



**UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ
ESCOLA SUPERIOR DE MAGISTRATURA DO CEARÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

Andrea Antunes de Carvalho

**O CALL CENTER NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ
ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA**

FORTALEZA – 2009

Andrea Antunes de Carvalho

**O CALL CENTER NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ
ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Orientador: Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior

Fortaleza – 2009

O CALL CENTER NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Monografia aprovada em:

Orientador: _____
Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior (ESMEC)

1º Examinador: _____

2º Examinador: _____

Coordenador do Curso:

Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior (ESMEC)

RESUMO

Este estudo objetiva analisar o Call Center do Poder Judiciário do Estado do Ceará. Primeiramente será abordado Call Center sobre diversas perspectivas como as condições de trabalho, as práticas de recursos humanos, a tecnologia de informática empregada e a qualidade no atendimento. Para que a pesquisa seja possível, serão investigados os conceitos e histórico do Call Center em um contexto mundial, e será discutido logo a seguir sua história, evolução e aspectos ligados aos recursos humanos como treinamento, capacitação, remuneração e perfil dos colaboradores. Logo em seguida será mostrado como são os call centers do Poder Judiciário cearense, suas características, dificuldades e possíveis melhoramentos.

Com isso, este estudo visa contribuir para que esse importante serviço seja cada vez mais aprimorado, fazendo com que o Poder Judiciário cearense preste um serviço cada vez melhor para a sociedade.

Palavras-chave: Poder Judiciário do Estado do Ceará, Call Center, *service desk*, central de serviços

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a DEUS, pois só com a ajuda Dele conseguimos realizar nossos objetivos. Ao meu amado esposo, pela ajuda e dedicação e ao professor Edilson Baltazar, que me conduziu até este momento, contribuindo com seus conhecimentos, sua sabedoria e experiência.

Aos meus pais, amigos e parentes que compartilham comigo todos os momentos, sejam estes difíceis, fáceis, tristes, alegres, agradáveis e desagradáveis.

Ao Chefe do Setor de Tele Justiça, Nelson Ricardo Moreira, que muito contribuiu para o enriquecimento desse trabalho.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Porte dos call centers brasileiros (PA's) (OLIVEIRA ET AL 2006)..... | 20 |
| Gráfico 2: Principais segmentos atendidos pelo call center segundo o porte (OLIVEIRA ET AL 2006). | 20 |
| Gráfico 3: Formação dos operadores de call center (OLIVEIRA ET AL 2006)..... | 25 |
| Gráfico 4: Nível educacional gerencial (OLIVEIRA ET AL 2006)..... | 26 |
| Gráfico 5: Distribuição por sexo (OLIVEIRA ET AL 2006). | 27 |
| Gráfico 6: <i>Turnover</i> (operadores) (OLIVEIRA ET AL 2006)..... | 28 |
| Gráfico 7: Treinamento inicial (semanas) (OLIVEIRA ET AL 2006). | 28 |
| Gráfico 8: Tempo para o operador se tornar proficiente (semanas) (OLIVEIRA ET AL 2006). | 29 |
| Gráfico 9: Salários médios anuais dos operadores (R\$) (OLIVEIRA ET AL 2006). | 30 |
| Gráfico 10: Salários médios anuais dos gerentes (R\$) (OLIVEIRA ET AL 2006). | 31 |
| Gráfico 11: Total de Ligações X Número de Funcionários (Fonte : Tele Justiça). | 37 |
| Gráfico 12: Atendimento X Desistência X Número de Funcionários (Fonte: Tele Justiça) | 37 |
| Gráfico 13: Desistências X Número de Atendentes | 38 |
| Gráfico 14: Comparativo de Consultas I (Fonte: Tele Justiça) | 39 |
| Gráfico 15: Comparativo de Consultas II (Fonte: Tele Justiça) | 39 |
| Gráfico 16: Reclamações apuradas 2006/2007/2008 | 40 |
| Gráfico 17: Chamadas de Manutenção de Hardware - 009 | 43 |
| Gráfico 18: Chamadas de Pedidos de Informação - 2009..... | 43 |
| Gráfico 19: Total de Chamadas - 2009 | 44 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Chamadas Manutenção Hardware..... | 42 |
| Tabela 2. Chamadas Pedidos de Informação..... | 43 |
| Tabela 3. Total de Chamadas..... | 44 |
| Tabela 4. Indicadores de Desempenho | 51 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Estrutura de Funcionamento do Service Desk | 48 |
|---|----|

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 | ASPECTOS GERAIS DO CALL CENTER | 13 |
| 2.1 | RESUMO DO CAPÍTULO..... | 13 |
| 2.2 | CONCEITO | 13 |
| 2.3 | HISTÓRICO | 15 |
| 2.3.1 | EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E DE MARKETING DO CALL CENTER..... | 17 |
| 2.4 | FUNIONAMENTO DO CALL CENTER | 19 |
| 2.5 | TIPOS DE SERVIÇOS PRESTADOS | 21 |
| 2.5.1 | Operação Ativa | 21 |
| 2.5.2 | Operação Receptiva..... | 23 |
| 3 | RECURSOS HUMANOS NO CALL CENTER | 25 |
| 3.1 | RESUMO DO CAPÍTULO..... | 25 |
| 3.2 | PERFIL DOS COLABORADORES..... | 25 |
| 3.3 | TREINAMENTO..... | 28 |
| 3.4 | REMUNERAÇÃO | 30 |
| 3.5 | RECRUTAMENTO E SELEÇÃO | 31 |
| 3.6 | EXPECTATIVA DE CARREIRA..... | 32 |
| 4 | CALL CENTER NO PODER JUDICIÁRIO CEARENSE | 34 |
| 4.1 | RESUMO DO CAPÍTULO..... | 34 |
| 4.2 | OBTENÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA..... | 34 |
| 4.3 | TELE JUSTIÇA | 34 |
| 4.3.1 | Evolução do Atendimento no Tele Justiça..... | 35 |
| 4.3.2 | Produtividade dos Colaboradores no Tele Justiça..... | 38 |
| 4.3.3 | Reclamações Apuradas pelo Tele Justiça..... | 40 |
| 4.3.4 | Perfil dos Usuários do Tele Justiça | 41 |
| 4.4 | SAU – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO..... | 41 |
| 5 | ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR O CALL CENTER NO PODER JUDICIARIO | 44 |
| 5.1 | RESUMO DO CAPÍTULO..... | 45 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.2 | DIFICULDADES ENCONTRADAS | 45 |
| 5.3 | MELHORAMENTOS NECESSÁRIOS | 46 |
| 5.3.1 | Service Desk (Central de Serviços)..... | 47 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 53 |

1 INTRODUÇÃO

A indústria de Call Center tem apresentado um rápido crescimento em nosso país, representando significativa parcela da força de trabalho. Este crescimento foi impulsionado pelos avanços da tecnologia da informação (TI) e pela queda acentuada nos custos de transmissão de dados e voz ocorrida nas duas últimas décadas. Com a privatização e concorrência das telecomunicações, houve redução de custos atraentes para a implantação de serviços de interação com consumidores.

O triângulo formado pela confluência de telecomunicações, computadores e marketing deu origem aos novos Serviços de Apoio ao Cliente, em geral centralizados em um número telefônico de prefixo 0800, de discagem direta gratuita. Nesse triângulo, nasce o Call Center, sistema que recebe chamada e abre o diálogo com a sociedade. De um lado, a empresa ou a instituição pública. De outro, o cidadão em busca de informação. O conceito moderno de Call Center envolve a utilização adequada e no mais alto grau dos recursos de administração da informação, de marketing criativo e de comunicações – telefonia, fax, correio de voz, Internet ou outros.

Quando se reflete sobre a importância que os call centers assumiram na vida do Poder Judiciário brasileiro, é possível perceber que as relações corporativas pelo telefone estão cada vez mais presentes no cotidiano de quem precisa saber informações sobre suas causas judiciais, fazendo com que a idéia de morosidade dos processos seja amenizada.

Poucos são os estudos sobre Call Center no Poder Judiciário, portanto pouco se sabe sobre o funcionamento, dificuldades e possíveis soluções desse importante serviço. Este trabalho pretende discutir de uma maneira clara como esse serviço é prestado pelo Poder Judiciário cearense, apresentando inclusive possíveis soluções para as dificuldades encontradas.

O que motivou a utilização desse tema foi o conhecimento das dificuldades enfrentadas pelo Serviço de Atendimento ao Usuário do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, bem como a sua importância para a boa imagem do Judiciário cearense.

Os dados desse trabalho foram obtidos através de artigos, livros, pesquisas na internet, entrevistas e relatórios fornecidos pelo Tele Justiça. Foram utilizados dados extraídos do sistema de atendimento (SATI), conhecimentos pessoais do SAU, bem como o Termo de Referência que está sendo preparado pelo Departamento de Informática, do qual faço parte, para a contratação do Service Desk que irá substituir o SAU – Serviço de Atendimento ao Usuário.

Este trabalho está organizado em sete capítulos. No primeiro capítulo tem-se a introdução. No Capítulo 2, **Aspectos Gerais do Call Center**, são apresentados os conceitos referentes a Call Center, seu histórico, evolução e funcionamento atual. No Capítulo 3, **Recursos Humanos no Call Center**, é demonstrada a situação atual do recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores, através de gráficos e estatísticas, e qual a expectativa quanto à carreira e sua remuneração. No Capítulo 4, **Call Center no Poder Judiciário Cearense**, é mostrado o funcionamento do Call Center no Poder Judiciário Cearense, no caso o Tele Justiça e SAU. No Capítulo 5, **Estratégias para melhorar o Call Center no Poder Judiciário**, são apresentadas possíveis soluções para melhorar o atendimento prestado pelo Call Center do Poder Judiciário Cearense, incluindo o service desk. No Capítulo 6, **Considerações Finais**, são apresentadas as conclusões e as contribuições deste trabalho.

2 ASPECTOS GERAIS DO CALL CENTER

2.1 RESUMO DO CAPÍTULO

Neste capítulo são apresentados os conceitos, histórico e tipo de serviços prestados por um Call Center, mostrando o ponto de vista de vários autores e a evolução que esse importante serviço passou através dos anos.

2.2 CONCEITO

Call Center é uma central de atendimentos que visa interagir com o cliente, dando ou recebendo informações sobre determinado produto ou serviço, solucionando problemas, vendendo produtos ou serviços, utilizando-se de telefones e computadores para tal fim.

Mancini traz os conceitos de televendas, telemarketing, call center e contact Center. Segundo o autor, o conceito de televendas:

engloba os procedimentos mais simples que envolvem o telefone e a apresentação de um produto ou serviço para o cliente em potencial, visando efetivar a venda. Foi a primeira função incorporada à tecnologia do telefone, logo após sua invenção. [...] (2006, p.29)

O conceito de telemarketing:

No telemarketing o telefone deixa de ser apenas um meio simples e barato para efetivar vendas e passa a ser manuseado como uma ferramenta do marketing mix. Ele continua oferecendo os mesmos benefícios das televendas, mas agrega outras funções: detectar necessidades, monitorar o mercado, interagir com o cliente, realizar pós-venda, pesquisas, propaganda etc. Ou seja: é um instrumento de "inteligência e informação" voltado para atender às demandas, cada vez maiores, do público. (Ibid., p.29)

O conceito de Call Center:

[...] O call Center, portanto, já é um conceito ampliado do telemarketing, pois sua estrutura faz parte da (e confunde-se com a) própria missão da empresa. O call Center surge no momento em que a organização sente necessidade não só de atender as demandas do mercado, mas também de antecipar-se a elas, ultrapassando as expectativas do cliente. [...] Em um call Center típico, um conjunto de pessoas (agentes) atende às chamadas de clientes, relacionadas aos diversos serviços que podem ser oferecidos, tais como: suporte técnico; vendas de produtos; sugestões; solicitação de informações; reclamações etc. [...] (Ibid., p.29,30)

O conceito de Contact Center:

Este é o conceito mais recente de relacionamento com o cliente. Neste modelo, todas as relações da empresa com o mundo externo, não importando a mídia, o veículo utilizado (telefone, correio, computador etc.) são administradas e geridas por um único pólo. Tudo e todos, na empresa, trabalham para que ela ocupe um lugar de sucesso e destaque no mercado. (Ibid., p.30).

Existe outro conceito tão importante quanto Contact Center, que é o Service Desk. Segundo o site Wikipédia, o Service Desk tem como missão principal o restabelecimento da operação normal dos serviços dos usuários o mais rápido possível, minimizando o impacto nos negócios causados por falhas de TI. Para um provimento de serviços de Service Desk com qualidade, este serviço poderá utilizar as melhores práticas de ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) ou outras metodologias de mercado. Ferramentas de Gestão de Serviços de TI bem estruturadas, também são vitais para o provimento de um bom serviço. Para que sejam alcançadas todas as expectativas do cliente, interno ou externo, deve-se estabelecer Acordos de Nível de Serviço (SLA). O SLA definirá em quanto tempo e de que forma o serviço será prestado (WIKIPEDIA, http://pt.wikipedia.org/wiki/Help_desk, acessado em abril de 2009).

Para Olinger (2009), Call Center é a central onde as chamadas são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos ligados às funções de vendas, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada. Do ponto de vista conceitual, Call Center envolve três elementos básicos. O primeiro deles é *software*, ou seja, um conjunto de programas que ajuda a empresa a alcançar as soluções mais eficientes. Em segundo lugar temos o *hardware*, como computadores, PABX, telecomunicações. Por último, mas não menos importante, o Call Center é "*humanware*", uma palavra que volta a ter sentido estratégico, significando os talentos humanos, a cultura do usuário e a competência operacional. (OLINGER 2009).

