

**SCRIPTS DE ATENDIMENTO EM CALL CENTERS: uma visão de documentos eletrônicos**

SCRIPT FOR CALL CENTER ATTENDANCE: a view on electronic documents

Sandra Maria Silveira  
Mestre em Ciência da Informação (UFMG). Professora da UNA e da PUCMINAS.  
[sandra.silveira@prof.una.br](mailto:sandra.silveira@prof.una.br)

Maria Aparecida Moura  
Pós-Doutorado em Semiótica e Novas Mídias (Maison des Sciences d'Homme, MSH, França).  
Professora Adjunta da Escola de Ciência da Informação da UFMG.  
[mamoura@eci.ufmg.br](mailto:mamoura@eci.ufmg.br)

**Resumo**

O presente artigo contextualiza o serviço de atendimento aos clientes (SAC) no âmbito da Ciência da Informação e busca compreender o fenômeno sob o enfoque da organização e do uso da informação. Analisa-se o processo informacional dos serviços de atendimento aos clientes realizado em *call centers*, com o foco na organização e no uso das bases de informação, tendo em vista a sistematização de parâmetros para subsidiarem a criação, a manutenção e a validação dos *scripts* de atendimento. *Scripts* são documentos eletrônicos que contêm orientação para executar procedimentos relativos a produtos e serviços da instituição e na interação com os consumidores. Por fim, identificaram-se os atributos de qualidade de informação que orientam a construção e a manutenção das bases de informações e sistematizaram-se os parâmetros para elaboração das bases de informações em consonância com os processos de organização e uso da informação no âmbito do SAC.

**Palavras-chave:** Unidade de informação, serviço de informação, serviço de atendimento aos clientes, *call Center*. *Scripts* de atendimento.



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI 10.5007/1518-2924.2010v15n29p145

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as relações de consumo sofreram mudanças significativas. Tais mudanças podem ser atribuídas à moderna sociedade da informação, que por meio de soluções tecnológicas interligadas em rede tem configurado um novo padrão no consumo e fornecimento de serviços. Um elemento importante nesse contexto é a centralidade dada à informação.

Submetidos a variadas propagandas e capazes de navegar por diversas possibilidades de consumo sem precisarem se deslocar fisicamente, os clientes visualizam várias oportunidades, não se restringem a um determinado produto ou marca, a não ser que possuam um forte motivo para isso. Esse cliente torna-se mais sofisticado não consumindo somente aquilo que as instituições produzem e disponibilizam, mas sim exigindo uma mudança na postura dessas e nas características de seus produtos.

Do ponto de vista das instituições, é percebida a necessidade de manter e fidelizar os clientes, pois o custo de conquistar novos é mais alto. Isso ocorre diante da alta competitividade e similaridade entre produtos concorrentes provocada pela disseminação da tecnologia conduzindo a necessidade de diferenciar, individualizar seus produtos e sua marca, através da associação de serviços.

Impulsionadas pela promulgação do Código de Defesa do Consumidor, em 11 de setembro de 1990, as instituições criam um serviço especialmente desenvolvido para prestar informações preparadas e direcionadas a seus clientes, um serviço de informação, o Serviço de Atendimento aos Clientes (SAC<sup>1</sup>).

Zülzke (1997) apresentou as vantagens do SAC para os clientes e para as instituições. Para os clientes facilita o acesso direto à instituição, possibilita obter informações pré e pós-compra, gera confiança por saber que possuem um setor especializado para auxiliá-los, permite alterar produtos/processos a partir de suas solicitações. As vantagens para as instituições estão relacionadas à marca e ao *feedback*. Através do SAC, as instituições estabelecem a fidelização à marca, abastecem uma importante e estratégica base de dados, criam sistemas de pesquisa, subsidiam a área de *marketing* com informações, estabelecem uma comunicação personalizada e

---

<sup>1</sup> Esta sigla pode ser identificada como Serviço de Atendimento ao Cliente, Serviço de Atendimento ao Consumidor ou Serviço de Atendimento ao Cidadão. Será adotado Serviço de Atendimento ao Cliente, por ser considerado o termo mais amplo.

diferenciam a instituição frente à concorrência.

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

No entanto, a criação do SAC, de acordo com Zülzke (1997), na maioria das vezes decorreu devido à promulgação do Código de Defesa do Consumidor e não em resposta à necessidade estratégica de retenção e fidelização dos clientes.

Marques (1996) apresentou outros fatores que favoreceram a implantação do SAC:

O SAC é um serviço, e como o próprio nome indica, é uma oferta da empresa ao consumidor, deve estar estruturado para facilitar não somente o processo da troca de produtos, como também atender o consumidor em suas necessidades de informação, troca de opiniões, sugestões, reclamações, etc. O SAC faz parte dos objetivos da empresa, é um 'canal oferecido' – por isso está estruturado, e o consumidor sabe claramente a quem recorrer porque esse canal é comunicado. Segundo ROSSETO (1995) o SAC agrega valor aos produtos, ele está contribuindo para criar diferencial. (MARQUES, 1996, p.42).

