, para as duas perguntas realizadas, uma sobre o

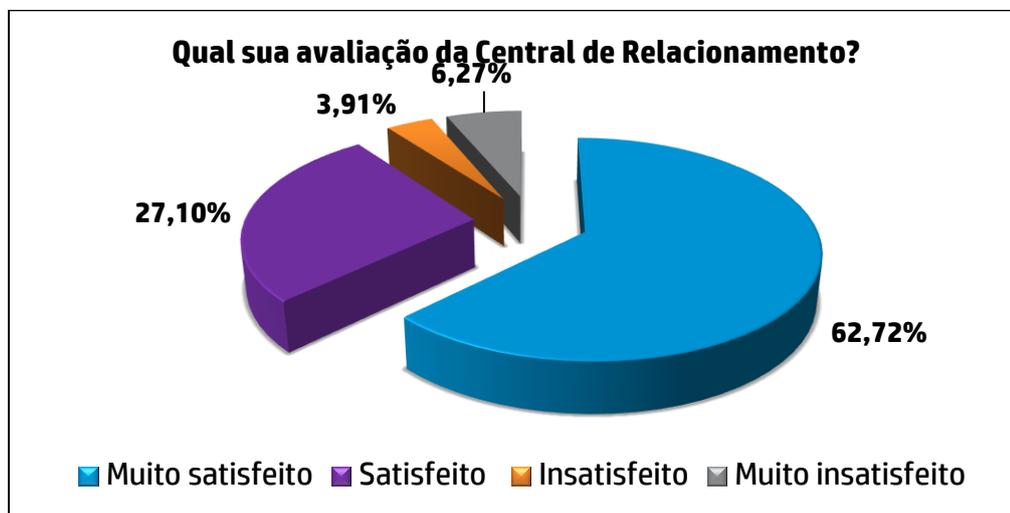
atendimento recebido e outra sobre a central de maneira geral, há uma insatisfação de 10% dos clientes.

**Gráfico 4 – Satisfação com atendimento**



Fonte: Relatório de Métricas Operacionais – empresa em estudo

**Gráfico 4 – Satisfação geral**



Fonte: Relatório de Métricas Operacionais – empresa em estudo

Embora não pareça representativo esse percentual, se se considerar uma base de 20mil ligações por dia, o serviço prestado está gerando 2 mil clientes insatisfeitos com o atendimento realizado.

Dessa forma, este artigo pôde demonstrar que, embora a capacitação para o trabalho esteja atendendo a Operação, no que diz respeito aos números operacionais, entregando pessoas com capacidade de realizar atendimento dentro dos níveis de Qualidade e dentro da produtividade necessária, há oportunidade que melhorar a capacitação dessas pessoas, no que diz respeito a percepção do cliente sobre o trabalho realizado. Observa-se que estes funcionários não estão prontos para realizar o atendimento a clientes, conforme exigência do segmento para o futuro desta atividade que prevê pessoas buscando soluções, interagindo e realizando um atendimento que gere a sensação de trabalho bem realizado. Assim, o que se recomenda, é que seja revista a forma como está estruturada a capacitação desses funcionários hoje, a fim de lhes fornecer mais elementos suficientes para torna-los profissionais em linha com o que se espera para essa atividade.

## 5 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS (ABT), BRASIL. **Relatório da Indústria de Call Center no Brasil** (The Global Call Center Industry Project) São Paulo. 2005. Pode ser encontrado em: <http://www.abt.org.br/>

ANUÁRIO BRASILEIRO DE CONTACT CENTER – 2014-2015. São Paulo. Pode ser encontrado: <http://portalcallcenter.com.br/>

AZEVEDO, Márcia C.; CALDAS, Miguel P. **Seriam os Call Centers os sweatshops do século XXI**. ANPAD. Recife, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed., São Paulo, Atlas, 1997.

HAWKINS, L.; MEIER, T.; NAINIS, S.; JAMES, H. **The Evolution of the Call Center to Customer Contact Center. Information Technology Support Center**, 2001. White Paper.

MOCELIN, Daniel G.; SILVA, Luís F. S. C. Da. **O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers**. SCIELO, CADERNO CRH. Salvador, v. 21, n. 53, p. 365-387. Maio/Ago. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4<sup>o</sup> edição. Porto Alegre, Bookman, 2010.