



## **PRÁTICAS PEDAGÓGICAS EM CENTRAIS DE ATENDIMENTO: UMA PROPOSTA COM RODA DE LEITURA**

## **PEDAGOGICAL PRACTICES IN CALL CENTERS: A PROPOSAL WITH A READING WHEEL**

Dayzi Silva Oliveira, UFPE, Brasil, dayzioliveira@hotmail.com

### **Resumo**

Pensar estratégias para desenvolver pessoas de forma criativa é uma responsabilidade que toda organização deve assumir para permanecer no campo da inovação. Objeto desta reflexão, o presente trabalho tem como foco apresentar a Roda de Leitura como ferramenta didática em uma central de atendimento, em específico, uma forma para agregar habilidades para a realização de uma leitura criativa, lúdica, autônoma e personalizada de scripts. Para embasar as reflexões deste trabalho, decorreu-se das teorias da Andragogia tendo como referencial explicativo Martins e Nogueira (2004) e os aportes sobre Roda de Leituras do campo da Educação. A atividade foi realizada em um Call Center no Bairro do Recife Antigo e os resultados observados mostraram que houve maior reflexão via atividade proposta lúdica sobre a importância de modular e personalizar a voz em um atendimento, além de participação mais ativa dos atendentes já que não houve as referências tradicionais de aplicação de treinamentos. Mostrou então ser esta, uma estratégia diferenciada para desenvolver habilidades criativas dos atendentes neste setor.

**Palavras-chave:** Roda de Leitura; Andragogia; Call Center; Treinamento e Desenvolvimento

### **Abstract**

Thinking strategies for developing people in a creative way is a responsibility that every organization must take to stay in the field of innovation. Object of this reflection, the present work has as focus to present the Reading Wheel as a didactic tool in a service center, in particular, a way to add skills for the accomplishment of a creative, playful, autonomous and personalized reading of scripts. To base the reflections of this work, the theories of Andragogy were based on Martins and Nogueira (2004) as explanatory reference and the contributions on the Wheel of Reading in the field of Education. The activity was carried out in a Call Center in Old Recife and the observed results showed that there was a greater reflection through ludic activity proposed on the importance of modulating and personalizing the voice in a service, besides more active participation of the attendants since there was no the traditional references of training application. It has then proved to be this, a differentiated strategy for developing creative skills of the attendants in this sector.

**Keywords:** *Wheel of Reading; Andragogy; Call Center; Training and development*



## 1. INTRODUÇÃO

Quem nunca ouviu ou viu piadas sobre a robotização dos atendimentos prestados pelos operadores de telemarketing? Ou recebeu uma ligação dos mesmos e achou que estava a falar diretamente com uma Unidade de Resposta Audível (URA) e não uma pessoa? Esse sentimento é compartilhado por muitos. Embora cômico mostra diante tantos exemplos engraçados que há um problema na forma que os atendentes são formados e acompanhados na realização de suas atividades.

Por este motivo, as empresas não podem apenas disponibilizar as informações para que sejam ditas aos clientes pelos atendentes. É imprescindível munir os mesmos de personalidade, de processos de comunicação, para que os clientes sintam que falam com a organização, não apenas com um funcionário com o manual de procedimentos.

Com estes pontos, o foco deste trabalho são os scripts do atendimento ativo. O mesmo é descrito como um guia, com as informações sobre o produto ou serviço que está a ser oferecido ao cliente. O problema é quando este script que deveria ser utilizado como um apoio passa a ser lido de forma constante, o que torna o atendimento robotizado, sem modulação no tom de voz, sem personalidade e impessoal. Consequência disso, o cliente passa a se sentir apenas como mais um na lista de potenciais consumidores e acaba por criar uma percepção negativa, percepção esta, que é entendida como o cita Kotler (2000) como processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo.

Diante esta problemática, será apresentada neste trabalho uma experiência que mostra que é possível buscar mudar essa realidade, através de treinamentos com atividades lúdicas que levem ao aprendizado nas organizações, neste caso, através da roda de leitura.