Porém, a autora ressaltou que é fundamental identificar a real intenção das instituições quando criam o SAC, se para simplesmente verem-se livres de problemas, como na visão de Zülzke (1997), ou como estratégia de adequação às características e exigências do mercado.

A ampla percepção dos consumidores é que o SAC nem sempre consegue resolver suas solicitações. Diante desse cenário, após quase duas décadas da criação do Código de Defesa do Consumidor, entrou em vigor em dezembro de 2008, o Decreto 6.523, que visava normatizar o atendimento no SAC via *call center*. O decreto busca definir normas para o atendimento de forma a torná-lo mais eficiente e abrange as seguintes instituições: seguradoras, bancos, operadoras de cartões de crédito, transporte aéreo e terrestre, telefonia, operadoras de TV por assinatura, planos de saúde e companhias de água e energia. As principais regras do Decreto 6.523 referem-se ao tempo de atendimento e a orientação do atendimento e implicam na aplicação de rigorosas multas caso as instituições não cumpram os prazos estabelecidos. Porém, após dez meses que o Decreto encontra-se em vigor, de acordo com reportagem vinculada na TV Justiça em 17 de outubro de 2009, ainda é alto o índice de queixas sobre o atendimento.

No SAC os usuários da informação são os clientes das instituições, que demandam informações referentes a produtos e serviços. Para esses usuários foram criadas unidades de informação denominadas centrais de atendimento aos clientes ou *call centers*. Para subsidiar o atendimento nos *call centers* foi definido o acervo composto por documentos eletrônicos, os *scripts*, que são

considerados informações preparadas e direcionadas para o público alvo, os clientes.

As bases de *scripts* são compostas por informações selecionadas nas diversas áreas das instituições para responder às necessidades de informação dos clientes e são conceitualmente associadas aos sistemas de recuperação da informação, tendo em vista o conceito de Araújo (1994). Este acervo de documentos é fundamental para o sucesso do serviço de informação, SAC. Diante disso, viu-se necessário compreender os *scripts* de atendimento e as bases que os abrigam sob a ótica da Ciência da Informação.

Neste trabalho serão apresentados os conceitos de informação, unidade e serviço de informação e sistemas de recuperação da informação. Buscar-se-á a compreensão do conceito de informação no âmbito do SAC e a relação com os *scripts* de atendimento. Após a análise referente à pesquisa nas instituições pesquisadas sobre os *scripts* e as bases que os contêm, formular-se-á o conceito de *scripts*.

O universo da pesquisa foi delimitado através da avaliação de resultados de reclamações divulgados pelo PROCON BH<sup>2</sup>, PROCON MG<sup>3</sup> e IDEC<sup>4</sup> no período 2002/2005 que apontaram para uma amostra com três instituições, sendo uma instituição bancária, uma prestadora de serviços de saúde e uma operadora de telefonia celular.

Posteriormente, de acordo com o *ranking* de reclamações referente ao ano de 2008 divulgado pelo PROCON-SP, empresas de telefonia e instituições bancárias permanecem no topo da lista.

O levantamento abrange o período de 1/01/2008 a 31/12/2008 e listou 2.939 fornecedores que atuam no Estado de São Paulo. Ao longo de 2008, os técnicos da Fundação PROCON-SP realizaram 531 mil atendimentos, contra 515 mil no mesmo período do ano anterior. As cinco empresas que lideraram o ranking foram: 1º) Telefônica; 2º) Itaú; 3º) Tim, 4º) Unibanco e 5º) Brasil Telecom. (PROCON-SP, 2009)

A pesquisa se deu em duas fases: a primeira buscou identificar o ponto de vista dos consumidores em relação ao serviço de atendimento ao cliente; na segunda etapa foram realizadas entrevistas com os responsáveis institucionais, os gestores da informação (profissionais responsáveis pela

---

<sup>2</sup> O PROCON BH é o órgão de proteção e defesa do consumidor que é responsável por ações relacionadas “à formulação da política de Proteção, Orientação, Defesa, Fiscalização e Educação do Consumidor em conformidade com a Lei Federal n.º 8.078/90, Decreto Federal 2181/97 e Lei Orgânica Municipal” (PROCON BH, 2005).

<sup>3</sup> O PROCON MG é o órgão de proteção e defesa do consumidor de abrangência estadual que atende consultas e registra reclamações de interesse coletivo como “publicidade enganosa, contratos abusivos, venda casada, produtos com prazo de validade vencido, produtos adulterados, etc.” (PROCON MG, 2005)

<sup>4</sup> O Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) é uma associação de consumidores sem fins lucrativos, independente de empresas e órgãos governamentais, fundada em 1987.

criação e manutenção das bases de *scripts*) e aplicação de questionários aos agentes de atendimento<sup>5</sup>.