Uma central de atendimento é composta por estruturas físicas e pessoal, que tem por objetivo centralizar o recebimento de ligações telefônicas, distribuindo-as automaticamente aos atendentes e possibilitando o atendimento aos usuários finais,

realização de pesquisas de mercado por telefone, vendas, retenção e outros serviços por telefone, Web, chat ou email. Nas centrais de atendimento que usam tecnologia mais avançada, nas posições de atendimento (PA's) os operadores contam com terminais de vídeo ou computadores ligados em rede que permitem consultar e efetuar registros das chamadas e dos atendimentos realizados. Também são utilizados *softwares* que monitoram e/ou gravam as ligações telefônicas e controlam o fluxo das chamadas, fornecendo dados para o melhor gerenciamento dos recursos humanos e tecnológicos. As maiores empresas/corporações utilizam as centrais de atendimento como forma de interagir e criar relacionamento com seus clientes. Os exemplos incluem companhias de serviço público, empresas de catálogos via correio etc (WIKIPEDIA, http://pt.wikipedia.org/wiki/Central_de_atendimento, acessado em abril de 2009).

É importante explicitar o que está ao redor do conceito de Call Center, principalmente pelo fato que há um equívoco entre os leigos, em uma situação que Call Center significaria o mesmo que telemarketing. O que acontece de fato, é que o telemarketing faz parte dos serviços oferecidos pelos Call centers e por ser largamente utilizado como um canal de vendas, que constantemente está em contato com os consumidores através das ligações ativas, gera-se essa compreensão conceitual equivocada por parte da sociedade. Vale destacar que nos últimos anos um novo conceito vem se apresentando. Tratam-se dos Contact Centers, que nada mais são do que Call centers que possibilitam a comunicação não apenas pelo telefone, permitindo a convergência de várias mídias com o consumidor, como e-mails, fax e web chats, além da utilização de outros instrumentos tecnológicos capazes de baratear o custo das operações, a exemplo da URA (unidade de resposta audível) e do VoIP (voz sobre IP). Entretanto, mesmo que alguns Call centers não se denominem como Contact Centers, estes operam de forma tão ampla como tais.

2.3 HISTÓRICO

No ano de 1880, um fabricante de doces formou uma equipe com mais de cem pessoas para cadastrar e contactar clientes através do telefone. Esse foi o

primeiro emprego do uso do telefone para fins comerciais que se tem registro. É o que se chama de televendas, ou seja, o uso do telefone para oferecer um produto ou serviço. Após a Segunda Guerra Mundial, em 1950, inicia-se um período de crescimento para a mídia, onde os números de telefones eram mostrados nos anúncios para que os clientes solicitassem produtos ou serviços e ganhassem brindes: são os procedimentos de cadastro e *mailing*. A primeira campanha maciça de marketing por telefone foi um investimento da Ford, onde a empresa capacitou quinze mil donas-de-casa para efetuarem as ligações de suas residências, com o objetivo de definir o mercado potencial de compradores de automóveis. Essa estratégia rapidamente disseminou-se (MANCINI, 2006).

Na década de 1980, surgiu o termo “telemarketing”. O telemarketing difundiu-se mundialmente, com o advento de grandes centrais de atendimento destinadas a facilitar a vida do consumidor, do cliente ou dos usuários de uma forma geral. No ano de 1981, a empresa americana General Eletric, criou a sua rede de centrais de atendimento (MANCINI, 2006).

Após dezoito anos do nascimento, o conceito de telemarketing evoluiu para o modelo de Call Center, onde foi incluída a informática. O Call Center apresenta uma missão mais ampla, onde não só atende as demandas do público-alvo como também oferece benefícios adicionais, impulsiona novas vendas e antecipa as necessidades (MANCINI, 2006).

Como vimos, o emprego do telefone pelas empresas, desde o seu início – 1880 até os dias de hoje - vem crescendo e ganhando cada vez mais espaço, aliando-se ao uso da tecnologia para se ter uma maior eficiência e maior rapidez no contato com o público alvo, seja para obter ou dar informações, como também na divulgação de um produto ou serviço. No Brasil este uso vem crescendo num ritmo bastante acelerado, 22% ao ano, muito acima da média de outros setores (MANCINI, 2006).

Ao longo da década de 1990 houve um crescimento acelerado do setor de Call Center, devido ao surgimento de novas tecnologias e pelo aumento da concorrência, que fez com que as empresas buscassem uma maior fidelização dos consumidores (MANCINI, 2006).

Com isso surgiram empresas especializadas neste tipo de serviço, que se tornaram grandes prestadoras de serviços. Atualmente essas empresas empregam

milhares de pessoas em todo país, sendo este segmento, um dos principais geradores do “primeiro-emprego” (MANCINI, 2006).

2.3.1 Evolução Tecnológica e de Marketing do Call Center

Para a empresa, o Call Center é a ferramenta de marketing, para o mundo na era da informação. O conceito de Call Center não tem mais de 10 anos. De um lado, a evolução tecnológica tem sido extremamente rápida, oferecendo os instrumentos básicos para a comunicação empresarial. Mesmo assim, nem todas as empresas e instituições públicas mostram-se familiarizadas com as soluções informatizadas do Call Center. Nessa evolução tecnológica acelerada surgem a cada dia novos recursos ou novos pedidos de facilidades a serem incorporados aos sistemas e tudo indica que essa evolução continuará ainda por muitas décadas. A grande alavanca do desenvolvimento do Call Center, no entanto, vem do lado do marketing. Para o professor Carlos Alecrim, responsável pelas disciplinas de Marketing Direito e Telemarketing nos cursos de pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas, as mudanças na área de marketing exigem das empresas uma nova atitude: "Há um novo tipo de pensamento estratégico de marketing. Ele oferece significativa vantagem a aqueles que o utilizam primeiro. É o auge de uma mudança gradual que vem ocorrendo há décadas. Tal pensamento não se aplica igualmente a todas as situações e a todos os produtos, mas onde se adapta. A compreensão desta mudança de direção pode ser essencial para se conquistar a vantagem competitiva sobre a concorrência e, em outros casos, para, ao menos, garantir a sobrevivência" (http://www.callcenterassociados.com.br/telemedicina/ponto_de_vista_da_exame.htm, acessado em abril de 2009).

Segundo Alecrim, no site CallcenterAssociados, "a mudança, muitas vezes, é algo tão sutil que, quando a percebemos, ela já ocorreu". Por isso, ele diz que é preciso chamar a atenção do mundo dos negócios para as novas tendências do marketing moderno. Nesse sentido, ele lembra uma recente matéria de capa da revista "*Business Week*", sob o título "Aproximando-se do Novo Consumidor" - que dá uma clara idéia de como as mudanças no comportamento social afetam a comunicação com o cliente -, da qual vale à pena citar o trecho seguinte: "A vida era bem mais simples. Os negociantes de massa, tais como '*Procter & Gamble*', criavam produtos inovadores relativamente úteis e os anunciavam na televisão. Todas as

donas de casa com idade entre 18 e 34 anos que assistiam aos programas viam os anúncios e corriam para comprar fraldas descartáveis ou detergentes.” Os comerciais eram aborrecidos, mas saturavam os programas de rádio e repetiam sem parar os nomes dos produtos. Os supermercados enchiam as suas prateleiras e os consumidores chegavam e compravam. Hoje, as coisas não são mais assim. As verdadeiras inovações de produtos são raras e a maioria das mulheres americanas entre 18 e 34 anos não está mais sentada em casa assistindo televisão. Estão na escola, trabalhando ou se especializando em universidades. Um jovem de 15 anos pode estar fazendo as compras de casa.

A cada ano que passa surgem novas empresas e melhores produtos. Isso nos dá uma idéia do congestionamento de informações na mente do consumidor, causada pela luta por um posicionamento. Só para ilustrar o ritmo de transformações que vivemos nos últimos anos, basta lembrar que há 20 anos havia menos de 50 mil computadores em uso no mundo. Hoje são vendidos mais de 50 mil computadores por dia. Nesse quadro de mudanças, os sistemas de Call centers se tornam fator de competição entre as empresas. Desde que uma empresa dê um salto de qualidade, passando a utilizar um Call Center mais moderno e mais eficiente, seus concorrentes serão obrigados a evoluir também na mesma direção. Sem entrar em aspectos complicados da tecnologia, podemos dizer que o Call Center é a associação dos meios de telecomunicações com os bancos de dados de uma empresa ou organização, de modo a permitir que seus clientes possam dispor de um Centro de Atendimento rápido, eficiente e completo. Do lado tecnológico, o Call Center utiliza os recursos de CTI, sigla internacional que significa “*Computer Telephony Integration*”. Ao ler manuais de Call Center, você encontra com frequência a sigla CTI, algumas vezes como sinônimo de Call Center. Mas não é um sinônimo perfeito. CTI refere-se apenas ao lado tecnológico. A rigor, *Computer Telephony Integration* é o conjunto de aplicações que exige a mais completa e funcional integração de Computadores e Telecomunicações (LIMA, 2000).

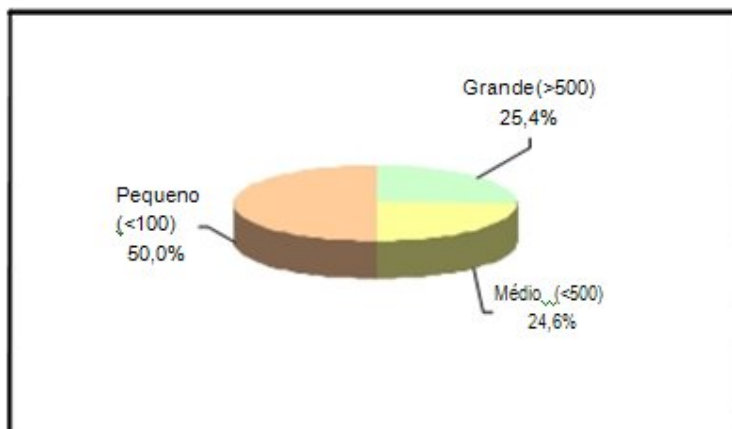
Conforme explica Marcelo Thalenberg, da B.I. Tecnologia, CTI é a “indústria que coloca inteligência nos equipamentos de telecomunicações, atendendo ao mercado de telefonia pública e privada”. Ele também diz que CTI equivale, na prática, a expressão “Cliente Tratado inteligentemente”. Exemplos concretos de “*Computer Telephony integration*” são: atendimento automático, correio de voz, áudio-texto, processamento simultâneo de voz e dados e o próprio Call Center do

ponto de vista tecnológico. Os recursos de telecomunicações envolvem basicamente um PABX adequado, com os requisitos de atendimento automático, distribuição e encaminhamento de chamadas, supervisão e estatísticas (LIMA, 2000).

Os sistemas de computação devem dispor de funcionalidades para tirar todas as dúvidas dos clientes. Os colaboradores, antes mesmo de atender a uma chamada, deve identificar o número de quem faz a chamada, preparar uma tela do computador e abrir o cadastro desse cliente. Com seu fone de ouvido levíssimo e microfone de alta sensibilidade, a pessoa que atende pode responder a qualquer pergunta, tendo rapidamente acesso a esse sistema. Além das funções básicas de PABX e sistemas de computação, os modernos sistemas de Call Center dispõem de recursos de supervisão que permitem acompanhar o trabalho de cada especialista, redirecionar chamadas, gravar determinados diálogos, fazer relatórios estatísticos e estimular a produtividade (LIMA, 2000).

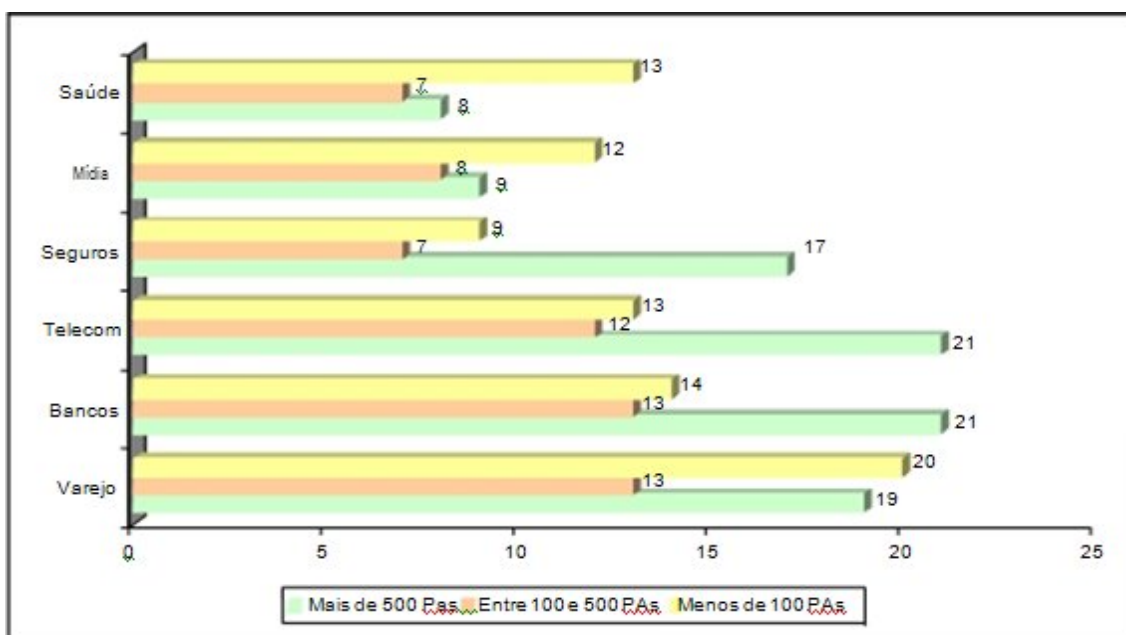
2.4 FUNCIONAMENTO DO CALL CENTER

O leque de serviços disponibilizados nos Call centers é enorme. De acordo com Oliveira Jr. et al.(2006), a ocorrência dos principais serviços prestados se dá nas seguintes proporções: (i) vendas e serviço ao cliente (43%); (ii) atendimento a consumidores que apenas buscam suprir dúvidas sobre a utilização dos produtos através dos SAC's (22%); (iii) cobrança (10%) e (iv) suporte técnico para produtos de informática e tecnologia pelos help desk's (4%). No que tange ao porte dos Call centers brasileiros, segundo Oliveira Jr. et al. (2006), é possível vislumbrar Call centers das mais variadas proporções, tendo em vista o número de PA's (posições de atendimento). Para isso foi estabelecido por estes autores três categorias, a fim de enquadrá-los em pequenos, médios ou grandes. Tem-se abaixo, a seguinte distribuição, de acordo com o número de PA's (posições de atendimento):

Gráfico 1: Porte dos call centers brasileiros (PA's)

Fonte: OLIVEIRA ET AL, 2006

Quando analisamos o porte dos call centers e o seguimento atendido, também se encontra variações nestas centrais de atendimento. Destaca-se a presença de call centers de grande porte no setor bancário, telecomunicações e de seguradoras. Já em um porte intermediário, há uma presença maior do setor varejista, mídia e dos planos de saúde. Os call centers pequenos, por sua vez, estão dispersos por todos os seguimentos, como é possível notar no gráfico 2:

Gráfico 2: Principais segmentos atendidos pelo call center segundo o porte.