Também destaca este, ser papel central de gestores, instrutores e todos envolvidos em atividades de centrais de atendimento, buscar uma nova cultura, que não seja da monotonia e da repetição, mas aprender definitivamente que é cômico, porque é trágico todas as piadas sobre atendimento, e que algo deve ser feito para ser mudar a realidade.



## 1. ANDRAGOGIA: UM REFERENCIAL NAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO

É imprescindível pensar novas formas de fazer, o famoso aprender a aprender. Chega a ser descompromissada e até mesmo uma atitude distante dos responsáveis por aplicar treinamentos em Call Center, guardar slides prontos a serem aplicados como emergências quando os indicadores de qualidade indicam curvas baixas. É um posicionamento que desconsidera o contexto do atendente, das demandas dos clientes e dos novos posicionamentos que o setor exige<sup>1</sup>.

Sobre a educação no campo empresarial, (Pimenta & Anastasiou, 2002, p.47). “é um mito considerar o campo da Pedagogia e o da Didática como restritos às questões da aprendizagem de crianças e adolescentes”. Conhecimentos sobre aprendizagem significativa<sup>2</sup>, por exemplo, é importante e imprescindível para a educação de adultos, não só no campo formal, mas informal.

Por isso, mais do que um instrutor, o responsável por desenvolver habilidades e atitudes deve considerar a cultura, as dificuldades e as relações do atendente sobre o produto ou serviço, com o objetivo de criar condições que levem ao aprendizado nos *Call Centers*. É necessário que profissionais responsáveis, estejam munidos com conhecimentos de diversas áreas, que envolva principalmente o campo da Educação.

A Andragogia é um desses campos de conhecimento, que em linhas gerais, tem como característica a aprendizagem de pessoas adultas em contextos educativos diversos. De origem grega, a palavra “andragogia” tem como significado: *andros* – adulto e *gogos* –educar. Martins (2013) pontua que a Andragogia corresponde à ciência que estuda as melhores práticas para orientar adultos a aprender. Neste contexto da andragogia, é preciso considerar que a experiência é a fonte mais rica para a aprendizagem de adultos. Para Martins (2013) o modelo andragógico baseia-se nos seguintes princípios:

<sup>1</sup> Não é só o campo do treinamento, os processos de Gestão da Informação, Comunicação e Mapeamento de Processos, são outros espaços que também precisam de revisão.

<sup>2</sup> Tópico e temática importante no campo das organizações, a ser debatido em outro momento.



1. **Necessidade de saber:** adultos carecem saber por que precisam aprender algo e qual o ganho que terão no processos.
2. **Autoconceito do aprendiz:** adultos são responsáveis por suas decisões e por suas vidas, portanto querem ser vistos e tratados, pelos outros, como capazes de se autodirigir.
3. **Papel das experiências:** para o adulto, suas experiências são a base de seu aprendizado. As técnicas que aproveitam essa amplitude de diferenças individuais serão mais eficazes.
4. **Prontidão para aprender:** o adulto fica disposto a aprender quando a ocasião exige algum tipo de aprendizagem relacionado a situações reais de seu dia a dia.
5. **Motivação:** adultos são mais motivados a aprender por valores intrínsecos: autoestima, qualidade de vida, desenvolvimento.
6. **Orientação para aprendizagem:** o adulto aprende melhor quando os conceitos apresentados estão contextualizados para alguma aplicação e utilidade.

Figura 1: Modelo andragógico Martins (2013)

Neste sentido, os conhecimentos da Andragogia permitem orientar a formação significativa do adulto, levando em consideração sua especificidade, necessidades e próprias experiências. A fala de Nogueira (2004) interpreta bem como essa junção entre conhecimento e práticas redirecionadas são importantes:

Cabe ao facilitador da aprendizagem verificar quais os pressupostos adequados a uma dada situação. Quando os aprendentes são dependentes, quando não possuem experiência prévia na área, quando não compreendem a relevância de determinado conteúdo nas suas tarefas diárias, quando necessitam de acumular rapidamente conhecimentos para atingir certas performances; então o modelo pedagógico é o mais adequado (Nogueira, 2004, p. 5).