## 2 UNIDADE E SERVIÇO DE INFORMAÇÃO

Unidades de Informação<sup>6</sup> são conceituadas como instituições voltadas para a aquisição, processamento, armazenamento e disseminação de informações, a saber, bibliotecas, centros e sistemas de informação e de documentação com a característica de prestação de serviços para os indivíduos e a sociedade.

Serviço de informação é um produto criado em uma unidade de informação para fornecer, a um público alvo específico informações organizadas, preparadas e direcionadas para responder às suas questões de forma rápida e eficiente.

Dessa forma as centrais de atendimento a clientes, *call centers*, são consideradas unidades de informação, tendo em vista a definição de unidades de informação de Pompeu (1976):

Centros ou unidades de informação são organizações, segundo definição da UNIDO(1973), que utilizam os métodos e processos denominados de sistemas de informação, para produzir diversos tipos de serviços apresentados sob formas variadas. (POMPEU, 1976, p.8)

É possível identificar as centrais de atendimento como unidades de informação a partir da análise do seu objetivo em fornecer informações organizadas, tratadas, preparadas e direcionadas para seu público alvo, os clientes, e que utilizam métodos e processos denominados sistemas de recuperação da informação <sup>7</sup>(SRI) para armazenar os *scripts* de atendimento, compreendidos como documentos eletrônicos.

---

<sup>5</sup> Agentes são as pessoas que atendem aos clientes. Também conhecidos como atendentes ou operadores.

<sup>6</sup> Unidade de informação – instituições voltadas para a aquisição, processamento, armazenamento e disseminação de informação (IBICT, 1989, p.i, citado por TARAPANOFF, 2000, p. 92).

<sup>7</sup> Sistemas de informação serão considerados sinônimos de Sistemas de Recuperação da Informação (SRI), ou seja, os que, entre outras funções, objetivam dar acesso às informações potencialmente contidas em documentos neles registrados e serão usados indistintamente. Tais sistemas constituem a “memória humana registrada”. (...) Os documentos, nesses sistemas, contêm informação potencial e são formalmente organizados, processados e recuperados com a finalidade de maximizar o uso da informação. (ARAÚJO, 1995, p.54).

### 3 DOCUMENTOS ELETRÔNICOS

De acordo com Svenonius (2000, p.8) “informação é uma abstração, mas os documentos que a contêm estão expressos em algum meio”. A partir dessa visão é necessário compreender o conceito de documento, especificamente o de documento eletrônico.

Pédauque (2003) discute os aspectos dos documentos considerando três dimensões: o documento como forma, signo e meio. O documento como forma é visto como um objeto (material) ou uma inscrição de um objeto (imaterial) de comunicação entre um emissor e um receptor. Ou seja, os documentos são compostos de dados estruturados inscritos em um suporte material que permitem a sua difusão, considerando-se os protocolos de comunicação materializados nos contratos de leitura entre produtor e receptor.

Documento como signo implica em considerar o documento como o conteúdo, dependente do contexto de recepção e das condições de interpretação. Nesse sentido, o documento não se basta pela leitura sequencial definida pelo autor na instância gerativa, mas incorpora a visão na qual o usuário interage com o texto estabelecendo sua leitura e compreensão.

O documento como meio de interação social inclui todas as aproximações que analisam documentos como um fenômeno social, um elemento tangível de uma comunicação entre seres humanos demarcada pela sociabilidade.

As três definições propostas por Pédauque (2003) compõem e se sobrepõem ao conceito de documento, sendo a diferença entre o documento eletrônico e o tradicional muito sutil, pois o documento eletrônico é simplesmente a evolução do documento em geral.

Os documentos são usados para regular as sociedades humanas assegurando uma comunicação e a durabilidade da norma e do conhecimento necessários para sua sobrevivência e/ou continuidade. Um documento eletrônico é um traço das relações sociais reconstruído pelos sistemas computadorizados facilitando o acesso.

#### 4 *SCRIPTS* DE ATENDIMENTO

Os clientes entram em contato com o SAC com o objetivo de resolver suas questões em relação à instituição e seus produtos/serviços. Nesse processo de busca de informações, os clientes poderão usar exclusivamente o atendimento eletrônico, através da URA<sup>8</sup>, ou poderão ser encaminhados para o atendimento humano.