Fonte: OLIVEIRA ET AL, 2006

2.5 TIPOS DE SERVIÇOS PRESTADOS

Os serviços prestados pelos Call centers podem ser realizados de duas maneiras, seja através de uma ação ativa ou mesmo receptiva. Tais operações serão selecionadas de acordo com a natureza do serviço oferecido. Para uma melhor compreensão de como essas operações são realizadas, segue abaixo uma relação entre ação empreendida e serviço prestado:

ATIVO - É o atendente de call Center é quem entra em contato com o usuário do serviço, sendo utilizado principalmente em vendas, cobranças, pesquisas de mercado e de opinião;

RECEPTIVO - O usuário do serviço é quem entra em contato com a central de atendimento, comumente empregado nos SAC's (Serviço de Atendimento ao Consumidor), vendas, suporte e assistência técnica (*help desk*).

É possível notar a variedade de serviços que podem ser oferecidos em um Call Center e são ainda maiores as ações que podem ser realizadas em cada um desses serviços. Por isso, é conveniente gerar algumas definições quanto a cada um desses serviços aqui mencionados (MELO, 2007).

2.5.1 Operação Ativa

VENDAS - As vendas realizadas em Call centers podem complementar as operações realizadas pela área comercial através de seus vendedores. Em princípio, pode ser que alguns vendedores não gostem da idéia de vendas via call center, com medo de diminuir o seu volume de vendas. No entanto, essa operação deve ser realizada de maneira conjunta, observando que há funções do vendedor que são insubstituíveis, como a importância do corpo-a-corpo no fechamento de vendas e em situações quando se tem um vendedor mais experiente, que atende aquele determinado cliente há algum tempo, deixando traços da sua importância para a organização (MELO, 2007).

Outra função em complementaridade com o Call Center é a realização de pré-vendas, assumindo uma postura que ajude o vendedor na realização de suas visitas aos clientes atendidos ou aquelas que a organização pretende atender, realizando um filtro dos clientes que possuem o perfil desejado, poupando esforços da equipe de vendas, sendo muito comum na venda de planos de saúde, seguros e na

abertura de contas bancárias. No caso de vendas de produtos sem muito valor agregado, que não precise da presença física do vendedor, a utilização dos call centers como ferramentas de vendas consegue ser mais eficiente. A preocupação corrente que as organizações possuem com a pós-venda, na averiguação do serviço prestado em concessionárias de carros, assim como na entrega de mercadorias, pode ser muito útil com a utilização dos Call centers (MELO, 2007).

Agregado ao fato de se conseguir ter as estatísticas do desempenho do operador de Call Center com maior facilidade, está a possibilidade de se obter um atendimento mais adequado ao consumidor. O controle é exercido seja através dos relatórios gerados pelas centrais de Call Center, quanto ao número de ligações realizadas, como também das ligações atendidas e dos negócios fechados no dia (MELO, 2007).

COBRANÇA - O processo de cobrança torna-se mais ágil com o emprego de Call centers, possibilitando uma atualização dos cadastros dos clientes inadimplentes e a emissão de relatórios gerenciais com maior poder de regularidade. Com a utilização de modernos bancos de dados, com informações sobre os clientes, o operador de Call Center tem em vista um histórico de todas as transações realizadas com o devedor em questão, sabendo a ocupação do cliente e suas peculiaridades financeiras no momento, tendo em mãos informações relevantes para o tratamento do caso e, evidentemente, sua solução depende de medidas de ordem gerencial postuladas pelo departamento de cobrança (MELO, 2007).

PESQUISAS DE MERCADO E DE OPINIÃO - As pesquisas de mercado são mecanismos que auxiliam as organizações na busca de informações sobre o seu mercado de atuação. Aproximando-se do seu consumidor, é capaz de coletar dados sobre suas preferências, posteriormente levando aos departamentos que requereram estes dados, a transformação em informação e conhecimento que seja empreendido pela organização na busca dessas melhorias desejadas. A vantagem da utilização destas pesquisas via contato telefônico, são inúmeras, seja pela rapidez que podem ser realizadas, como pela praticidade na inserção dos dados, pelo caráter instantâneo que a necessidade de menores esforços face ao deslocamento e apanhamento em público das pesquisas convencionais e por uma taxa de resposta maior que as pesquisas realizadas por meio postal. Contudo, a pesquisa de mercado e de opinião realizadas pelos call centers sofrem da limitação

de não conseguir aplicarem pesquisas muito extensas, se restringindo a questionários curtos (MELO, 2007).

2.5.2 Operação Receptiva

Esta operação apresenta certas particularidades para sua realização, que merece uma atenção especial. Devido aos intensos fluxos de ligações, o call center precisa estar preparado para que o usuário não fique por muito tempo esperando pelo atendimento. Caso isto aconteça, pode-se correr um grande risco de cair à concepção deste sobre a empresa, ou mesmo em uma situação mais extrema, porém possível, que este cliente venha a optar pelo concorrente. Por isso, é necessário não apenas estruturar-se em cima do número de PA's (posição de atendimento), mas também através do emprego de tecnologias que possibilitem o retorno posterior ao cliente que não foi atendido (MELO, 2007).

SAC's - Foi o precursor de todos os serviços prestados nos call centers atualmente, através de uma determinação apartada no Código de Defesa do Consumidor (CDC) nos anos 90, em uma situação em que todas as empresas deveriam possuir um número de contato telefônico para atendimento dos consumidores, a fim de findar as possíveis dúvidas vindas após a compra de determinado produto ou serviço. Atualmente pode ser visto como uma importante ferramenta que possibilita maior contato com o cliente, aumentando a percepção quanto a sua participação no mercado, acompanhando o desempenho de seus produtos, propiciando a identificação de oportunidades futuras em seus movimentos estratégicos nos mercados em que atua ou pretende atuar, ou seja, consegue ter uma percepção mercadológica mais rica em informações devido ao seu caráter atual e instantâneo (MELO, 2007).

VENDAS - Através de anúncios veiculados em televisão e meios impressos, divulgando determinado produto, geram o que chamamos de tele-vendas receptivo. O consumidor ao ser confrontado com uma determinada oferta, liga para o número disponibilizado pela empresa para a comercialização do produto, sem que tenha que sair de casa e ir até uma loja física. Muito comum também em canais de televisão, que são exclusivamente de vendas, vide exemplo do mais antigo deles como o Shoptime (MELO, 2007).

SUPORTE E ASSISTÊNCIA TÉCNICA (HELP DESK) - A utilização mais comum do serviço de help desk se dá quando o usuário de internet demanda orientações relativas à sua aplicação, com isso o atendente de call center irá guiar as instruções sem que seja necessária, preliminarmente, a presença física de um técnico à sua residência. Caso seja realmente necessária a presença de um profissional especializado, este será reservado apenas para ações específicas, com isso evitando, no caso de soluções de simples resolução, que sejam alocados profissionais que poderiam estar empenhados em tarefas mais complexas ou mesmo evitando que sejam contratados mais técnicos (MELO, 2007).

Não se limitando aos provedores de internet, os serviços de suporte e assistência técnica incluem o fornecimento de informações sobre a montagem, utilização e manuseio de produtos e serviços, como no caso das concessionárias de veículos, a fim de informar os postos para inspeção, entre tantas atividades empenhadas por estas. Para que o call center tenha êxito nesta otimização de fluxo de trabalho, este deverá capacitar seus operadores a um nível que estes consigam responder as dúvidas provenientes dos usuários deste serviço (MELO, 2007).

3 RECURSOS HUMANOS NO CALL CENTER

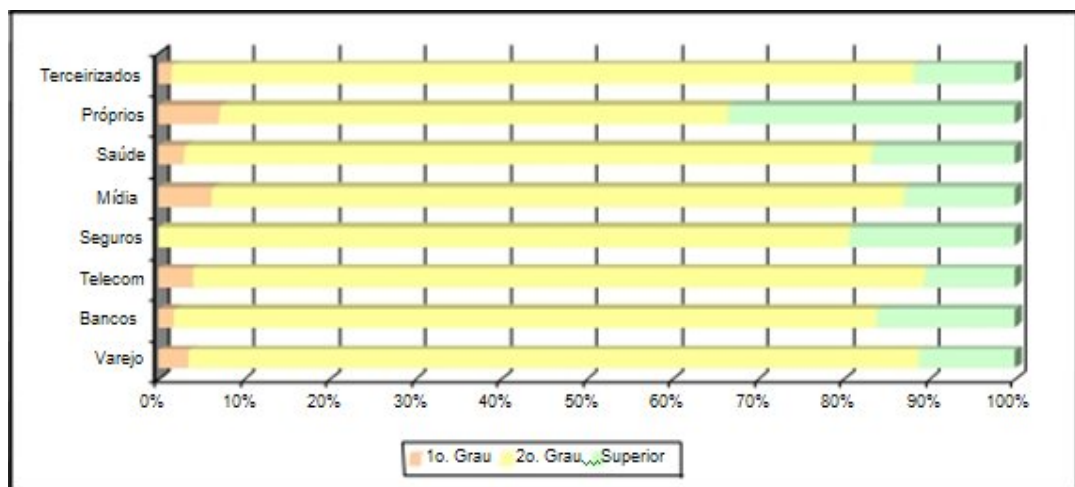
3.1 RESUMO DO CAPÍTULO

Quem são os operadores de call center? Como são selecionados? Como se preparam para atender uma chamada? Neste capítulo será tratado sobre o perfil, recrutamento, treinamento e expectativa da carreira dos colaboradores que trabalham em call centers.

3.2 PERFIL DOS COLABORADORES

Um público predominantemente jovem, muito destes em seu primeiro emprego, encontra as portas abertas nas centrais de atendimento, como a oportunidade inicial de carreira. Este é o discurso empregado pela Associação Brasileira de Teles Serviços (ABT). Conforme foi possível levantar, através dos dados de Oliveira Jr. et al.(2006), 74% dos operadores de call center cursaram o ensino médio completo, 22% possuem ensino superior e apenas 4% portam apenas o diploma do primeiro grau. Se observado essa distribuição entre call centers terceirizados e próprios, nota-se uma melhor formação dos atendentes em call centers próprios. Já entre os segmentos de mercado atendidos pelo call center não são apresentadas muitas variações, sendo mais homogênea, como segue no gráfico 3: (OLIVEIRA JR. et al 2006).

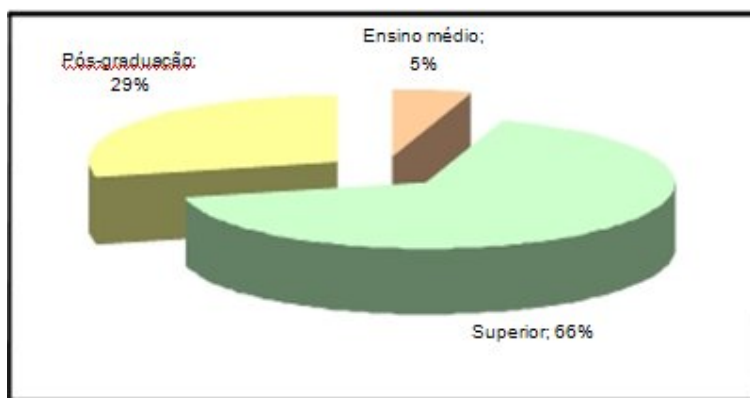
Gráfico 3: Formação dos operadores de call center.