Portanto, para execução da atividade proposta nos objetivos deste artigo, foram levados em consideração os pontos de conhecimento da Andragogia. Pensar em todos eles foi, e é, essencial para o planejamento de atividades redirecionadas para aprendizagem nas



organizações. Isto porque o que se observa é que os responsáveis por desenvolver pessoas ainda desconsideram todas as experiências dos mesmos, e o mais grave, o fato de ignorar que são eles que estão a lidar diariamente com os clientes. É o saber da experiência, simplesmente ignorado.

## 2. SCRIPT DE ATENDIMENTO ATIVO

Basta o SLA (*Service Level Agreement*) cair ou a pesquisa de satisfação mostrar um crescente número de clientes insatisfeitos, para finalmente, após tempos de displicência começar a pensar em algo. Até este ponto tudo bem, o que não vai bem, precisa ser mudado, mas eis que vem um novo erro, achar que investir em novas tecnologias é a solução. Acaba por ser um ciclo vicioso, e no final das contas ninguém sabe como se chegou às incontáveis soluções e pouco entendimento sobre os baixos resultados.

O gestor, que muitas vezes possui uma visão micro do processo, exorta todas as frustrações para os atendentes. Após ter esse *Déjà vu* de atendimento duvidoso, sequioso por respostas, junta supervisores, monitores e todos os envolvidos, porque quer as causas e soluções, que por sinal são as mesmas. Duas ou três ligações analisadas durante a reunião e os problemas são vários, entre eles, atendimento robotizado, sem personalização. As soluções aparecem como mágicas e são: treinar e criar campanhas de incentivo. Ações então são tomadas e por uma semana os indicadores vão bem, duas semanas depois eles caem e acontece mais uma reunião e se volta para a mesma história.

Variantes há em demasia, entre eles a do mau uso do script, foco deste trabalho, que gera a robotização do atendimento reflexo da leitura constante. Por isso, faz-se necessário neste primeiro momento caracterizar o script. Assim, conforme Jamil e Silva os scripts (2005):

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 & Silva, 2005, p.149).



Os scripts são de fato o aporte dos atendedores, o apoio informacional para que possam realizar e aperfeiçoar as conversações durante o atendimento. A forma que os mesmos são lidos e ditos podem gerar diferentes interpretações para os clientes. Percepção que conforme Samara (2005) depende não apenas de estímulo físico, mas também da relação desses estímulo com o ambiente e das condições interiores da pessoa. Uma pessoa pode „perceber“ um vendedor que fale depressa demais como agressivo e falso; outra pode ver esse mesmo vendedor como inteligente e prestativo. Por isso a leitura do mesmo gera tantos significados e interpretações.

Mesmo que a sua função principal seja de apoio para os atendedores, muitas vezes acaba por se estabelecer com ele um alto grau de dependência. O operador fica demasiadamente preso na leitura e acaba por ofuscar sua criatividade. Portanto, além de tirar a autonomia, outra variável negativa é que nem todas as respostas e questionamentos dos clientes sobre a oferta de um produto ou serviços são previsíveis.

Quando um operador de telemarketing fica preso á um roteiro, acaba por ter dificuldades de decisões, ou seja, passam a trabalhar literalmente de forma robotizada, como afirma Bateson e Hoffman (2001):

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 & Hoffman, 2001, p.66).

O que se almeja em pontos gerais neste trabalho em consonância com o que foi dito, não é o de se extinguir os scripts das centrais de atendimento. Afinal, sem ele, os atendedores estariam à mercê no atendimento. O propósito é mostrar que as empresas precisam desenvolver estratégias para que os seus funcionários sejam autônomos e criativos dentro de suas atividades.



Para Azevedo e Caldas (2002), os Call Centers desenvolvem atividades mecanizadas que influenciam no comportamento do trabalhador e nas características do trabalho, em que predomina a rotina na prestação de serviços. Por isso é importante que essas atividades que geram certo grau de reprodução, sejam acompanhadas. A empresa, como já afirmado anteriormente, não pode cair na zona de conforto de achar que tudo é mecânico demais para mudar. Buscar formas de dar autonomia aos atendentes para realizarem seu trabalho não é um ganho apenas para os mesmos, mas em maior, para os clientes que desejam sequiosamente falar com um ser humano, não com uma máquina.