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

*Scripts* são documentos eletrônicos que contêm orientação para executar procedimentos relativos a produtos e serviços da instituição e para resolver problemas, reclamações, dúvidas e elogios dos clientes. Sua função é fornecer informações preparadas e direcionadas que permitam aos agentes do SAC prestarem um atendimento padronizado e rápido aos clientes. Jamil e Silva (2005) descrevem *scripts*:

Os *scripts* consistem de guias para o atendente no momento em que está conversando com o cliente. Na realidade, o *script* deve ser visto como uma ferramenta que gerencia as transações por telefone, integrando as informações e garantindo que a informação apropriada seja validada antes do término da ligação. Integrar as informações do *call center* implica garantir que todos os recursos pertinentes ao *call center* sejam disponíveis ao atendente durante sua conversa com o cliente (JAMIL e SILVA, 2005, p.149).

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

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

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

---

<sup>8</sup> Unidade de resposta audível

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

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

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

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

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

Esses autores analisaram o processo de tomada de decisão e contestaram a teoria clássica demonstrando que as decisões eram tomadas com base em vários fatores em um ambiente de incertezas. Com isso criaram o conceito de racionalidade limitada, que é a impossibilidade de se conhecer todas as variáveis ou informações para a escolha de uma resposta para um problema.

O conceito de racionalidade limitada está relacionado à incerteza, ou seja, ausência de todas as informações existentes para se tomar decisões, desconhecimento da alternativa ótima. Dessa forma, as decisões são tomadas com base nas alternativas satisfatórias e não na alternativa ótima, sendo a alternativa satisfatória aquela dentre as disponíveis que parece ser a de melhor relação custo/benefício, como detalhado por March e Simon (1975):

A alternativa será ótima: a) quando houver padrões que permitam a comparação de todas as alternativas; e b) quando a alternativa em causa for preferível, de acordo com esses padrões, a todas as demais. Por outro lado, uma alternativa será satisfatória: a) quando

houver padrões que estabeleçam os requisitos mínimos de uma alternativa satisfatória; b) quando a alternativa em causa preencher ou exceder todos esses requisitos mínimos. (MARCH e SIMON, 1975, p.198).

O conceito de racionalidade limitada e de alternativa satisfatória derivou da análise que os autores acima citados fizeram sobre a tomada de decisão perante um fato, ou seja, qual ação que um estímulo provoca em um indivíduo. Ao ocorrer um estímulo, uma decisão deve ser tomada e poderá desencadear reações de rotina e reações para a solução de problemas. Reações de rotina seriam respostas provocadas instantaneamente por um estímulo diante de situações rotinizadas, na qual “o estímulo provoca quase instantaneamente um programa de ação” (MARCH e SIMON, 1975, p.196). Já a solução de problema seria a previsão das consequências da ação, no caso de ser um problema já vivenciado, ou seria a descoberta de novas alternativas que levam à constituição de um novo programa, no caso de problemas inéditos. Os autores perceberam que programas de ação funcionavam como padrões de ação desenvolvidos pela instituição para situações nas quais é necessário ter uma padronização de comportamento.

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

Diante do exposto, consideramos oportuna a associação dos *scripts* de atendimento usados no SAC ao conceito de programas de ação<sup>9</sup>, pois os *scripts* são criados para situações repetitivas e rotinizadas que devem ter uma solução comum, uma resposta padronizada, institucionalizada, diante das mesmas situações de clientes.

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

A padronização do atendimento no *call center* visa incutir uma “fala” única, institucional,

---

<sup>9</sup> Segundo March e Simon (1975) são reações rotinizadas para serem executados de acordo com um estímulo.

proferida independentemente da voz, ou seja, do agente. Além da coordenação e padronização do atendimento aos clientes desenvolvidas acima, outro fator discutido por March e Simon (1975), que deve ser estendido à base de *scripts*, refere-se à produtividade. Com os procedimentos descritos na base, os agentes não precisam recorrer a todo o momento a outras fontes de informação, como manuais impressos, colegas e até mesmo seus supervisores; eles recorrem à base, recuperam a informação e atendem ao cliente.

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

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

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

O problema descrito pelos autores é percebido pelos clientes quando usam o SAC. Nessas ocasiões se deparam com agentes que no seu ofício se comportam como máquinas que repetem frases, processo denominado robotização. A robotização é uma consequência do uso de *scripts* quando esses são mais que orientadores das ações, quando são compostos por fraseologias que limitam a interação entre o agente e o cliente<sup>10</sup>. Diante disso, a crítica refere-se ao uso de fraseologias e não ao uso de *scripts*. Não há como conceber um *call center* sem tais informações. Os *scripts* são essenciais para os agentes do SAC, pois o detalhamento de programas é necessário quando os atendentes precisam agir da mesma forma em resposta a um determinado estímulo. No entanto, os *scripts* podem ser criados seguindo o conceito proposto por March e Simon (1975), como roteiros de procedimentos e não como textos a serem repetidos.