Fonte: OLIVEIRA ET AL, 2006

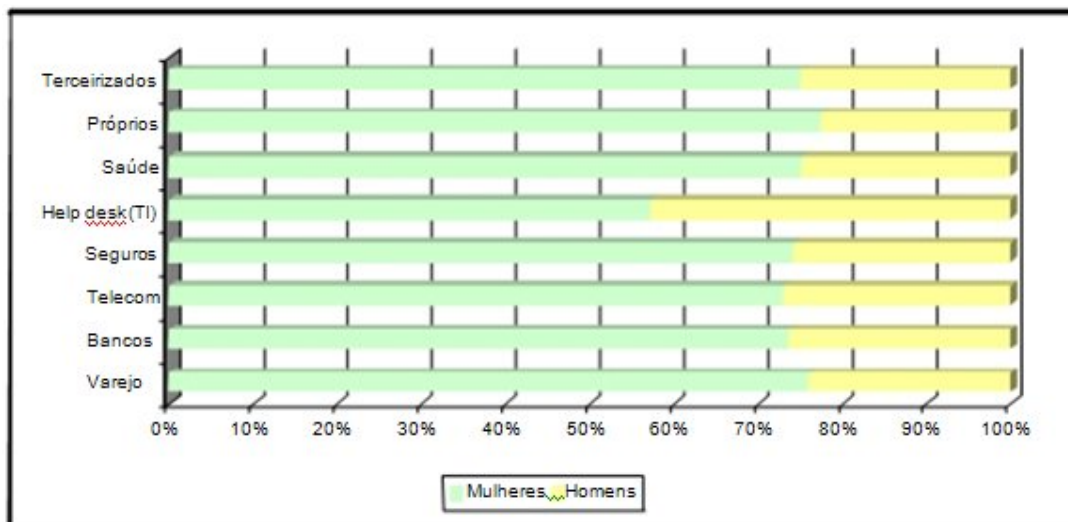
Por sua vez, a formação dos gerentes mostra uma considerável atenção à sua qualificação, apresentando, entre estes, 66% de posse de um diploma superior, 29% possuindo pelo menos uma pós-graduação e somente 5% estando restritos ao ensino médio. Segue abaixo gráfico expositivo (OLIVEIRA JR. et al 2006)

Gráfico 4: Nível educacional gerencial.



Fonte: OLIVEIRA ET AL, 2006

Um aspecto de fácil observação nos call centers e que a pesquisa conduzida por Oliveira Jr. et al.(2006) veio a confirmar, é a composição da mão de obra por sexo, no qual 76,2% são composto por mulheres. Algumas argumentações levantadas em torno disto vêm ao encontro de que pela maior flexibilidade das mulheres, o atendimento seja mais propício ao sexo feminino. Somente no caso dos serviços de help desk, envolvendo um conhecimento mais intensivo em tecnologia, é que o sexo masculino encontra uma maior presença face aos outros segmentos, mesmo que continue havendo um predomínio feminino, como é possível observar no gráfico 5: (OLIVEIRA JR. et al 2006)

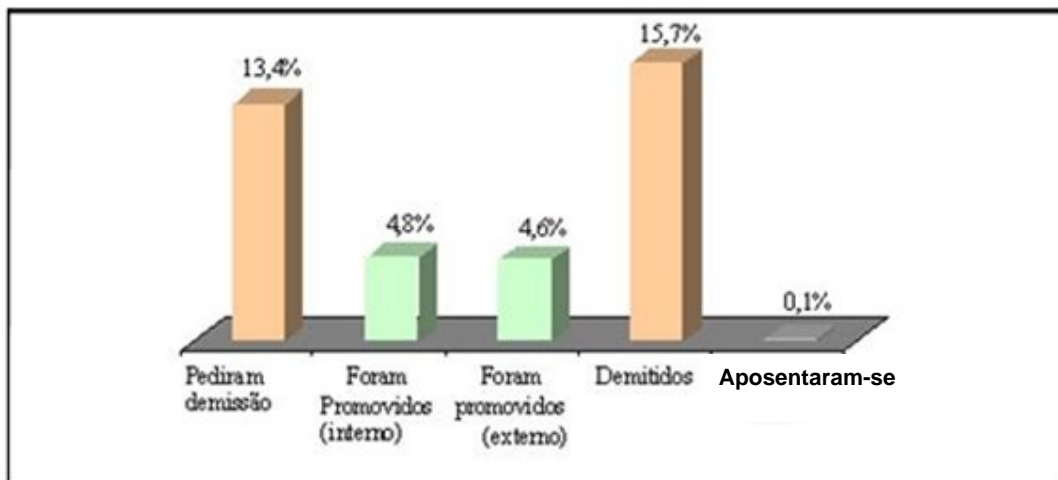
Gráfico 5: Distribuição por sexo.

Fonte: OLIVEIRA ET AL, 2006

O tempo médio de trabalho no emprego atual estabeleceu-se na casa dos 2 anos e 4 meses, onde 38,7% trabalhavam naquela empresa há menos de um ano e somente 12,7% apresentaram mais de cinco anos de casa, como mostrou a pesquisa de Oliveira Jr. et al.(2006). De certa forma, os números vêm a confirmar os pressupostos anteriores a esta pesquisa, de que a carreira em call centers é curta, sendo em muitos casos a primeira oportunidade de emprego para que o jovem possa ter algo registrado em sua carteira de trabalho, possibilitando assim chances maiores nas seleções de emprego, que exijam experiência profissional (OLIVEIRA JR. et al 2006)

Entre os gerentes, há uma média de 4 anos e 3 meses nesta posição, apresentando variações nos call centers próprios e terceirizados, ocorrendo uma permanência maior no cargo em call centers próprios, cerca de 5 anos e 2 meses, contra os 3 anos e 4 meses dos call centers terceirizados (OLIVEIRA JR. et al 2006).

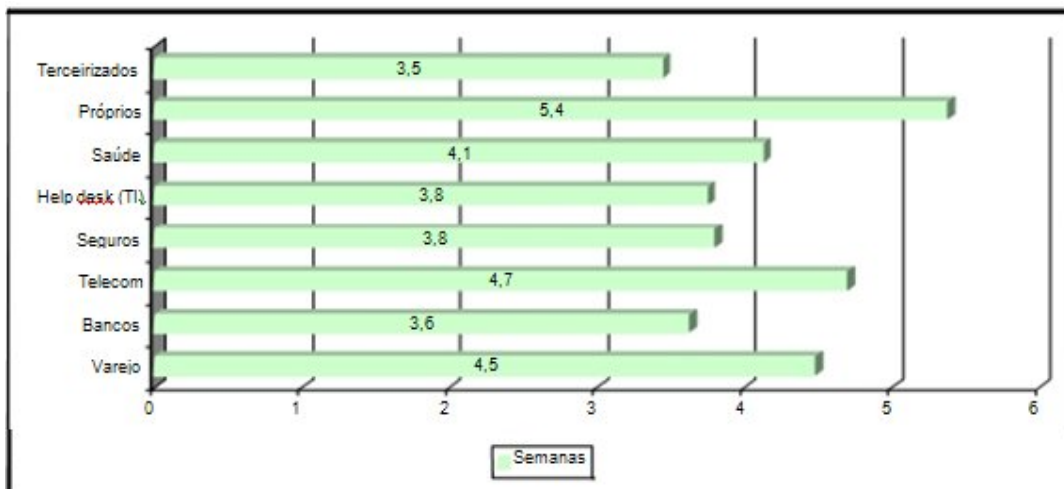
Estes mesmos autores apontam para uma taxa de *Turnover* (rotatividade anual no emprego) em torno de 34%, face uma margem de 4,8% de operadores que foram promovidos dentro da empresa. No gráfico seguinte é possível visualizar cada um dos aspectos que compõem esta taxa de *Turnover* (OLIVEIRA JR. et al 2006)

Gráfico 6: Turnover (operadores).

Fonte: OLIVEIRA ET AL, 2006

3.3 TREINAMENTO

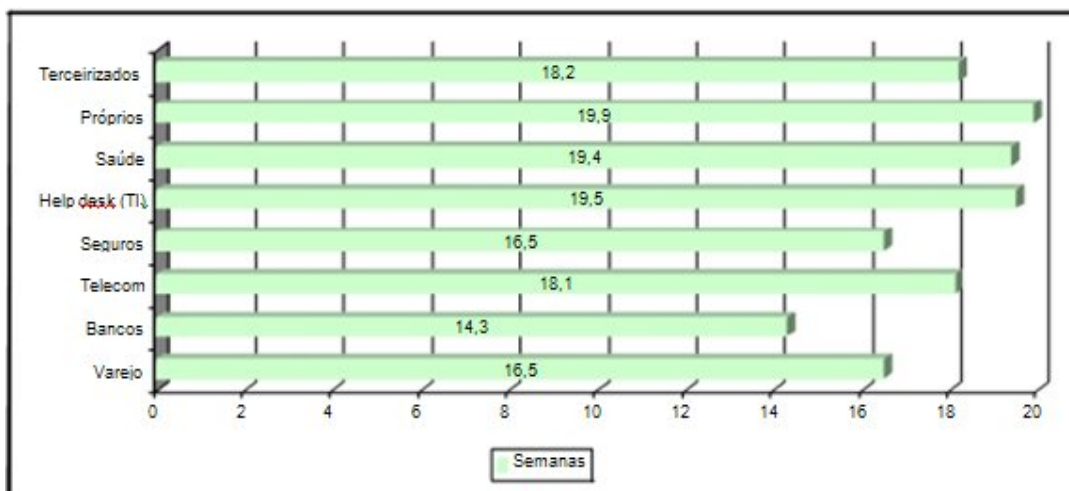
Uma parte dos treinamentos envolve programas iniciais de formação de operadores, que de acordo com os dados apurados na pesquisa, constatou-se ter uma duração média de 4 semanas, ocorrendo variações entre call centers próprios e terceirizados e entre segmentos de mercados tendidos, como é possível visualizar no gráfico 7 (OLIVEIRA JR. et al 2006).

Gráfico 7: Treinamento inicial (semanas).

Fonte: OLIVEIRA ET AL, 2006

Outra perspectiva quanto aos treinamentos, é o tempo que o operador leva para se tornar proficiente, apresentando em média 19 semanas. A importância de treinamentos intensivos leva a uma melhor qualificação dos operadores, por isso, estes devem participar de reciclagens constantes, técnicas de operacionalização da tecnologia e meios de melhor atender o usuário do serviço de call center, sem que seja um refém do script, flexibilizando-se de acordo com a empatia, envolvendo técnicas de neurolingüística, fonoaudiologia, psicologia e técnicas anti-stress. No gráfico 8 é possível observar as variações entre segmentos, visto que na perspectiva, entre call centers próprios e terceirizados há pouca variação (OLIVEIRA JR. et al 2006).

Gráfico 8: Tempo para o operador se tornar proficiente (semanas) .



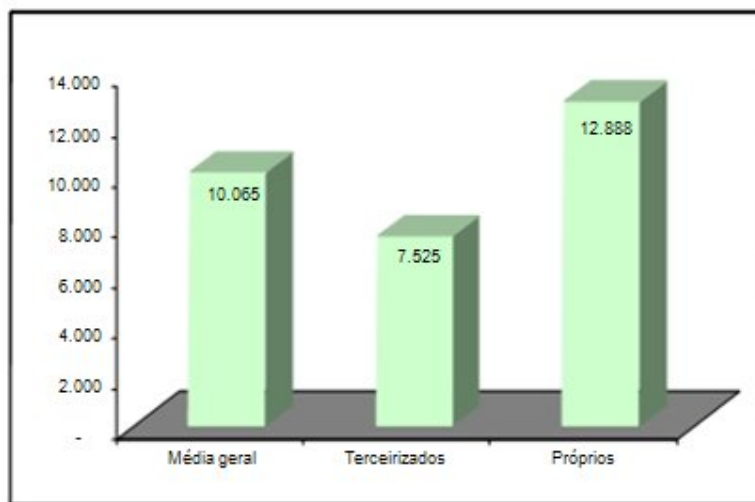
Fonte: OLIVEIRA ET AL, 2006

A questão do mau atendimento tem o seu fundamento em uma contratação errônea do perfil desejado, assim como um treinamento mal proferido ao operador que, por sua vez, não saberá provir informações concisas quando posto em operação, acarretando no detrimento da imagem da organização perante o consumidor. Entretanto, a má remuneração pode prejudicar a busca por bons profissionais, da mesma forma que a manutenção deste capital humano numa organização que lhe põe diante de baixos salários, um trabalho estressante e sem perspectiva de crescimento, pode deteriorar a qualidade do atendimento (OLIVEIRA JR. et al 2006)

3.4 REMUNERAÇÃO

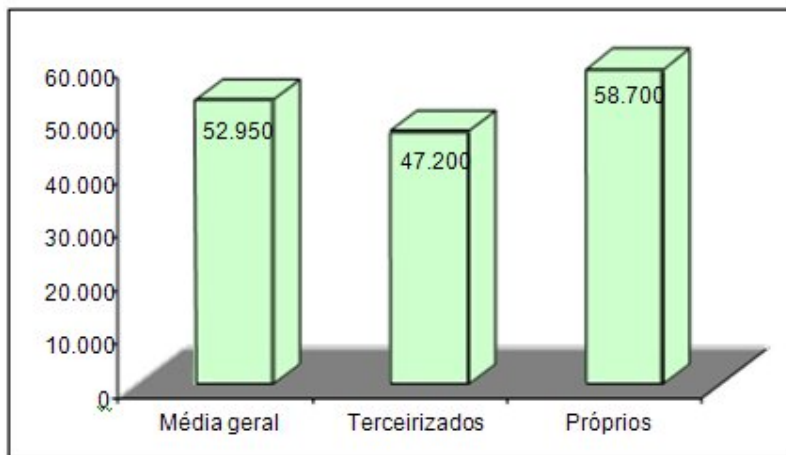
Por fim, uma limitação que o Brasil ainda apresenta é a questão de haver poucos operadores bilíngües, apesar do crescimento nos últimos anos. Países como as antigas colônias britânicas, Índia, África do Sul, Filipinas e Malásia têm se mostrado internacionalmente mais competitivos, principalmente pelos baixos custos de mão de obra. Cerca de US\$ 1,20/hora na Índia, enquanto no Brasil um operador bilíngüe fica na casa dos US\$ 3,50 à US\$ 4,00 por hora, além, evidentemente, de outros fatores como a presença de uma língua em comum, no caso a língua inglesa e da disponibilidade de fibra ótica na otimização dessas ligações via VOIP. Observamos ainda que a diferença salarial média entre call centers próprios e terceirizados é da ordem de 40% como mostra o gráfico 9: (OLIVEIRA JR. et al 2006)

Gráfico 9: Salários médios anuais dos operadores (R\$).



