

OS ESTÁGIOS DA QUALIDADE

(Roberto Claro)

Novembro. 2009

A área de qualidade dos Call Centers começou a se desenvolver no início da década de 90. Os bancos, por exemplo, foram os primeiros a utilizar a figura do "monitor".

Pois bem, do início dos anos 90 até os dias atuais, podemos considerar que o setor de qualidade passou por **quatro** (04) **estágios**.

No **primeiro estágio** a qualidade tinha o foco de "**inspeção**", ou seja, o monitor buscava o "erro". A estratégia, neste caso, era muito simples: (1) monitorava-se até achar um erro; (2) ao encontrar, o feedback era fornecido ao atendente; (3) aquele que não errava (ou seu erro não era encontrado), não recebia o feedback; (4) o atendente que insistisse no erro, poderia ser desligado. Neste estágio, o melhor atendente, geralmente, tinha grandes chances de se tornar um monitor que, por sua vez, passava boa parte de seu tempo ouvindo ligações e preenchendo planilhas.

Foi neste estágio que a área da qualidade ganhou (mercidamente) o apelido de "polícia". Sim, o monitor era um policial à procura do criminoso (atendente que cometia o erro).

O tempo passou e já no final da década de 90 a qualidade entrou em seu **segundo estágio: "Inspeção e Processos"**. Nesta fase, continuava-se com a estratégia de "buscar o erro", mas agora com uma preocupação a mais: *melhoria dos processos internos*.

Em outras palavras, o monitor buscava o erro e tentava melhorar o processo de atendimento. A estratégia era simples: melhorando os procedimentos internos, os erros poderiam diminuir. Nesta fase, uma das grandes preocupações era montar o "Manual do Atendimento" com todas as informações para o atendente. A seleção dos monitores continuava igual: entre os melhores atendentes, era selecionado o monitor. Como o foco estava na "monitoria", esperava-se que o melhor atendente se tornasse um bom "monitor planilha" (aquele que passa a maior parte do tempo só escutando ligações e preenchendo planilhas).

Com a chegada das empresas internacionais ao Brasil (Atento, Teleperformance, Sitel etc) a área de qualidade entra em seu **terceiro estágio: "Processos, Pessoas e Tecnologia"**.

A monitoria, então, ganha novo "status": **Garantia da Qualidade**. A busca somente pelo "erro", conseqüentemente, ficava para trás. O foco concentrava-se em: (1) melhoria dos processos internos; (2) pessoas motivadas e comprometidas; (3) tecnologia de apoio como os sistemas de gravação e equipamentos para a monitoria online.

Foi nesta fase que o melhor monitor não era *mais* aquele que *apenas* monitorava muito bem, mas aquele outro que *também* sabia fornecer o feedback. Afinal, os gestores de Call Centers entenderam que "de nada adiantava monitorar, monitorar, monitorar, sem fornecer o feedback eficiente". Da mesma forma, de nada adiantava ter um bom "monitor planilha", pois a chave do sucesso estava (e ainda está) no **feedback**.

Em relação à tecnologia, a evolução foi grande nesta fase. Com a redução dos custos dos sistemas, a gravação torna-se grande aliada no processo pela busca da excelência. Além dos sistemas de gravação, muitas empresas passaram a usar também os equipamentos que permitem a escuta (simultânea) do diálogo "atendente e cliente". A "monitoria online", então, surge e ganha força.

Enfim, foi neste terceiro estágio que realmente a área de qualidade conseguiu se estruturar e aumentar muito sua importância para os Call Centers.

Atualmente, poucas, ou melhor, pouquíssimas empresas estão em busca do **quarto estágio: "Gestão Estratégia da Qualidade"**. Nesta fase, processos, pessoas e tecnologia são importantes, mas é preciso também considerar outro fator decisivo: "olho do cliente".

Eu explico.

A "Gestão Estratégia da Qualidade" procura saber o que é importante sob o prisma do cliente para, então, melhorar seus processos internos. Os monitores passam a ser **analistas**. Sim, analistas, pois precisam analisar os cenários, relatórios, indicadores e tomar decisões. Logo, o analista da qualidade tem: (1) visão do negócio da empresa; (2) análise crítica e (3) é um profissional orientado a resultados.

Nesta fase, a ideia de "quanto mais ligações monitoradas, melhor" cai por terra. Afinal, os Gestores da Qualidade perceberam que o cálculo da amostra a ser monitorada é matemático, estatístico, portanto, depende de fórmulas. Por isso, é um grande erro pensar que o "tamanho da amostra" deve ser um percentual do total de ligações.

Outra novidade deste **quarto estágio** é a estratégia dos feedbacks. O analista continua monitorando (escuta + análise) as ligações, mas em alguns casos, antes mesmo de fornecer o feedback, ele liga para saber, sob o "olhar do cliente", qual sua percepção sobre a qualidade da ligação.

Em alguns casos, o analista percebe que, aquele erro de vocabulário (por exemplo, o famoso gerundismo) não afetou tanto assim o cliente. Aliás, este até que gostou da ligação. O feedback, claro, passa a incorporar a visão do cliente e não mais *somente* a visão de processos, processos e processos.

Aliás, permita abrir um parêntese.

Entre um atendente com erros de vocabulário, por exemplo, o gerundismo, e outro com dificuldade para estabelecer um vínculo com o cliente (capacidade de relacionamento), qual você escolheria?

Em outros tempos, muitos monitores penalizariam os dois da mesma forma, com o mesmo peso, quase com a mesma "tonalidade" no feedback. Atualmente, já se percebeu que corrigir o gerundismo é muito mais fácil em comparação com a dificuldade do relacionamento que, por sua vez, tem um "reflexo" maior no resultado da monitoria.

Enfim, prezados leitores, neste quarto estágio, a temida "planilha de monitoria" vem sendo reformulada pelas "diretrizes da qualidade": (1ª) *Técnicas de Comunicação* (vocabulário, entonação de voz etc); (2ª) *Conhecimento* (produto, sistemas etc); (3ª) *Relacionamento* (empatia, proatividade etc) e (4ª) *Poder de Negociação* (Pesquisa, Identificação de oportunidades etc). Claro, tudo isso sob o "olhar do cliente".

A pergunta que deixo para você refletir é: em qual estágio se encontra a área de qualidade de sua empresa?

Ainda é uma área somente em busca do erro? (1º estágio). Ou também se preocupa com a melhoria dos processos internos? (2º estágio).

É uma área que busca melhorar os processos internos, simultaneamente, também contribui para que a equipe seja motivada e comprometida, usando novas tecnologias (gravação, monitoria online) como apoio? (3º estágio).

Ou sua empresa também se preocupa com o "olhar do cliente" sobre a qualidade, fazendo pesquisas de opinião, calibrações, campanhas qualitativas e, principalmente, considerando o feedback como resultado global do atendimento? (4º estágio).

Aguardo, como sempre, seus comentários.

Abraços,

Roberto Claro

Editor do site GUIAcallcenterBRASIL (<http://www.guiacallcenterbrasil.com.br>)

Email: roberto.claro@guiacallcenterbrasil.com.br