



GESTÃO DO CONHECIMENTO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES EM CALL CENTERS

KNOWLEDGE MANAGEMENT OF CLIENTS COMPLAINTS IN CALL
CENTERS

SILVIO POPADIUK

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP).

*Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

Rua da Consolação, 896, sala 214, Consolação – São Paulo – SP – CEP 01302-907

E-mail: spopadiuk@mackenzie.br

RESUMO

Com o objetivo de atender às solicitações de clientes, os *call centers* são vistos como ferramentas tecnológicas, ampliando seu escopo em relação à interação com eles. Dentre o conjunto de solicitações demandadas pelos clientes, inserem-se os cadastramentos, as sugestões e as críticas. Neste estudo, comparou-se a visão das gerências com a dos atendentes sobre gestão do conhecimento, com o propósito de identificar se ela é permeada pela equipe ou apenas uma intenção das gerências. Para delimitar o objeto de avaliação, foi escolhida a atividade relativa à solução de reclamações feitas aos *call centers*. Para isso, aplicou-se em cinco empresas um questionário baseado no modelo de avaliação proposto por Bukowitz e Williams (2002). Os resultados revelaram a presença de desconexão entre a visão da gerência e a do atendente sobre a gestão do conhecimento quanto ao processo de solução de reclamações dos clientes que acessam os *call centers*.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento; *Call center*; *Customer relationship management*; Reclamações de clientes; Serviços.

ABSTRACT

Aiming at attending client requests call centers are understood as technological tools that enlarge interactions with clients. Among the set of demanded requests like cadastre, suggestions, criticisms, the most probable is related to product and service complaints. The objective of this study is to verify if the solution of complaints, made by call centers, is based on knowledge management. Managers and attendants visions have been compared with the objective to identify if knowledge management is permeated through the team or knowledge management is only an intention of managers. A questionnaire based on Bukowitz and Williams (2002) has been applied. Five companies have been searched. The results have

been revealed that knowledge management needs to be improved in call centers and there is a certain gap between managers and attendants visions about knowledge management.

KEYWORDS

Knowledge management; Call centers; Customer relationship management; Clients' complains; Services.

1 INTRODUÇÃO

Diversas empresas colocam à disposição de seus clientes um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), também denominado *call center*, que consiste em um canal de comunicação para reclamações, informações e sugestões de produtos e/ou serviços comercializados pela organização. Porém, seria esse serviço uma mera obrigação da empresa ou um canal que ouve e gera informações úteis para promover a revisão de processos de relacionamento que atendam aos anseios dos consumidores?

As empresas deveriam considerar o cliente um detentor de conhecimentos específicos e de alto grau de exigência, e, dessa forma, utilizar esse conhecimento nas estratégias da organização. Além disso, o conhecimento das pessoas adquire características de um bem valioso, às vezes escasso, mas que, idealmente, deve ser compartilhado (BARNEY, 2002), sugerindo a presença de posicionamentos administrativos focados na gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento busca adequar as demandas individuais e coletivas de um ambiente competitivo e atender a elas, utilizando o conhecimento que se encontra embutido em produtos, serviços, tecnologias e pessoas.

É sob estes dois focos – *call centers* e gestão do conhecimento – que o presente trabalho é conduzido, cujo objetivo é apresentado a seguir.

2 OBJETIVO

Com este trabalho, objetiva-se identificar se a visão da gerência sobre a gestão do conhecimento de reclamações dos clientes que acessam *call centers* difere da visão dos atendentes.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 INTERAÇÕES COM O CLIENTE

Segundo Vavra (1993, p. 107), “o principal mecanismo para manter relacionamentos de longa duração com os clientes é aumentar sua satisfação mediante interações com a empresa”. São fundamentais, portanto, uma gestão completa da experiência do cliente e funcionários dedicados a prestar atendimento conciso e de alta qualidade em todos os pontos de interação (ALMQUIST; PIERCE; PAIVA, 2002).

O contato regular com os clientes amplia as oportunidades para as empresas venderem seus produtos ou serviços, reduzirem o índice de insatisfação e manterem-se atualizadas sobre mudanças nos negócios de seus clientes (COCHRANE, 2000).

“As empresas verdadeiramente concentradas no cliente tendem a planejar as interações com o cliente com base no desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo e valor mútuo” (CLUTTERBUCK; CLARK; ARMISTEAD, 1994, p. 208). Segundo Clutterbuck, Clark e Armistead (1994), se o objetivo da empresa é conseguir um relacionamento de parceria com o cliente, estabelecido por confiança mútua, troca aberta de informações e permissão para críticas abertas e construtivas, é necessário um elevado grau de comunicação. Além disso, por serem o principal ponto de contato pessoal, os funcionários da linha de frente são os mais indicados para explicar e reforçar as mensagens de qualidade de serviço e valor adicionado. É preciso, portanto, dar ênfase à motivação e ao treinamento da equipe de atendimento, uma vez que o pessoal está mantendo contato com milhares de clientes e possíveis clientes por dia (COCHRANE, 2000).