Fonte: OLIVEIRA ET AL, 2006

Entre os gerentes, em call center próprios e terceirizados, as diferenças salariais são mais contidas do que entre os operadores. A variação salarial chega a ser 20% em média, maior nos call centers próprios. Vide o gráfico 1.11 seguinte: (OLIVEIRA JR. et al 2006)

Gráfico 10: Salários médios anuais dos gerentes (R\$).

Fonte: OLIVEIRA ET AL, 2006

3.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A contratação do pessoal requer exigências consideradas básicas pelos profissionais de recursos humanos. Há duas ordens de exigências: de cunho formal e de cunho pessoal. No aspecto formal é indispensável o ensino médio concluído. Quanto ao aspecto pessoal, destacam-se capacidades como ter boa dicção, objetividade, raciocínio rápido, facilidade em lidar com mudanças constantes e conhecimentos em informática.

Para isso o processo de recrutamento e seleção apóia-se em entrevistas pessoais, testes e dinâmicas de grupos. Desta maneira os profissionais responsáveis por este processo obtêm indicação se os candidatos estão ou não capacitados para a atividade de tele atendimento.

Oliveira Jr. et al. (2006) aponta que 87% das empresas utilizam técnicas e sistemas de recrutamento e seleção estruturados para identificar os candidatos a integrarem o quadro de profissionais da empresa. Afirmam ainda que as empresas declaram que o custo-médio para recrutar e selecionar os teleoperadores é de R\$ 226,00 por candidato.

Referindo-se à seleção do candidato a teleoperador, Oliveira Jr. acrescenta que uma das formas mais utilizadas nesse processo é a entrevista telefônica onde são observados aspectos como: voz no que se refere ao timbre, volume, velocidade,

modulação e dicção, além de vocabulário, vícios de linguagem, concordância verbal, objetividade lógica e capacidade de persuasão (OLIVEIRA JR. et al. 2006).

Oliveira Jr. sugere que ao selecionar um candidato o empresário não contrate “uma pessoa, um rosto ou uma aparência, mas uma voz”. Porém ao analisar estes depoimentos verifica-se que o processo de seleção dos candidatos é apenas pautado em breves entrevistas, as quais são marcadas por respostas peculiares de quem está à procura de emprego, ou seja, sempre positivas e condizentes ao cargo pretendido, portanto testes mais profundos e exames a fim de medir a veracidade das respostas não são utilizados. Em relação à qualidade da voz o exame é somente perceptivo-auditivo, ou seja, através de conversas pessoais e telefônicas sem o auxílio dos exames otorrinolaringológicos para um diagnóstico mais efetivo (OLIVEIRA JR. et al. 2006).

Desta forma, é necessário considerar que cada empresa possui um objetivo, um tipo de produto, um cliente a ser atingido e, portanto, seu teleoperador deve apresentar um comportamento comunicativo específico para atingir resultados satisfatórios e este comportamento deve ser muito bem avaliado no processo de contratação. Entretanto, esta não tem sido uma prática entre as empresas de call center.

3.6 EXPECTATIVA DE CARREIRA

Na atividade de teleoperador observa-se uma grande rotatividade dos empregados, causada principalmente pela atividade desgastante e estressante.

Os operadores consideram seu trabalho excessivamente rotineiro e repetitivo, pois os atendimentos tendem a ocorrer sempre da mesma forma, várias vezes ao dia, totalmente padronizada. Em função do estresse, causado principalmente devido às reclamações de clientes, acaba existindo uma rotatividade grande. O absenteísmo também é fator importante nesta rotatividade (LIMA 2007).

Com essa padronização, rotina e repetição, somadas ao estresse peculiar da própria atividade no call center, faz desta profissão algo que muitos, há mais tempo no emprego, envergonham-se de dizer que estão nela e fogem desta realidade na primeira oportunidade que aparece (LIMA 2007).

Mesmo diante do grande crescimento da indústria de teles serviços, não se pode dizer que teleoperador de call center seja uma atividade das mais atrativas

para o trabalhador em se tratando de planejamento de carreira. A não ser no que se refere as suas conveniências particulares: atividade ocasional, jornada curta, pagamento pontual, direitos trabalhistas. No que se refere à perspectiva de seguir uma carreira, muitos tele operadores avaliam sua atividade profissional como limitada e sem perspectivas futuras (LIMA 2007).

Alguns depoimentos obtidos através de entrevistas ilustram muito bem esta falta de expectativa relacionada à carreira profissional em call center. Falta de expectativa relacionada aos fatores citados acima, bem como ao descrédito no que se refere às promoções baseadas no reconhecimento da eficiência e eficácia desses trabalhadores. Há uma proposta, considerada por muitos teleoperadores, limitada no que se refere a um plano de carreira e possibilidade de ascensão profissional, sendo de acordo com as atividades desenvolvidas (operador, coordenador, supervisor, gerente) (LIMA 2007).

Em relação às expectativas de carreira, é importante destacar a falta de identidade dos operadores com a empresa, em razão do fato de muitas operadoras de call center prestarem serviços para outras empresas. Essa constatação leva os operadores a confundirem a identidade de seu real empregador, produzindo a chamada desterritorialização, concepção que é muito discutida nos call centers (LIMA 2007).

A desterritorialização consiste na dificuldade que os funcionários de uma empresa terceirizada experimentam, uma vez que são contratados por uma empresa, mas respondem por outra. Torna-se difícil para o funcionário criar uma identidade com a empresa contratante, oscilando entre o empregador que é a operadora e o cliente da operadora que é para quem o empregado da operadora presta o serviço de tele atendimento (LIMA 2007).

Podemos afirmar que esta desterritorialização torna-se no call center uma constante, sendo mais um incentivo para a busca de oportunidades em outros departamentos dentro da empresa do que acreditar na perspectiva de carreira galgando cargos superiores (LIMA 2007).

4 CALL CENTER NO PODER JUDICIÁRIO CEARENSE

4.1 RESUMO DO CAPÍTULO

Neste capítulo será discutido sobre os Calls Centers do Poder Judiciário do Estado do Ceará. Será falado do Tele Justiça, que apesar de funcionar fisicamente no fórum Clóvis Bevilacqua, em Fortaleza, presta serviço ao poder como um todo. Em seguida será abordado o SAU (Serviço de Atendimento ao Usuário) que funciona fisicamente no Departamento de Informática do Tribunal de Justiça, e que presta alguns serviços ao Poder Judiciário Cearense.

4.2 OBTENÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Os dados usados neste capítulo foram obtidos no Tele Justiça e no SAU do Poder Judiciário do Estado do Ceará. As informações estavam na forma de números, porcentagens e gráficos que foram devidamente analisados neste trabalho. No caso do Tele Justiça os dados foram extraídos do Relatório de Atividades do ano de 2008, como também fornecidos pelo Tele Justiça. Estes dados, por sua vez, foram obtidos através de questionários aplicados aos usuários ao longo dos anos como também de estatísticas feitas a partir dos atendimentos realizados. No SAU os dados foram obtidos a partir de estatísticas feitas a partir dos atendimentos prestados.

4.3 TELE JUSTIÇA

O Tele Justiça no Poder Judiciário Cearense tem 12 anos de existência, atendendo ao público com informações e prestações de serviços em relação aos processos que estão em todo o Estado do Ceará.

É indiscutível a importância do Tele Justiça como elo entre a população e o Poder Judiciário Cearense no exercício de sua função jurisdicional. Justamente focado em sua precípua função, preocupando-se constantemente em oferecer à sociedade serviços com eficácia, eficiência e qualidade.

O atendimento ao público tem evoluído através desses anos com constantes investimentos por parte do Judiciário Cearense nesse importante meio de prestação

de serviço. No começo eram poucas linhas telefônicas para atender ao público e os computadores deixavam muito a desejar. Os sistemas processuais da época ocasionavam muitos transtornos, visto que não existia uma base única de dados. Havia um sistema para o interior do Estado, onde os dados eram transmitidos uma vez por semana, deixando as informações imprecisas. Existiam sistemas diferenciados para as unidades do Poder Judiciário Cearense, contribuindo para a dificuldade no acesso as informações processuais.

Com a evolução das telecomunicações, computadores e dos sistemas de informática, o serviço prestado vem melhorando consideravelmente. Hoje temos um Sistema Processual (SPROC) único para o interior do Estado, para o Tribunal de Justiça e para o Fórum Clóvis Beviláqua, que funciona através da página da intranet do Poder Judiciário Cearense, fazendo com que as informações sejam consultadas de maneira *online*. O número de atendentes também evoluiu através dos anos, proporcionando assim uma melhoria no atendimento ao público.

Principais Serviços Prestados:

- Localização de magistrados e promotores;
- Procedimentos para entrar com uma ação, documentos necessários e órgão competente;
- Andamento de processos (1º e 2º graus) e cálculo das custas processuais;
- Endereços de órgãos ligados ao Poder Judiciário, bem como o horário de funcionamento dos mesmos;
- Plantão forense extraordinário;
- Informações em matéria administrativa de interesse dos servidores;
- Reclamações, sugestões ou denúncias indispensáveis ao bom funcionamento da máquina administrativa.

4.3.1 Evolução do Atendimento no Tele Justiça

Segundo o Relatório de Atividades do Tele Justiça do ano de 2008, durante os anos de 2003, 2004 e 2005 o atendimento chegou ao patamar de 750 mil ligações,

com poucas variações, vindo a cair a partir de 2006. Tal variação deu-se em virtude da mudança no comportamento dos usuários e à diminuição do quadro de atendentes.

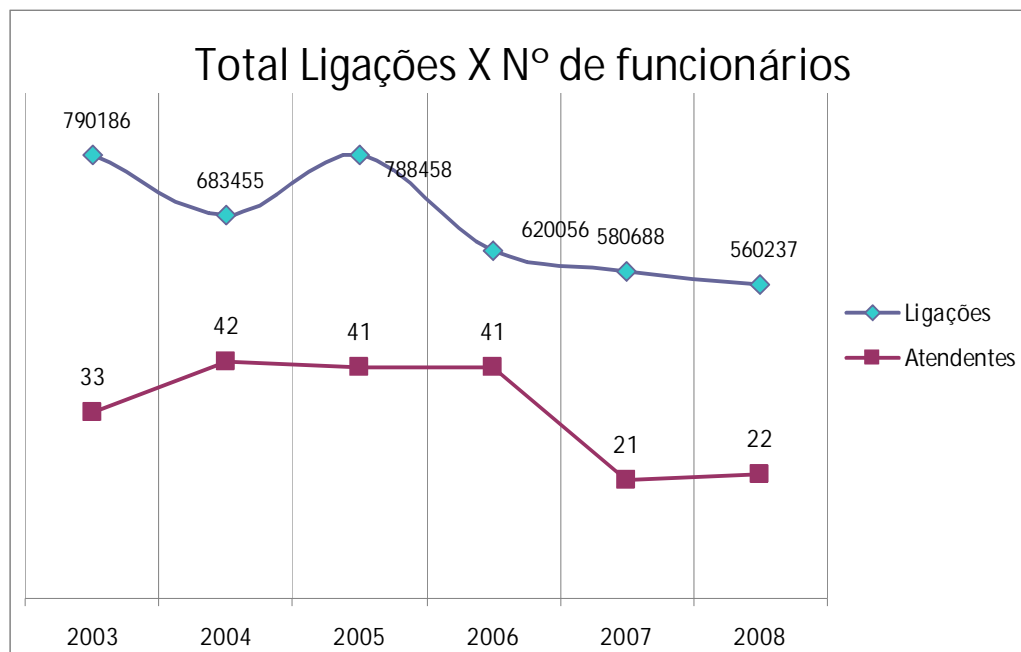
Com a implantação do novo sistema processual – SPROC e a efetivação do sistema de consultas processuais, via Internet, para todos os processos do Poder Judiciário Cearense, houve mais clareza, rapidez e confiabilidade na informação, mudando o hábito dos usuários, sobretudo daqueles que podem acessar a internet. Em razão da política adotada de diminuição das despesas, no biênio 2007/2008, foram cortados 50% da mão de obra terceirizada, reduzindo-se a linha de frente do tele justiça. Fato este que teve repercussão imediata na quantidade de desistências no atendimento. Para ilustrar vejamos o ano de 2006, onde o corpo de atendimento contava com 41 colaboradores e ao final do ano foram registradas apenas 7.236 desistências, ou seja, 1,19% do total atendido. Segundo OLIVEIRA et AL (2006), a média internacional para as Centrais de Atendimento é de 5%, ou seja, o indicador do Tele Justiça estava bem melhor que a aludida média.

A partir de fevereiro de 2007, época em que houve a redução no quadro de colaboradores, as desistências cresceram vertiginosamente, totalizando ao final daquele ano 106.114 e ao final de 2008, 115.603. O percentual de desistências atingiu os dois dígitos chegando a 26%.