Os conceitos de racionalidade limitada e programas de ação de March e Simon (1975), e de

---

<sup>10</sup> Ao buscar um atendimento humano, o cliente espera estabelecer uma relação dialógica e não uma sequência de perguntas e respostas pré-estabelecidas, automatizadas a ponto de tornar a ação do agente próxima de uma máquina que repete frases.

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

## 5 A INFORMAÇÃO NO SAC

O processo informacional no SAC corresponde à busca do cliente por informação junto à instituição responsável pelos produtos/serviços que ele gostaria de conhecer ou que adquiriu. A informação, no sentido de conhecimento comunicado, desempenha um papel importante na sociedade contemporânea, sendo vários os seus significados, de acordo com a área de conhecimento, o contexto e o momento histórico. Segundo a definição de Le Coadic (1994), informação:

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

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

Faz-se pertinente a este trabalho as teorias advindas da engenharia, principalmente com Shannon e Weaver, e por isso serão aqui detalhadas. Concorde-se que “*a noção básica para todos os usos de informação é a ideia de estrutura sendo modificada e os autores reconhecem a sua amplitude*” (Pinheiro, 2004). Porém, a Teoria da Informação revela o escopo limitado da concepção de informação no contexto organizacional das centrais de atendimento a clientes.

Na Teoria Matemática da Comunicação, informação é considerada como algo que flui entre um emissor e um receptor. O modelo concebido por Shannon e Weaver pode ser assim descrito: uma fonte passa a informação-mensagem a um transmissor que a coloca num canal (mais ou menos sujeito a ruído) e a leva a um receptor que a passa a um destinatário. Ou seja, composto essencialmente de seis elementos: uma fonte, um codificador, uma mensagem, um canal, um decodificador e um receptor.

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

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

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

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

A ótica da Teoria da Informação nos moldes discutidos por Coelho Netto (1980) traz para o SAC uma percepção real do seu processo informacional composto por emissor-mensagem-canal-receptor, inclusive os aspectos reducionistas desta teoria são perceptíveis no *call center*. Os agentes se restringirão às perguntas e respostas medianas dos *scripts*, que são disponibilizadas

pelas instituições de acordo com seus pontos de vista de quais são as informações necessárias aos clientes, ou seja, o usuário da informação. Seus conhecimentos prévios e sua cognição não são considerados, assim como o contexto social envolvido e as mudanças que a informação produz nesse contexto.

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

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

## 6 RESULTADOS SOBRE OS *SCRIPTS* DE ATENDIMENTO

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

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

Referenciando a teoria de March e Simon (1975), na pesquisa foi verificado que os *scripts* são usados para padronizar o atendimento visando aumentar a produtividade.

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

Classificação, Grupos resolvedores (lista de grupos de especialistas<sup>11</sup> envolvidos com a solução associada ao *script*), Informações (conteúdo do *script*), Procedimentos de Segurança, *Check list* (informações indispensáveis para o atendimento), Informações obrigatórias (informações chave para a resolução da solicitação do cliente), Descrição da solução (detalhamento do assunto e das atividades), Fluxo de edição (registro das manutenções do *script*) e Histórico de acesso (registro de acessos ao *script*).

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

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

Em muitos *call centers* os agentes devem usar exclusivamente os textos que compõem os *scripts* para atender ao cliente. Nesse caso, as instituições treinam os agentes para que façam o atendimento usando estritamente a base, e criam os *scripts* compostos por fraseologias. Os agentes devem ler as informações para o cliente exatamente da forma como apresentadas pela instituição. As ligações são gravadas e os supervisores as ouvem por amostragem, processo denominado monitoria, e, caso verifiquem alguma incongruência da fala do agente com o texto do *script*, repreendem-no. Do ponto de vista do agente, os *scripts* conferem segurança, pois garantem uma ação de acordo com o que foi prescrito, evitando assim que qualquer problema ocorrido durante o atendimento seja de sua responsabilidade.

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

---

<sup>11</sup> Atendimento de terceiro nível

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

As afirmações nas entrevistas reforçam a ideia de que não são os *scripts* que robotizam, mas sim as fraseologias. De acordo com a análise feita durante a pesquisa, o principal ponto para o sucesso das bases de *scripts* refere-se à divulgação interna às instituições, tanto do SAC quanto das bases de *scripts*, pois não há como compartilhar informações com uma área que não se conhece e sem saber que uso fará das informações compartilhadas. Essa divulgação está intimamente relacionada ao foco da instituição em atender ao cliente e a quanto o SAC é considerado estratégico pela instituição.

Em relação aos agentes, as bases não são só divulgadas. São realizados treinamentos e é exigida sua utilização. Na pesquisa constatou-se que os agentes sabem da existência da base e conhecem seu conteúdo.

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

Sobre a efetividade da base de informações para o atendimento aos clientes foi unânime a resposta de que era primordial, além de apresentar um alto número de respostas, ou seja, possuía a maioria das informações necessárias.