### 3. RODA DE LEITURA

Para dar continuidade ao entendimento da proposta, é necessário articular teoricamente sobre a atividade aplicada no Call Center no caso, a roda de leitura. De acordo com Corrêa (2016)<sup>3</sup>:

*Uma roda de leitura é uma prática pedagógica e cultural relacionada ao ato de ler conjuntamente, muito utilizada com leitores em formação (crianças da educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental). Normalmente os chamados mediadores de leitura (professores, contadores de história, bibliotecários e outros profissionais ou pessoas envolvidas com a temática) leem com ou para os demais. Embora comumente seja realizada em círculo – daí o nome de roda –, essa prática admite que os participantes se coloquem em semicírculos ou que fiquem deitados em tapetes ou colchonetes. (Corrêa, 2016)*

O trabalho com roda de leitura por ser conjunta, favorece a interação entre todos os envolvidos. Um compartilhamento de experiências, onde todos realizam as atividades com as emoções dos textos. É importante destacar o papel do mediador, não só como o que realiza a leitura, já que a mesma pode ser feita de diversas formas, como dita novamente Corrêa (2016):

---

<sup>3</sup> Resultado de :<http://ceale.fae.ufmg.br/app/webroot/glossarioceale/verbetes/roda-de-leitura>.



Trata-se de uma forma de leitura compartilhada. Uma determinada pessoa pode ler enquanto as outras ouvem; pode-se fazer uma leitura dramatizada ou ainda usar outras estratégias de vivenciar o texto, todas são atividades pertinentes nessa roda de leitura. [Grifo nosso] Quando se fala em leitura dramatizada, deve-se pensar na leitura expressiva: o leitor destaca determinadas partes do texto explorando a entonação [Grifo nosso], com o uso de recursos como mudança de voz conforme o personagem, a ênfase em interjeições, gestos e expressões corporais e faciais. (Corrêa, 2016)

Foi em destaque para essa capacidade de leitura expressiva que se vislumbrou na roda de leitura uma ferramenta de aprendizado nos treinamentos. Já que ao fazer, deve se ter em mente o fato que a forma que se ler o livro nesta atividade, é o jeito que se mostra o personagem, porque, (Colomer, 2007, pp. 70-72) “o autor constrói o seu leitor muito mais do que seus personagens. Quando o faz bem, ou seja, quando consegue interessá-lo, então o leitor faz a metade do trabalho”.

Justamente sobre essas particularidades da roda de leitura, e a possibilidade dos participantes desenvolverem uma relação com os personagens para que a história seja entendida por todos os envolvidos, foi ela escolhida para mudar a relação dos atendentes com o script de atendimento e exemplificar via esta atividade, a importância de modular a voz para que haja entendimento e praticar neste ambiente os aspectos da andragogia.

#### **4. METODOLOGIA E PERCURSO PROPOSTA RODA DE LEITURA EM UM CALL CENTER**

Especificamente, esta atividade foi desenvolvida em uma empresa criada com o objetivo de oferecer soluções personalizadas, para atender com rapidez e eficiência variados segmentos entre eles, operações de Contact Center, Backoffice, solução digital, e-commerce, telemarketing e recuperação de crédito. A mesma está localizada no Bairro do Recife Antigo e conta atualmente no produto onde o trabalho foi desenvolvido com 30 (trinta) operadores de telemarketing, que em suas rotinas, realizam atendimento ativo e receptivo.

O primeiro passo foi planejar a atividade. A mesma foi escolhida para ser feita em uma sexta-feira, tendo em vista que esse era o dia com menor volume de ligações na operação. Como cada turno possuía 15 (quinze) operadores, foi definido que seriam 2 (duas)



turmas por turno, com 7 (sete) e 8 (oito) pessoas cada, resultando assim em 4 (quatro) treinamentos.