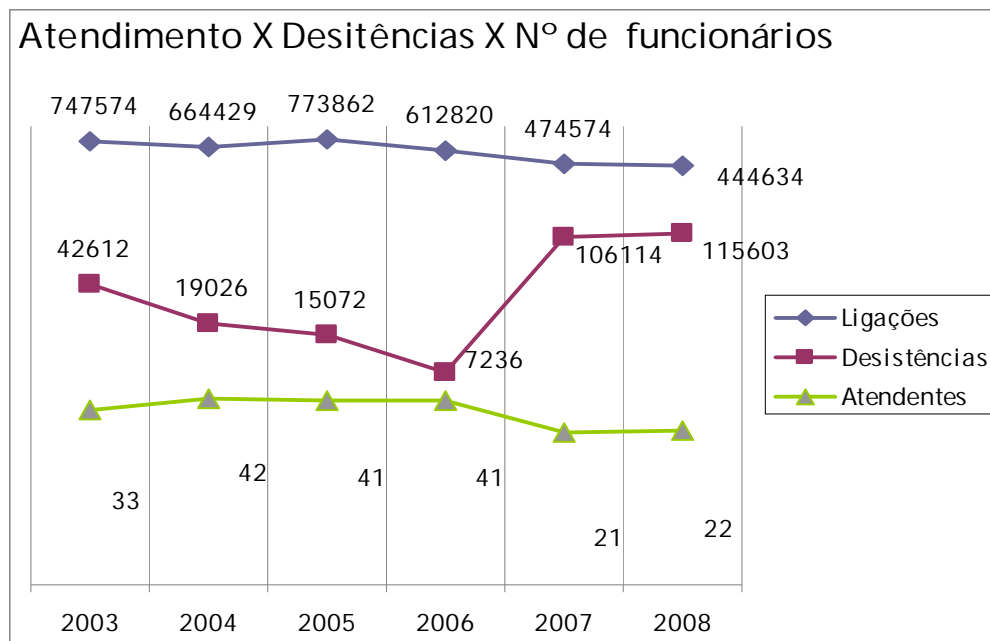
Em consequência direta da redução dos atendentes e dificuldade de atendimento, o público passou a frequentar mais as recepções e balcões de secretarias das comarcas, Fórum Clóvis Beviláqua e Tribunal de Justiça.

Com relação às consultas feitas pelos usuários, verificamos que o montante das mesmas permaneceu constante. Isto significa que o usuário está ligando menos e perguntando mais. Em 2006 para cada ligação 1,5 consultas eram efetuadas, hoje esse número subiu pra 1,7 consultas.

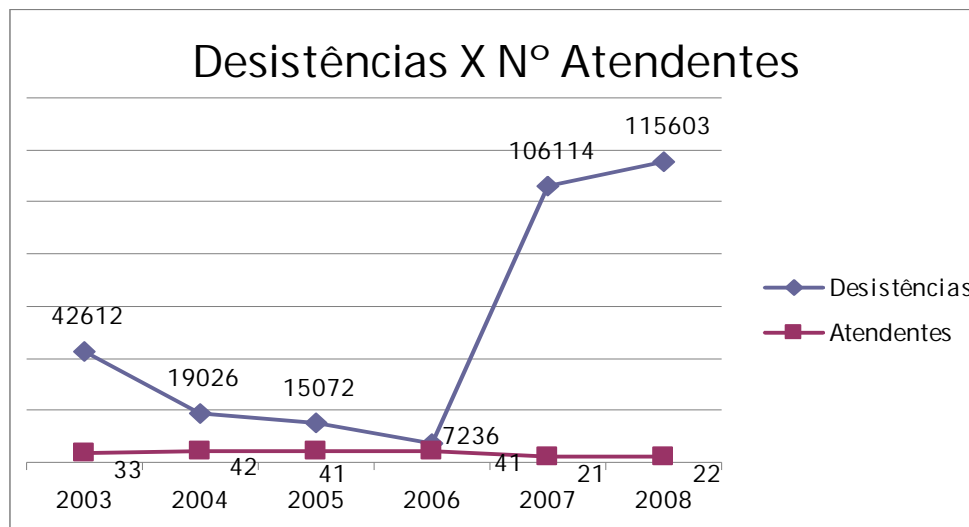
Os gráficos 11,12 e 13 relacionam os números de atendimentos efetivados pela central, o total de desistências ocorridas e o quadro efetivo de colaboradores ao longo dos últimos seis anos.

Gráfico 11: Total de Ligações X Número de Funcionários.

Fonte: Tele Justiça

Gráfico 12: Atendimento X Desistência X Número de Funcionários

Fonte: Tele Justiça

Gráfico 13: Desistências X Número de Atendentes

Fonte: Tele Justiça

4.3.2 Produtividade dos Colaboradores no Tele Justiça

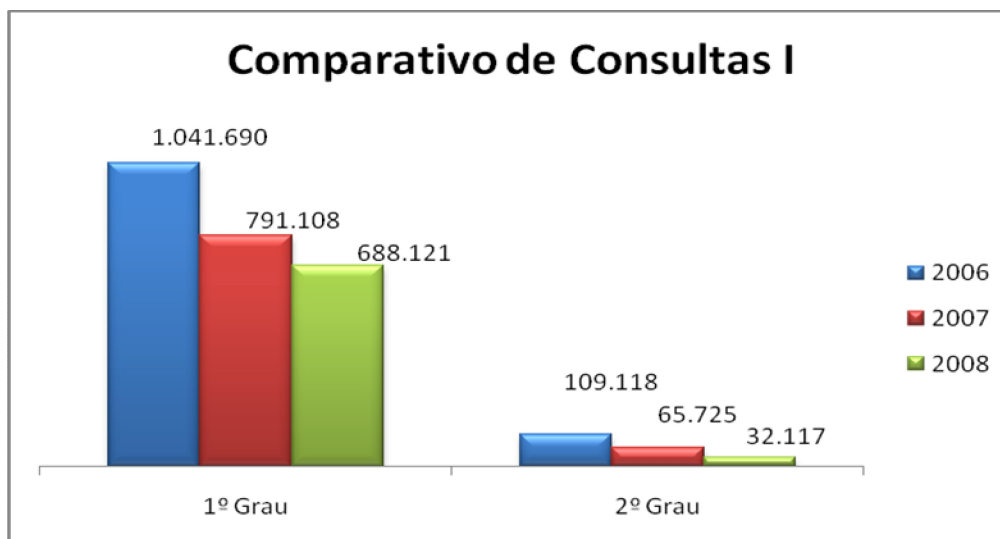
A produtividade média dos colaboradores no ano de 2008 cresceu 10%, passando de 141 ligações dia por atendente para 155 ligações e no total 3.410 ligações diárias. O tempo médio em cada ligação aumentou. No início de 2008 tinha uma média de 81 segundos por atendimento e no final do ano de 2008 a média passou para 97 segundos. O aumento no tempo médio do atendimento deve-se à sobrecarga tanto dos sistemas como do atendimento. Cada consulta está limitada ao máximo de 03 (três) informações processuais.

As desistências significam os usuários que ligam para a central, encontram todas as estações ocupadas, ficam em fila de espera, uma espera aproximada de 20 segundos até o atendimento, vindo a desligar antes disso. No ano de 2008, por consequência do corte dos colaboradores terceirizados, em que houve redução de 50% do quadro, o número de desistência cresceu significativamente, passou de 7.236, em 2006, para 115.603 em 2008, um crescimento de 1.497%.

Cada consulta realizada é registrada em mapas próprios, com o objetivo de analisar quais são os tipos de informações mais solicitados pelos usuários do Judiciário Cearense. Esta coleta é feita em todos os pontos de atendimento, ou seja,

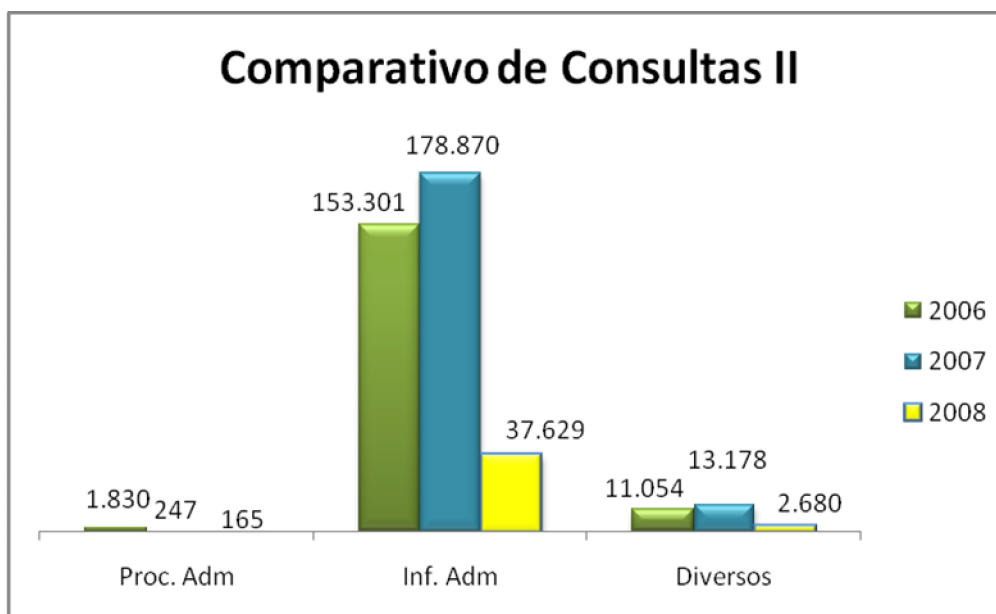
na videofonia (atendimento telefônico) e nas recepções do Fórum e do Tribunal. Essa coleta de informações tem a finalidade de identificar o que é mais exigido e consequentemente o que mais deverá ter uma atenção específica

Gráfico 14: Comparativo de Consultas I



Fonte: Tele Justiça

Gráfico 15: Comparativo de Consultas II



Fonte: Tele Justiça

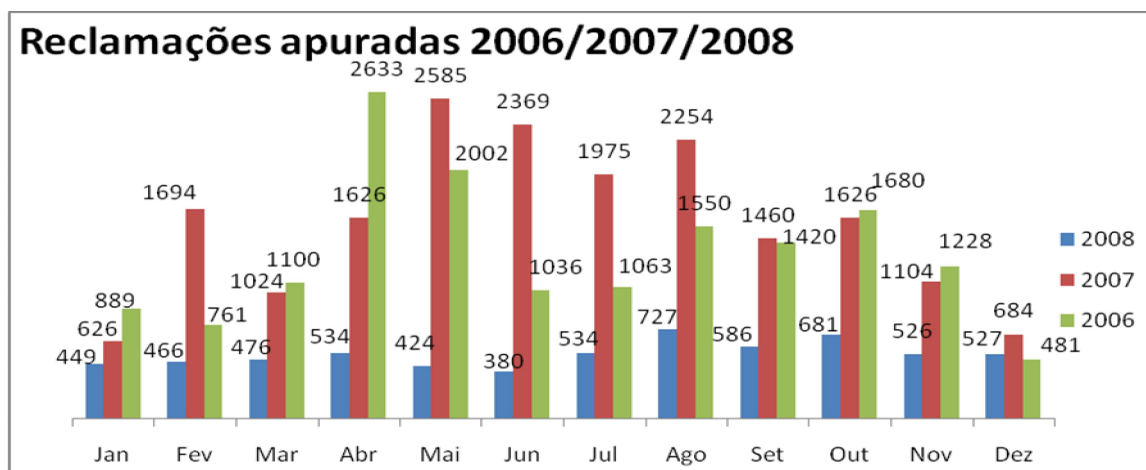
4.3.3 Reclamações Apuradas pelo Tele Justiça

Outro importante serviço prestado pelo Tele Justiça é a geração de um relatório gerencial, a cada quinze dias, constando todas as reclamações a respeito dos processos, apuradas no atendimento. Inicialmente é feita uma triagem quanto ao prazo, ou seja, se o processo não registra movimento há pelo menos três meses, ou se há realmente uma incompreensão no tocante a fase que é registrada no sistema. Estes relatórios são enviados à Presidência, à Diretoria do Fórum e a Ouvidoria.

Com base nestes dados agrupados consegue-se visualizar quais foram as varas que mais tiveram reclamações, seja por grande volume processual ou por falta de recursos humanos. Desta maneira propicia-se à alta administração conhecer os pontos de estrangulamento do trâmite processual para que possa tomar as medidas pertinentes.

No gráfico 16 consta o quadro total de reclamações nos anos de 2006, 2007 e 2008. Observamos no último ano uma queda no número de reclamações registradas, fato que pode ser relacionado à redução no quadro de atendimento, bem como a uma maior celeridade no trâmite processual nas secretarias de varas. Este sistema de coleta de reclamações e o respectivo tratamento que vem sendo dado pela Diretoria do Fórum e pela Cúpula do Tribunal, estão ajudando a corrigir as distorções e promover uma melhoria significativa no andamento processual.

Gráfico 16: Reclamações apuradas 2006/2007/2008



Fonte: Tele Justiça

4.3.4 Perfil dos Usuários do Tele Justiça

Segundo o Relatório de Atividades do Tele Justiça de 2008, onde foram utilizados dados de enquete feita nas recepções das comarcas, Fórum Clóvis Beviláqua e Tribunal de Justiça, do total de usuários, 41% são Advogados (consultas efetuadas dos escritórios de advocacia) e o restante, 59%, são partes processuais ou cidadãos que consultam sobre algum esclarecimento.

Quanto à forma de consulta, basicamente os usuários utilizam o telefone (85% das consultas) ou vêm pessoalmente na recepção (15% das consultas). De cada 1.000 pessoas que consultam o Tele justiça, 697 utilizam telefones convencionais, 93 telefones públicos e 210 telefones celulares.

Ainda com relação aos usuários, de cada 1.000 consultas, 610 são respondidas satisfatoriamente, ou seja, o usuário conseguiu obter a informação desejada. As demais, 390 consultas, os usuários ainda precisam obter mais esclarecimentos, sejam das Secretarias, sejam dos Advogados/Defensores.

4.4 SAU – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO

O Serviço de Atendimento ao Usuário do Poder Judiciário Cearense se originou das constantes demandas por parte do Poder Judiciário com problemas ligados a informática. Devido ao crescimento da informatização do Poder Judiciário cearense, gerou-se a necessidade da criação de um setor para tirar as constantes dúvidas dos usuários, tanto em relação a *hardware* como a *software*.