Do ponto de vista dos agentes, eles usam as bases de *scripts* e justificam seu uso principalmente por causa da segurança das informações que prestam aos clientes e a sua própria segurança<sup>12</sup> ao utilizar informações previamente selecionadas, e também, pela obrigatoriedade em utilizá-la. A

---

<sup>12</sup> Ao usarem a base os agentes se isentam da responsabilidade de fornecer informação errada e serem punidos.

regularidade do uso da base pode ser verificada através de monitorias realizadas pelos supervisores da operação e através do registro no histórico do atendimento.

Foi verificado que 80% dos agentes da instituição bancária usam os *scripts* em mais de 75% dos atendimentos que executam, seguidos pela operadora de telefonia celular na qual 79% dos agentes usam em mais de 50% dos atendimentos. Na prestadora de serviços de saúde, somente 65% dos agentes utilizam a base em mais da metade dos atendimentos.

Nas três instituições as solicitações dos clientes são resolvidas em três níveis de atendimento. A saber, o cliente liga para o SAC, o agente de primeiro nível tenta resolver seu problema; caso não consiga, independente do motivo, o problema é encaminhado para o segundo nível, composto por agentes mais experientes. Caso o problema ainda não seja solucionado, ele é encaminhado para a área especialista, no terceiro nível de atendimento. Todos esses níveis acessam as bases de informações, porém esta tem uma importância diferenciada quanto a ser fonte de informação para cada nível. Quando os entrevistados foram perguntados sobre como a base influencia a resolução de problemas, verificou-se que sua importância diminui à medida que o nível torna-se mais especializado, pois a experiência e outras fontes de informação próprias das áreas ganham valor.

## 7 PROPOSTA DE *SCRIPT* DE ATENDIMENTO

Diante das constatações, defendeu-se uma ampliação do conceito de *script*, definindo-os como roteiros de procedimento, programas de ação, orientações que os agentes devem seguir para atender ao cliente de forma rápida e padronizada - características importantes no atendimento executado no SAC - e compostos com pouca ou nenhuma fraseologia para não limitar o contato entre agente e cliente.

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

- Título: para se criar um título deve ser analisado o assunto tratado no *script* e sintetizá-lo.
- Descrição: deve indicar sucintamente o objetivo e uso do *script*.
- Processo: deverá conter as regras do negócio cobrindo as questões que deverão ser respondidas com o *script*. Podem ser desenvolvidos cenários de atendimento apresentando o

fluxo de sucesso e os fluxos alternativos para as questões.