A estrutura do treinamento foi dividida via sigla **A.D.P.M (Alinhar, desenvolver, praticar e monitorar)**, que em gráfico segue as seguintes particularidades:

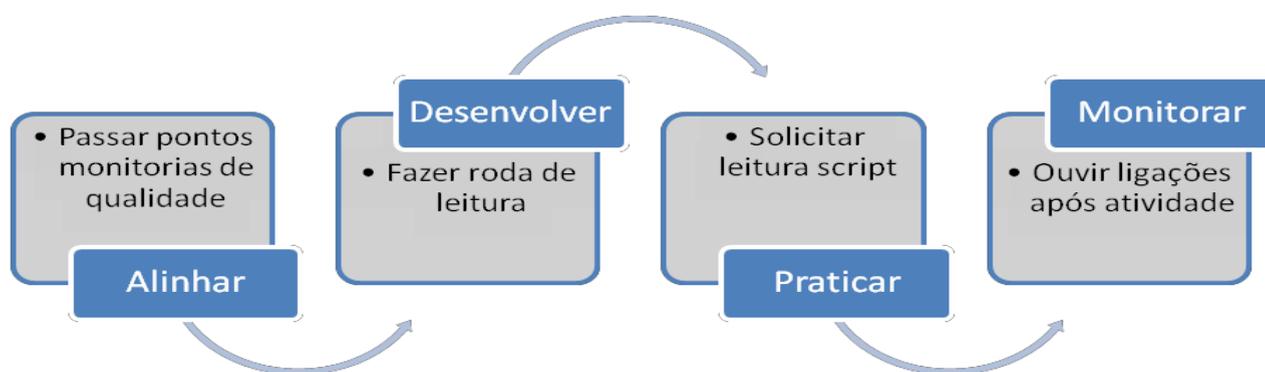


Figura 2: A.D.P.M (Alinhar, desenvolver, praticar e monitorar)

A primeira etapa consistiu em alinhar os pontos observados em monitoria de qualidade, ou seja, através da escuta das ligações dos atendentes, buscar as causas que impactavam na qualidade da realização dos ativos. Esta etapa foi de grande importância, porque não só permitiu mostrar aos atendentes os pontos mais vulneráveis que interferiam na qualidade do uso do script, mas deu abertura para que os mesmos relatassem suas dificuldades. Foi essa, portanto, uma excelente oportunidade para fazer algo que é muitas vezes negligenciado nas centrais de atendimento, ouvir os atendentes.

Além disso, ouvir os atendentes foi importante porque conforme o modelo dos aspectos da andragogia apresentados levou em consideração o papel das experiências dos atendentes. Também quebrou a lógica de que só quem está aplicando o treinamento vivenciou e sabe as experiências relevantes para um bom atendimento, foi um momento que os operadores foram ouvidos e novas reflexões precisaram ser feitas após suas falas. Erros que a empresa cometia foram colocados em destaque, principalmente ao desenvolver os scripts.

Após alinhar esses pontos, a segunda etapa do planejamento remete à realização da roda de leitura. Os operadores sentaram em círculo e o instrutor foi o mediador do processo. Foi explicado aos atendentes, as particularidades do livro infantil, que o mesmo só gera



atenção e interesse nas crianças quando a leitura é realizada em sua plenitude, com a observação sistêmica das palavras, dos sinais como pontos de interrogação e exclamação, bem como observação atenciosas das feições dos personagens como fonte de informação sobre as emoções, que tudo isso é visualizado através do tom de voz, a arma que eles tinham para desenvolver a leitura do livro.

O livro escolhido foi *Tem festa no céu...eu vou...eu vou* de Ducarmo Paes. Vale destacar que o mediador da leitura e responsável pela realização desta atividade foi um profissional que estava no processo de formação em Pedagogia, ou seja, envolvendo teorias e práticas do campo da educação, o que permitiu aplicação de novas ações neste espaço de atendimento. O livro apresentava todas as particularidades pertinentes para a realização da atividade, como: várias imagens expressivas, palavras com rimas, o que requeria do leitor uma leitura calma e pausada.