Houve um crescimento significativo desse serviço com o sistema processual, SPROC, onde o SAU foi treinado para dirimir as principais dúvidas dos usuários, tanto da capital como do interior.

O SAU atende usuários internos do judiciário, como também demandas externas, incluindo advogados e qualquer parte interessada que tenha algum problema no acesso às informações existentes no sítio da Internet do Tribunal de Justiça do Ceará. Existem consultas processuais para qualquer interessado na página eletrônica do Tribunal de Justiça, como também existe o sistema PUSH, onde são enviadas informações processuais, via e-mail, para as partes interessadas.

Com isso, a variedade de chamados do Serviço de Atendimento ao Usuário aumentou consideravelmente.

Além disso, a cultura interna está mudando, pois ao invés dos usuários entrarem em contato com os profissionais técnicos, tem se tentado centralizar todos os chamados no SAU. As requisições são registradas em um sistema de atendimento, o SATI, e em seguida encaminhadas ao grupo responsável, por e-mail, para executar o atendimento. Após o atendimento ser efetuado, o chamado é fechado no sistema e repassado para o SAU dar o retorno ao usuário que sua solicitação foi atendida. Os usuários podem abrir requisições, tanto por telefone como pela Intranet.

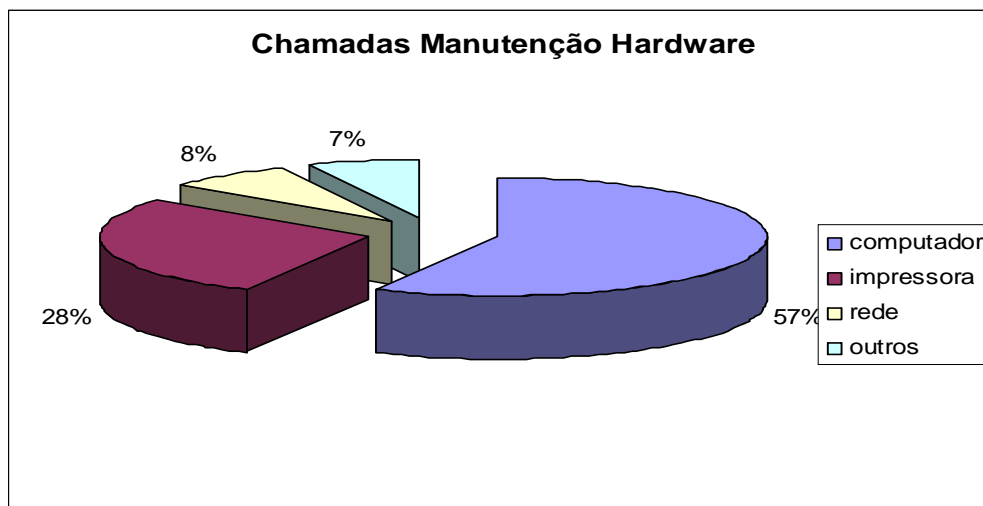
Foram colhidas algumas estatísticas do Sistema de Atendimento - SATI. Esses dados não condizem muito com a realidade, uma vez que muitos chamados não foram registrados, devido a muitas ligações terem sido efetuadas diretamente ao corpo técnico. Os atendimentos no balcão também não eram registrados no sistema. Essa realidade começou a mudar no começo do ano de 2009, onde, desde então, tem se procurado seguir um fluxo determinado, centralizando todos os chamados no SAU e registrando tudo no sistema, independente de ser ou não via telefone.

Nas tabelas 1,2 e 3 e nos gráficos 17,18 e 19 temos os dados dos chamados no SAU no ano de 2009.

Tabela 1 : Chamadas de Manutenção de Hardware – 2009 .

| <i>Categoria</i> | <i>Serviço</i> | <i>Quant.</i> |
|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| manutenção hardware | Computador | 1.076 |
| | Impressora | 525 |
| | Rede | 149 |
| | Outros | 123 |
| | | 1.873 |

Fonte: SAU

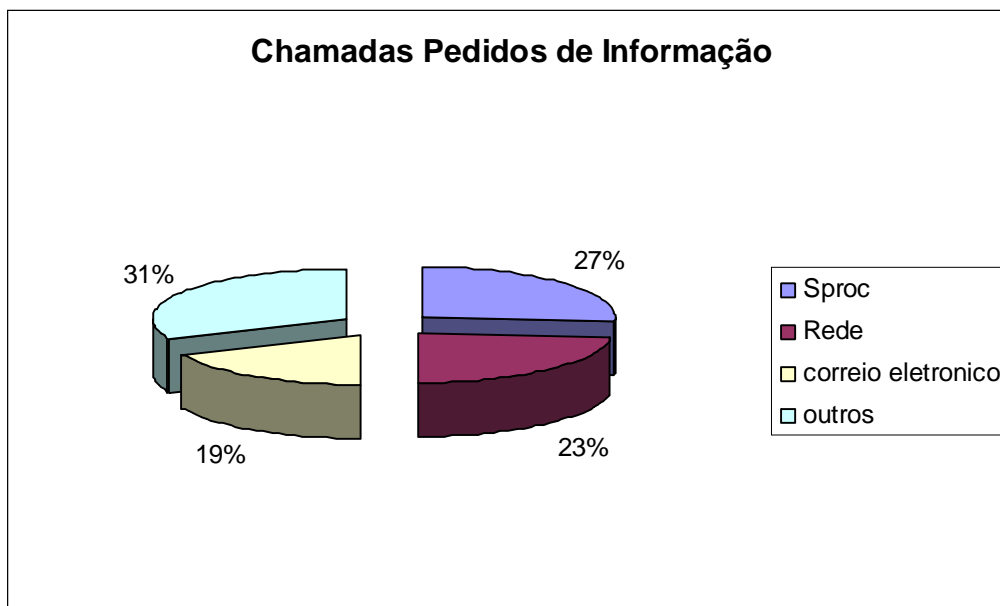
Gráfico 17: Chamadas de Manutenção de Hardware – 2009.

Fonte: SAU

Tabela 2: Chamadas de Pedidos de Informação – 2009.

| <i>Categoria</i> | <i>Serviço</i> | <i>Quant.</i> |
|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| Pedido de informação | Sproc | 67 |
| | Rede | 59 |
| | Correio Eletrônico | 47 |
| | Outros | 79 |
| | | 252 |

Fonte: SAU

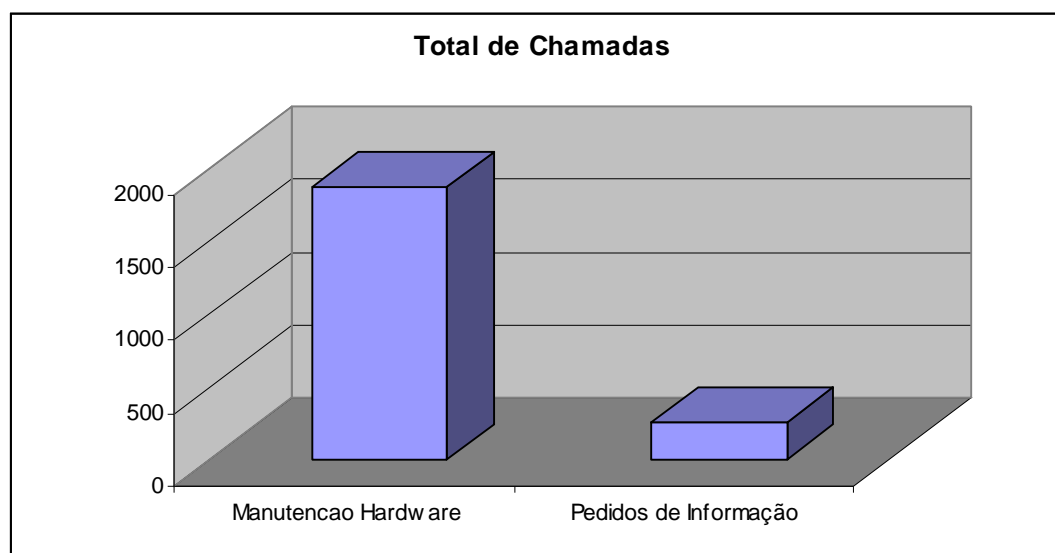
Gráfico 18: Chamadas de Pedidos de Informação - 2009

Fonte: SAU

Tabela 3: Total de Chamadas – 2009.

| Categoria | Quantidade |
|-----------------------|-------------------|
| Manutenção Hardware | 1.873 |
| Pedidos de Informação | 252 |
| | 2.125 |

Fonte: SAU

Gráfico 19: Total de Chamadas - 2009

Fonte: SAU

5 ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR O CALL CENTER NO PODER JUDICIÁRIO

5.1 RESUMO DO CAPÍTULO

Neste capítulo serão abordadas as principais dificuldades encontradas nos Calls Centers do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará e quais os melhoramentos necessários para amenizar essas dificuldades.

5.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS

Tanto o Serviço de Atendimento ao Usuário do Tribunal de Justiça como o Tele Justiça, do Fórum Clóvis Beviláqua encontram algumas dificuldades para o seu pleno funcionamento.

Vemos nos dois casos, o número reduzido de atendentes, uma vez que a demanda é muito grande.

O SAU possui 7 PA's (posições de atendimento), para uma grande quantidade de ligações a respeito de problemas, dúvidas e requisições de hardware e softwares. Isso faz com que muitas ligações não sejam atendidas, ou seja, haja um grande número de desistências. Ocorre também a descentralização dos chamados. Devido ao não atendimento em tempo hábil, muitos usuários ligam diretamente para o corpo técnico, fazendo com que essas ligações não sejam computadas no sistema, e ocasionando um certo desconforto no corpo técnico, uma vez que tira esses profissionais do foco do seu trabalho.

O SAU não possui uma central telefônica, aumentando o tempo de espera e o número de ligações perdidas. Existem 7 ramais telefônicos distintos para o atendimento ao usuário, dificultando o trabalho, uma vez que alguns usuários conhecem o atendente daquele ramal e quer se atendido somente por ele, ocasionando um tempo maior de ocupação de um ramal, enquanto outro encontra-se liberado.

Ocorre uma falta de investimento em treinamento na área comportamental para os atendentes do SAU, uma vez que seus colaboradores lidam diretamente

com o usuário, esse quesito deveria ficar bem evidente. Também existe uma deficiência em capacitação técnica, além da inexistência de uma base de dados de conhecimento em resoluções de problemas corriqueiros, ocasionando assim, o repasse de problemas básicos para o corpo técnico.

Não existe um sistema eficiente que controle e gere relatórios estatísticos e gerenciais, como também falta uma base de conhecimento de erros e soluções conhecidas. Não existe documentação de check list para situações conhecidas, nem scripts a serem executados para a solução de problemas.

Em relação ao Tele Justiça, de acordo com o seu Relatório de Gestão de Atividades do ano de 2008, no biênio 2007/08, foram cortados 50% da mão de obra terceirizada reduzindo a linha de frente. Este fato teve repercussão imediata na quantidade de desistências de ligações. As desistências significam os usuários que ligam para a central, encontram todas as estações ocupadas, ficam em fila de espera, aproximadamente uma espera de 20 segundos até o atendimento, vindo a desligar antes disto. Para ilustrar vejamos o ano de 2006, onde o corpo de atendimento contava com 41 funcionários e ao final do ano foram registradas apenas 7.236 desistências, ou seja, 1,19% do total atendido. A média internacional para as Centrais de Atendimento é de 5%, ou seja, o indicador estava bem melhor que a aludida média. A partir de Fevereiro de 2007, época em que houve a redução no quadro, as desistências cresceram vertiginosamente, totalizando ao final daquele ano o total de 106.114 e ao final de 2008, 115.603. O percentual de desistências atingiu os dois dígitos chegando a 26%. Em consequência direta à redução dos atendentes e dificuldades de atendimento, o público passou a freqüentar mais as recepções e balcões de Secretarias.

5.3 MELHORAMENTOS NECESSÁRIOS

Alguns melhoramentos são necessários para que os serviços prestados pelo Tele Justiça e o SAU fiquem satisfatórios. Segundo ANTON (2005), os calls centers têm que investir principalmente em telecomunicações, tecnologia da informação e recursos humanos, mesmo que estes sejam terceirizados.

Foi detectado que o Tele Justiça precisa de investimentos para poder atender melhor a demanda de ligações do Poder Judiciário Cearense. Esse investimento deveria priorizar a contratação de mais atendentes, visto que houve um corte

significativo desses profissionais no biênio 2007/2008. Além disso, segundo o Relatório de Atividades do ano de 2008 do Tele Justiça, existe a necessidade de remodelamento do espaço interno da videofonia, remodelamento da recepção e contratação do pré-atendimento digital.

No Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU) do Tribunal de Justiça foi constatado que existem muitas dificuldades a serem vencidas, para que haja um atendimento ideal aos usuários do Judiciário Cearense.

O Tribunal de Justiça está pretendendo investir muito, para que haja um melhoramento considerável no serviço de atendimento ao usuário da Justiça Estadual Cearense.

O Departamento de Informática do Tribunal de Justiça está preparando um Termo de Referência para implantar no Tribunal de Justiça um Service Desk (Central de Serviços), para substituir o SAU.

5.3.1 Service Desk (Central de Serviços)

De acordo o Termo de Referência, que está sendo preparado pelo Tribunal de Justiça, o objetivo do *Service Desk* é ser o ponto único de contato entre usuários do Poder Judiciário Cearense para com os serviços prestados pela Secretaria de Tecnologia da Informação, agindo como uma função estratégica cuja principal atividade será a realização do registro e controle de todos os incidentes, requisições de serviços e o gerenciamento de informações relacionadas à TI, bem como realizar atendimento remoto na busca de restauração do funcionamento normal dos serviços a fim de garantir o retorno rápido das operações de negócio, compondo o processo de Gerenciamento de Incidentes pelo conceito de “propriedade” de cada incidente registrado.