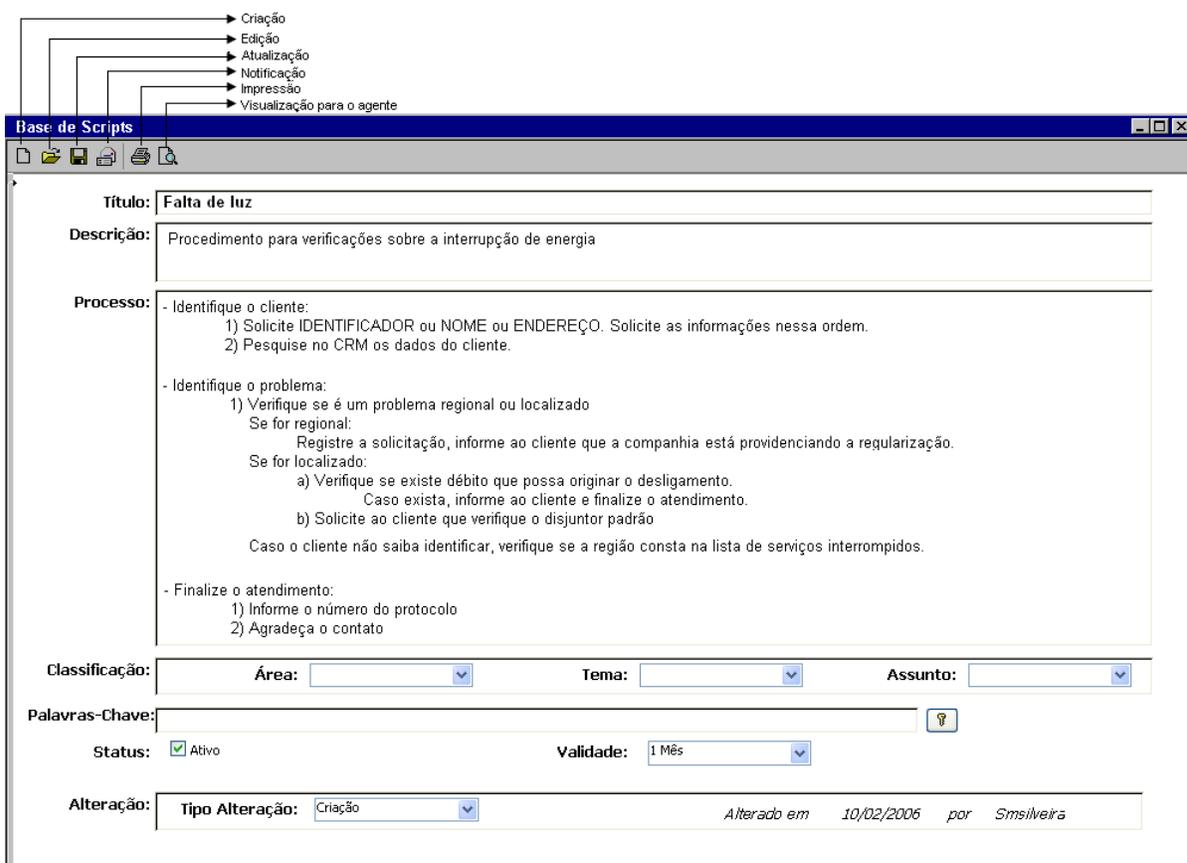
- Classificação: deve ser feita tendo em vista a estrutura do negócio da instituição, baseada na linguagem do usuário da base.
- Palavras-chave: esse campo permitirá indexar o texto usando a lista de palavras-chave<sup>13</sup> previamente definida.
- Status: esse campo identificará o status do *script* e terá os valores “Ativo” ou “Inativo”. Ficarão disponíveis na base para acesso pelos agentes somente os *scripts* “Ativos”.
- Validade: esse campo refere-se ao conceito de temporalidade da informação. Indica o tempo em que um *script* deve permanecer ativo na base sem necessidade de revisão. A equipe gestora da base de *scripts* deverá avaliar a obsolescência das informações, criar uma tabela de temporalidade e associá-la ao campo.
- Tipo de atualização: esse campo indicará que o *script* está sendo criado ou o tipo de alteração que está sendo feita. Sugerem-se os valores “Criação”, “Correção de conteúdo” e “Correção de formatação”. Para a atualização do tipo “Criação” e “Correção de conteúdo”, o sistema permitirá que o gestor notifique aos usuários da base de informações que um *script* foi criado ou que seu conteúdo foi alterado. Não será indicada a notificação automática para evitar que os agentes sejam sobrecarregados com comunicações desnecessárias.
- Identificação de atualização: para a criação e todas as atualizações dos *scripts* deverão ser registradas a data e hora de atualização, bem como o gestor que a realizou, sendo que esse campo deverá ser atualizado automaticamente pelo sistema.

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

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

---

<sup>13</sup> A lista de palavras-chave será construída pelos gestores da informação junto com as áreas de negócio determinando termos a serem utilizados nos *scripts*. Refere-se ao conceito de vocabulário controlado.



**Figura 1:** Visualização para os gestores do modelo de *script* proposto

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

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

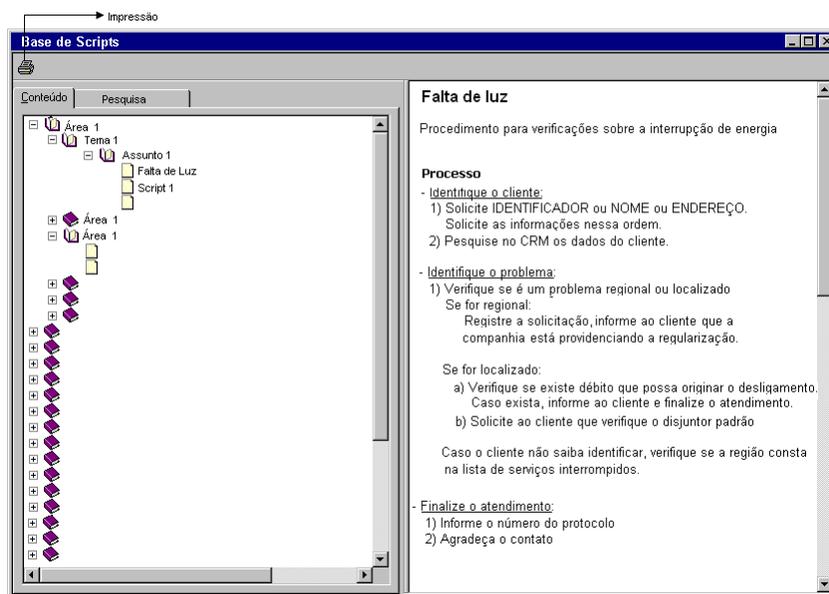


Figura 2: Visualização para os agentes do modelo de *script* proposto

## 8 CONCLUSÃO

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

Comprovou-se que existem muitas informações que deveriam estar nas bases e que não estão, mas que as questões mais comuns, a informação mediana discutida no referencial teórico, estão disponíveis para os agentes. Além disso, os entrevistados mostraram que algumas informações, mesmo quando solicitadas pelos clientes, não devem estar disponíveis, pois exigem um atendimento especializado que será executado somente pelas áreas específicas a ele.