Foi um momento não só de lúdico e de criatividade, ao realizar a leitura os atendentes perceberam como a velocidade e tom de voz impactava no entendimento da história. A teatralização do tom de voz os fez observar que uma leitura por si só impactava sim no entendimento da história, então ficou o questionamento, quanto mais no outro lado da linha? Naquele momento de treinamento lúdico, eles entenderam o poder da leitura personalizada, principalmente ao que remete a exploração da história.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a etapa da roda de leitura, foi distribuído entre os atendentes scripts que eles já usaram anteriormente. A ideia era após o contato com esta atividade, eles pudessem já colocar na prática uma leitura criativa de script. Neste estágio, foi observado que houve uma melhora, principalmente nas etapas onde se destacava palavras atrativas aos clientes com um tom de voz maior, o que mostrou novas atitudes quanto à leitura do script.

Mas claro, que foi um acompanhamento em curto espaço de tempo. Após aplicação do treinamento, é imprescindível que a empresa realize programas constantes de observação via monitorias de qualidade, para que sejam realizados reforços ao que foi aprendido, bem



como reflexões para novas estratégias de produção de conhecimento, seguindo assim, a ordem de criatividade.

Outro ponto importante, foi o fato do treinamento organizado desta forma permitir abertura para que os atendentes pudessem expor os seus pontos de vistas, pontos esses, que mostraram que não bastava apenas corrigir a operação, mas fazer a empresa rever suas práticas.

Portanto, os resultados após atividade mostraram que formas criativas de desenvolver pessoas, é um diferencial, que gera satisfação e que permite um aprendizado mais humano e próximo nas organizações. Mostrou serem os esforços para o planejamento e desenvolvimento desta atividade um importante caminho para isso.

## 6. CONCLUSÕES

Aqui resultam pontos de reflexões. Essa não é uma atividade universal, que funcionará em todas as operações, isto porque o número de atendentes e o tempo disponível ao desenvolvimento de determinadas ações devem fazer parte do planejamento dos multiplicadores. Mas o que se almejou mais neste trabalho, foi mostrar que novas formas de fazer devem ser adotadas, principalmente formas mais humanizadas que possibilite a interação dos atendentes com os objetivos de aprendizado e um dos mais importantes, saber ouvir e usar as experiências dos mesmos como referencial. Portanto, este é e deve ser um primeiro movimento.

Pensar novas formas de ensinar pessoas não deve ser uma atividade estática. O profissional de treinamento e desenvolvimento precisa ter visão interdisciplinar sobre como adequar novas formas de aquisição de conhecimento, isto requer destes profissionais constante atualização, criatividade e muita coragem para sair dos famosos slides.

Portanto, mais do que ser o registro de uma atividade que deu certo, pretende-se com este trabalho mostrar que muitas coisas precisam ser pensadas, até mesmo situações que não são levadas para análise quando se fala em qualidade do atendimento, como as formas que os treinamentos são aplicados. Nem tudo é culpa do atendente, da ausência ou excesso de tal tecnologia. São diversos os vieses e todos precisam ser pensados.



## REFERÊNCIAS

- Azevedo, M.C., Calda, S, P., M.(2002) Seriam os Call centers os Sweatshops do século XXI? ENEO, Recife: Observatório da realidade organizacional, PROPAD/UFPE: ANPAD.
- Bateson, J. E. G; Hoffman, K. D. (2001) Marketing de Serviços. 4. ed., São Paulo: Bookman.
- Batt, R., Colvin, A., E, KEEFE, J. (2002) Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4): 573-593.
- Carvalho, P. C.(1999). Administração mercadológica. Campinas: Editora Alínea.
- Kotler. P.(2000) Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Nogueira, S.M. (2004) Androgogia: que contributos para a prática educativa. *Linhas: Revista do Programa de Mestrado em Educação e Cultura, Florianópolis*, v.5, n.2, p. 333-356, dez.
- Pimenta, S. G; Anastasiou, L das G. C.(2002). Docência no ensino superior: problematização. In: PIMENTA, Selma Garrido. *Docência no ensino superior*. São Paulo: Cortez.
- Ribeiro, P. C.T. Atendimento diferenciado a clientes. [Revista online]Retirado de <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc\\_cad=tpt2p6dis](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=tpt2p6dis)>.
- Samara, B. S; Morsh, M. A. (2005). *Comportamento do Consumidor: Conceitos e Casos*. São Paulo: Prentice Hall.