3.2 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Segundo Roman (2001), uma das melhores maneiras para reforçar um relacionamento com os clientes é prestar um atendimento excepcional, pois, assim, aumenta-se o seu grau de retenção, gerando maior lucratividade para a empresa.

A maioria das empresas ainda não compreende que o atendimento ao cliente, de fato, representa vendas, pois um cliente bem atendido está mais propenso a tornar-se um cliente fiel e adquirir mais produtos ou serviços desse mesmo fornecedor. O cliente espera que a organização reconheça sua importância, a necessidade de sua solicitação e que o atenda da melhor forma possível, com respeito e dignidade (PILARES, 1989).

As grandes organizações precisam de sistemas de gerenciamento de relacionamento com o cliente que administrem as informações sobre o cliente durante o seu ciclo de vida, desde o contato inicial até a entrega e serviço pós-venda (MCDONALD et al., 2001, p. 206).

3.3 FORMAS DE CONTATO COM O CLIENTE

Para prestar um bom serviço ao cliente, Zemke e Schaaf (1991) e Whiteley e Hessian (1996) afirmam que existem inúmeras técnicas para serem utilizadas pela organização que contribuem para conhecer melhor as necessidades mais profundas de seus clientes. As companhias devem utilizar várias formas de ouvir o cliente, colocando à disposição deste toda a equipe de trabalho. De acordo com os dois primeiros autores e outros, referenciados adiante, existem várias estratégias para realizar esse trabalho:

- *Contato face a face*: a maneira mais simples para ouvir os clientes de forma única e exclusiva, e obter um conjunto de dados a respeito de suas preferências e necessidades.
- *Pesquisa formal*: mediante grupos de foco, vistorias, auditorias de serviços e *surveys* que permitem estudar padrões demográficos e psicológicos e examinar sistematicamente o mercado para prever suas tendências.
- *Contato na linha de frente*: trata-se de convidar os clientes para visitar a empresa com a intenção de ensinar e ouvir mais sobre suas opiniões e não para vender seus produtos ou serviços. Algumas empresas enviam seus funcionários a estabelecimentos concorrentes para observar, escutar e detectar novas formas de aprimorar o atendimento em sua empresa. Segundo Vavra (1993), as visitas aos clientes permitem que as empresas coletem informações sobre as necessidades e percepções destes.
- *Linhas diretas para clientes*: considerada a forma mais frequentemente utilizada para ouvir o cliente. Utilizando-se um número de telefone, isento de tarifa (0800, por exemplo), o cliente pode entrar em contato com a empresa a qualquer hora para tirar dúvidas, dar sugestões e, principalmente, fazer reclamações para resolver problemas (BODIAN, 2000; DANTAS, 2000). Essa estratégia oferece à empresa diversas vantagens (DANTAS, 2000): a) único número para atender a todo o país; b) programação do atendimento que encaminha as chamadas para diferentes centros de atendimento de acordo com o horário das ligações; c) seleção das chamadas recebidas por região, o que permite que as empresas recebam chamadas apenas de seu mercado, podendo encaminhar as demais ligações para uma mensagem operacional;

d) distribuição inteligente das chamadas de forma uniforme, de acordo com a capacidade de cada centro de atendimento. Caso todos os centros estejam ocupados, uma mensagem padrão ou personalizada avisa o cliente, não deixando, em momento algum, que ele fique sem resposta.

- *Análise de comentários e reclamações*: as reclamações e os comentários são analisados por um departamento responsável que procura resolver ou encaminhar um problema assim que ele aparece. Dessa forma, demonstra-se preocupação e atenção para com o cliente, criando oportunidade para recuperar a confiança dos clientes insatisfeitos e mantê-los na empresa.
- *Painéis de aconselhamento ao cliente*: essa técnica é mais utilizada para ouvir clientes insatisfeitos. Pelo uso de grupos de aconselhamento, estes podem prover soluções úteis para problemas de atendimento.
- *Educação mútua*: consiste em reuniões nas quais funcionários de vários setores interagem entre si e trocam informações sobre suas funções dentro da empresa, o que contribui para que todos tenham uma visão clara e ampla de quanto o seu trabalho é importante e afeta o resultado final.
- *Compradores disfarçados*: profissionais disfarçados de clientes visitam a empresa e reportam a maneira como foram tratados pelos funcionários. Essa técnica fornece informações precisas e completas sobre o serviço que a empresa oferece aos seus clientes e como eles são realmente tratados no dia a dia (WHITELEY; HESSAN, 1996).
- *Comunicações com o cliente por correspondências*: trata-se de uma forma de interação com o cliente que está cada vez mais em desuso. Segundo Vavra (1993), a maioria dos clientes que enviam correspondências pertencem, em geral, às faixas etárias mais avançadas, não estão adaptados às novas tecnologias, são menos posicionados economicamente e desejam um registro ou uma documentação de sua insatisfação.
- *Telemarketing*: inicialmente traduzido como venda por telefone, atualmente abrange qualquer forma de comunicação com o mercado mediante recursos de telecomunicação e informática. É utilizado como canal de comunicação com o cliente para divulgação, orientação, opinião, sugestão ou reclamação de produtos e serviços. Mas a sua função precípua é ser um canal de vendas que proporcione o recebimento de pedidos, o fechamento de vendas e o acompanhamento pós-venda (DANTAS, 2000).
- *Internet*: segundo McDonald et al. (2001), a internet é uma nova e importante maneira de interação da empresa com os clientes. Como meio de comunicação, a internet permite a conversação, o bate-papo, a solução de problemas ou o processamento de transações (STERNE, 2001). Peppers, Rogers e Dorf (2001) destacam o grande potencial do uso da internet, pois rastreia os passos do cliente, permitindo a elaboração de estratégias que estimulem o con-