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

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

O conceito formulado remete à questão da centralidade ocupada pela informação no contexto do SAC. A informação-*script* deve ser disponibilizada de forma adequada, tendo em vista sua disseminação e a constituição de relações dialógicas não limitadas pelas fraseologias.

Acredita-se que tal visão sobre os *scripts* possa aumentar a satisfação dos clientes em relação ao serviço de informação, SAC, bem como ampliar o percentual de efetivas resoluções de problemas ou, de forma mais apropriada, o atendimento às necessidades de informação do usuário que buscou a unidade de informação, *call center*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GESTÃO de unidades de informação: manual. Curitiba: Tecpar; Brasília: IBICT, 1997. 257 p. IBICT, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 1989. Disponível em: <<http://www.ibict.br/>>. Acesso em: 28 março de 2006.

IDEC.2005. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/emacao.asp?id=858>>. Acesso em: 17 de março 2005.

JAMIL, G. L; SILVA, F. B. **Call Center e Telemarketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2005. p 214.

LE COADIC, Y. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1994.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975, p. 192-220.

MARQUES, P. M. **Serviço de atendimento ao consumidor**: um estudo exploratório sobre sua importância e posicionamento nas empresas de alimentos. 1996. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

Notícias do PROCON – PROCON BH. Disponível em: <[http://jusvi.com/link\\_viewer/show/746.html](http://jusvi.com/link_viewer/show/746.html)>. Acesso em: 19 mar. 2005.

OLIVEIRA, M. A. **A descoberta do cliente**: em busca do jeito brasileiro de prestar serviços. São Paulo: Nobel, 1994.

PÉDAUQUE, R.T., **Documento**: forma, signo y medio, re-formulaciones de lo digital. Disponível em: <[http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/24/58/PDF/sic\\_00001160.pdf](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/24/58/PDF/sic_00001160.pdf)>. Acesso em 03.nov.2009.

PINHEIRO, L. V.R. Informação – esse obscuro objeto da ciência da informação. **Morpheus**, Rio de Janeiro, v.4, 2004. Disponível em: <<http://www.unirio.br/cead/morpheus/Numero04-2004/lpinheiro.htm>>. Acesso em: 08 jan. 2005.

Portal do Consumidor. Disponível em: <<http://www.portaldoconsumidor.gov.br>>. Acesso em: 20 mar 2006.

PROCON BH. Disponível em <<http://www.pbh.gov.br/procon/>>. Acesso em: 16 dez. 2005.

PROCON MG. Disponível em <<http://www.pgj.mg.gov.br/procon/>>. Acesso em: 16 dez. 2005.

PROCON SP. Disponível em <<http://www.procon.sp.gov.br/>>. Acesso em: 16 dez. 2005.

RAMOS, P. B. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação Online**. Brasília, v.25, n.1, 1995. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=526&layout=abstract>>. Acesso em: 09 dez. 2005.

RICHARDSON, R.; MARSHALL, J. N. Teleservices, Call Centres and Urban and Regional Development. **Service Industries Journal**. v. 19, n.1, p.96 -116. Jan. 99.

ROWLEY, J. E. **Organizing knowledge**: an introduction to managing access to information. Hampshire: [s.n], 2000.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v.1, n.1, p.41-62, 1996. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=5>>. Acesso em: 25 mar. 2006.

SEETHARAMA, S. **Diretrizes para o estabelecimento de Unidades de Consolidação da Informação**. Brasília: IBICT/SENAI, 1993.

SVENONIUS, Elaine. **The intellectual foundation of information organization**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2000.

TARAPANOFF, K. et al. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v.29, n.3, p.91-100, set./dez. 2000.

ZÜLZKE, M. L. **Abrindo a empresa para o consumidor**: a importância de um canal de atendimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

**Abstract**

The present article contextualizes the service of attendance to clients (SAC) as far as the Information Science is concerned. It also seeks to understand the phenomenon under the focus of organization and the use of information. We analyze the informational process of attendance services to clients performed in call centers, focusing on the organization and the use of information bases. This is done aiming at the systematization of parameters to subsidize the creation, maintenance and validation of scripts for attendance. Scripts are electronic documents that contain orientation to execute procedures related to products and services of the institution and in the interaction with consumers. At last we identify the attributes of quality of information that guide the construction and maintenance of information bases and systematize the parameters for elaboration of information bases according to organization processes and use of information at SAC.

**Keywords:** Information unit, information service, service of attendance to clients, call center. Attendance script.

*Originais recebidos em: 09/11/2009*

*Aceito para publicação em: 13/04/2010*