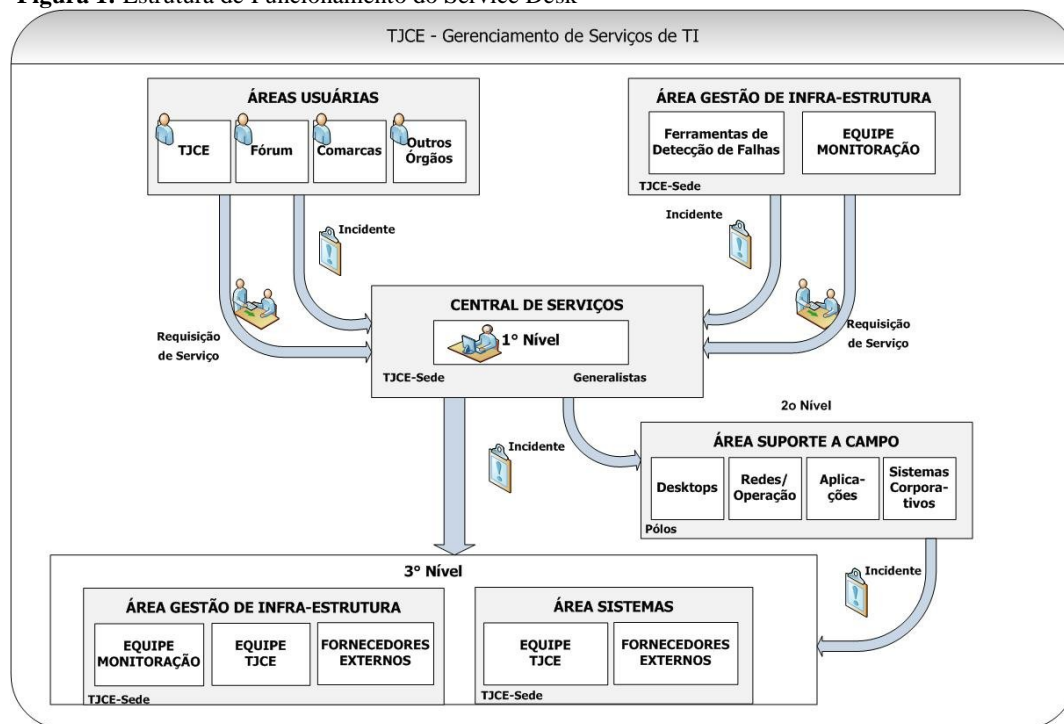
O objetivo do Processo de Gerenciamento de Incidentes, segundo o Termo de Referência, é o estabelecimento de medidas visando o retorno ao funcionamento do serviço de TI para uso pelo cliente o mais rápido possível, observando as recomendações constantes nas melhores práticas do ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*).

Segundo Ivan Magalhães et al.(2007), ITIL é composta por um conjunto das melhores práticas para a definição dos processos necessários ao funcionamento de

uma área de TI, com o objetivo de permitir o máximo de alinhamento entre a área de TI e as demais áreas de negócio, de modo a garantir a geração de valor à organização.

O Service Desk deverá ser implantado de forma que o atendimento às requisições de usuários e incidentes seja tratado e gerenciado pela CONTRATADA, de acordo com a figura abaixo:

Figura 1: Estrutura de Funcionamento do Service Desk



Fonte: Termo de Referência – Tribunal de Justiça

As demandas, denominadas de chamados, poderão ser Incidentes ou Requisições de Serviço e serão acolhidas pela Central de Serviços no 1º nível de atendimento, de acordo com os procedimentos estabelecidos para esta função. Os atendentes de 1º nível executarão scripts para tentarem solucionar o chamado. Caso não consigam, escalarão o atendimento para o 2º nível. De uma maneira ou de outra, o 1º nível sempre registrará o chamado.

De acordo com a necessidade e procedimentos estabelecidos, os chamados poderão ser escalonados para o 2º nível de atendimento, formado por atendentes especialistas de diversas áreas, distribuídos nos polos de atendimento, os quais darão continuidade ao atendimento de forma remota ou presencial.

Nos casos em que os Incidentes ou Requisições de Serviço não possam ser solucionados pelo 2º nível, os mesmos serão escalonados para equipe de 3º nível, também composta por grupos solucionadores especialistas em diversas áreas, tanto na infraestrutura de TI do TJCE, como Fabricantes e Fornecedores, já fora do ambiente da Central de Serviços.

Deve-se considerar como um incidente toda e qualquer interrupção não planejada ou redução da qualidade de um serviço de TI, e como requisições de serviços toda solicitação do usuário para informação, aconselhamento, mudança de sistema, solicitação de recursos ou acesso a um serviço de TI.

Segundo o Termo de Referencia, os objetivos da Central de Serviços serão:

- Direcionar e aprimorar os serviços de TI em prol das atividades judiciais e administrativas do TJCE e demais órgãos do Poder Judiciário Estadual;
- Ser o ponto único de contato entre TI e áreas judicial e administrativa, onde os usuários poderão registrar seus incidentes, obter ajuda e suporte na utilização dos serviços de TI;
- Registrar as informações sobre os incidentes de TI, de forma a possibilitar a obtenção de dados estatísticos e tomada de decisão gerencial;
- Coordenar as atividades necessárias para restaurar a operação normal dos serviços TI com base nos níveis de serviços definidos;
- Atuar como componente inicial do processo de gerenciamento de incidentes e dar suporte às equipes de gerenciamento de problemas, mudanças, liberações e configurações, suporte a campo e gerenciamento de infraestrutura;
- Fornecer informações ao usuário, por meio *web*, sobre o andamento do chamado aberto;
- Fornecer acesso via *web* à base de conhecimento onde deverão estar registrados os erros conhecidos, procedimentos e scripts de atendimento pelas gerências de incidentes, problemas e mudança;
- Fornecer informações gerenciais sobre o desempenho e qualidade dos serviços de TI.

Os usuários a serem atendidos pela Central de Serviços serão:

- Servidores do Tribunal de Justiça;
- Servidores do Fórum;
- Servidores da Corregedoria;
- Servidores das Comarcas e Juizados na Capital e Interior do Estado do Ceará;
- Magistrados e Advogados;
- Fornecedores contratados para suporte ou atendimento terceirizado.

A Central de Serviços deverá desenvolver as seguintes atividades:

- Registrar e classificar os chamados dos usuários dos serviços de TI;
- Registrar e tratar requisições de serviços ou de mudança;
- Orientar e prestar assistência remota aos usuários de informática;
- Realizar atendimento de primeiro nível dos incidentes;
- Monitorar o atendimento e escalonar para segundo ou terceiro níveis todos os chamados de acordo com os níveis de serviços estabelecidos;
- Manter os usuários informados sobre o status atual dos chamados e da evolução do atendimento;
- Realizar o encerramento dos chamados solucionados em qualquer dos níveis de atendimento;
- Garantir a qualidade dos serviços prestados, realizando pesquisa de satisfação com os usuários;
- Produzir informações gerenciais sobre os serviços prestados.

O primeiro contato com a Central de Serviços poderá ser realizado através de site, telefone, fax ou e-mail. O processo de atendimento à distância será o único meio de contato entre os usuários e a Central de Serviços.

A equipe da Central de Serviços nas dependências do Tribunal de Justiça deverá realizar, entre outras, as seguintes atividades:

- Realizar pesquisas de qualidade de atendimento e satisfação do usuário, consoante parâmetros estabelecidos pela Secretaria de Tecnologia da Informação;
- Apresentar mensalmente relatório de qualidade de atendimento e satisfação dos usuários à Secretaria de Tecnologia da Informação para avaliação dos níveis de serviços;
- Informar ao Gestor do Processo quaisquer anormalidades na execução de suas atividades;
- Auxiliar na alimentação e manutenção da Base de Dados de Erros Conhecidos, que deverá ser tomada como base para resolução de incidentes a fim de agilizar o atendimento.

Os indicadores de desempenho abaixo, de acordo com o Termo de Referência, deverão ser monitorados e servirão de base para a avaliação mensal da Central de Serviços.

Tabela 4: Indicadores de Desempenho.

| Indicador de desempenho | Descrição | Meta |
|---|--|-------------|
| Percentual de Ligações com Tempo Médio de Espera até 15s | Percentual máximo mensal de ligações com tempo aguardando na fila para ser atendido até 15 (quinze) segundos com base no total das ligações mensais dentro do horário de atendimento | 85% |
| Taxa de Resolução de Chamados Técnicos na Central de Serviços | Percentual mínimo mensal de resolução de chamados técnicos no atendimento na Central de Serviços com base no total dos chamados elegíveis | 80% |
| Tempo médio para escalar um chamado elegível | Tempo médio mensal para escalar um chamado elegível quando a resolução no 1º nível não for possível | 5min |
| Tempo médio de solução para o atendimento de 1º nível | Tempo médio mensal de solução para os atendimentos em 1º nível, apurado com base no total dos chamados elegíveis resolvidos no 1º nível | 5min |
| Disponibilidade para o atendimento | Percentual de tempo mensal que a Central de Serviços fica disponível para execução do processo de atendimento | 95% |
| Índice de Satisfação dos usuários | Percentual mínimo mensal de satisfação do usuário com o atendimento da Central de Serviços com base em pesquisa de satisfação realizada | 70% |

Fonte: TJCE - Termo de Referência – 2009

Em virtude de um maior número de ocorrências provenientes de algumas unidades do Poder Judiciário, deverão existir pontos de atendimento presencial nas unidades do Poder Judiciário. Esses polos de suporte, segundo o Termo de Referência, serão:

- Sede do Tribunal de Justiça;
- Fórum Clóvis Beviláqua;
- Comarca de Juazeiro do Norte;
- Comarca de Sobral;
- Tauá;
- Quixeramobim;
- Iguatu.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, os resultados operacionais de qualidade e eficiência de uma unidade de um Call Center são impulsionados pela tecnologia, pelo desenho organizacional e do trabalho e pelas estratégias de RH. A tecnologia permite o monitoramento contínuo dos desempenhos (da unidade operacional e do profissional) e a obtenção de bases estatísticas que permitam avaliar a qualidade dos serviços e os ganhos obtidos, a partir dos indicadores de desempenho. No entanto, o gerenciamento da força de trabalho, de acordo com diferentes estudos, caracteriza a sua influência no desempenho e no resultado da unidade do call center.

Este estudo apresenta as principais características do Call Center do Poder Judiciário do Estado do Ceará, quanto aos tipos de serviços oferecidos, dimensão estratégica e abrangência do serviço.

Como foi visto, o Call Center do Poder Judiciário Cearense, Tele Justiça e SAU, possuem muitas dificuldades para funcionarem de maneira satisfatória. O Tele Justiça, localizado no Fórum Clóvis Beviláqua é mais bem estruturado e é avaliado mensalmente através dos dados estatísticos coletados, fazendo com que haja uma constante busca pela melhoria. Já o SAU não possui dados que possam avaliar tal serviço, por não possuir um software de gerenciamento nem uma central telefônica para tal fim. Com a troca do SAU pela Central de Serviços (Service Desk), o atendimento tende a melhorar consideravelmente devido a toda estrutura que irá compor este serviço, incluindo software, hardware, equipamentos, central telefônica e pessoal qualificado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTON. **Best-in-Class Call Center Performance: Industry Benchmark**, Report. USA, 2005.

LIMA, E. **As Práticas de Recursos Humanos e o Resultado Operacional do Call Center**, Mestrado em administração, PUC São Paulo, 2007.

LIMA MEA. **Informatização e Saúde no Setor de Telecomunicações. O problema das lesões por esforços repetitivos**. In: Sznelwar LI, Zidan LN, organizadores. O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços. São Paulo: Editora Plêiade; 2000. p. 159-68

MANCINI, Lucas. **Call Center – Estratégia para Vencer**. São Paulo: Editora Sumus, 2006.

MELO, P. L. **Estratégia e Processos de Gestão em Call centers Próprios e Terceirizados no Brasil**, Mestrado em Administração, PUC São Paulo, São Paulo, 2007.

OLINGER, Eduardo Luis. **Call Center, a Grande Arma na Competição**, acessado no site www.dataprovider.com.br em abril de 2009.

OLIVEIRA Jr., M.M.; Guevara, A.J.H.; Trevisan, L.N.; Nogueira, A.J.F.M.; Girão, P.R.; Silva, M.F.; Melo, P.L.R. **Relatório da Indústria de Call Center no Brasil 2005: The Global Call Center Industry Project**, São Paulo: PUC-SP / ABT, 2006.

OLIVEIRA JR., M.M. FLEURY, M.T.L. **Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa**, São Paulo, Atlas, 2001.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; WALFRIDO, Brito Pinheiro. **Gerenciamento de Serviços de TI na prática. Uma abordagem com base na ITIL**, Editora Novatec.

WIKIPEDIA. site, disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Call_center . Acessado em abril de 2009.

WIKIPEDIA. site, disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Help_desk. Acessado em abril de 2009.

WIKIPEDIA. site, disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Central_de_atendimento . Acessado em abril de 2009.

CALL CENTER ASSOCIADOS. Site disponível em www.callcenterassociados.com.br/telemedicina/ponto_de_vista_da_exame.htm . Acessado em abril de 2009.

TORRES CC. **A atividade nas centrais de atendimento: outra realidade, as mesmas queixas [Dissertação de Mestrado]**. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília; 2001.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Termo de Referência, preparado pela equipe do Departamento de Informática do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, para a contratação da Central de Serviços (Service Desk), 2009.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Relatório de Gestão de Atividades do Tele Justiça, 2008.