sumo futuro de produtos e serviços por meio de técnicas de caracterização do perfil do consumidor.

- *Call center*: trata-se de uma central de atendimento que combina telefonia com recursos de informação do computador e concentra todas as chamadas dos clientes de uma empresa em um único local, visando maximizar a produtividade dos operadores e conquistar a fidelidade do consumidor. Surgiu para atender às reclamações dos clientes em cumprimento à Lei de Defesa do Consumidor. No entanto, hoje o *call center* é visto como um instrumento de interação com o cliente. Além de atender e compreender o cliente, é preciso interagir com ele e antecipar-se a ele (DANTAS, 2000). Com os avanços tecnológicos, o *call center* passou a ter a denominação *contact center* ou *interaction center*, lidando também com *e-mails*, bate-papo *on-line*, fax e canais de voz (DERFLEY, 2002).

As empresas devem treinar todos os funcionários que trabalham com o atendimento ao cliente com técnicas de atendimento telefônico e estruturar as operações, organizando seus sistemas de atendimento telefônico para que as ligações sejam transferidas corretamente às pessoas certas. O funcionário de um *call center* precisa ter em mente que é a ponte entre a empresa e o cliente; ele representa a organização na visão do cliente. Assim, quanto melhor for o atendimento prestado por ele, maior será o êxito da empresa em suas transações de negócios (CLUTTERBUCK; CLARK; ARMISTEAD, 1994).

As centrais de atendimento permitem que a organização desenvolva compreensão dos tipos e do volume de indagações recebidas, e identifique as áreas que causam maior preocupação. Essas informações podem ser inseridas no processo de planejamento para o futuro (COCHRANE, 2000).

3.4 CONCEITOS SOBRE CONHECIMENTO

O conhecimento se tornou o recurso econômico mais importante para a competitividade das organizações, fazendo a gestão do conhecimento uma prática emergente nas organizações. Com o grande avanço da tecnologia, o compartilhamento das informações tornou-se mais fácil e rápido, mediante atividades de coleta, organização, disponibilização e acesso às informações em bancos de dados internos e externos. Com isso, busca-se promover a disseminação dos conhecimentos necessários à aprendizagem organizacional e ao sucesso da empresa. Entretanto, a tecnologia não tornou a gestão do conhecimento menos complexa dentro de uma organização, já que não depende apenas da tecnologia, mas de vários outros fatores, como os recursos humanos e a cultura da empresa (STEWART, 1998; SANTOS et al., 2002).

Como o conhecimento é imprescindível para uma organização, pode ser interessante para ela utilizar-se das informações do serviço de atendimento ao cliente para auxiliar os processos de tomadas decisões, relativas à administração de *marketing*.

Na perspectiva de Wiig (1999), o conhecimento consiste em crenças, conceitos, julgamentos, expectativas, metodologias e *know-how* que pessoas, agentes e outras entidades detêm. Esse conhecimento é usado para receber informação e reconhecer, identificar, analisar, interpretar e avaliar; sintetizar e decidir; planejar, implementar, monitorar e adaptar situações exigidas para tomadas de decisões, de caráter operacionais e/ou estratégicos, em contextos pessoais, grupais ou organizacionais. Outros autores apresentam características específicas do conhecimento como é o caso de Beckman (1999), Alavi e Leidner (2001) e Nonaka e Takeuchi (2001) que classificam o conhecimento em tácito e explícito, conforme comentado mais adiante, e apresentam um modelo de como produzir uma interação entre esses dois tipos de conhecimento, com o objetivo de criar novos.

3.5 A ORGANIZAÇÃO COMO AGENTE DE CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Segundo Kogut e Zander (1992), o conhecimento para uma organização é tido como o principal ativo estratégico que ela possui. As organizações hoje têm a função de administrar esse ativo com o objetivo de otimizar o desempenho organizacional, oferecendo um ambiente favorável para que os indivíduos e grupos desenvolvam uma compreensão comum de como transformar ideias em conhecimento relacionado à produção e aos mercados.

Para Stewart (1998) e Oliveira Jr. (2001), o sucesso de uma organização está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, obtendo as melhores informações ou controlando-as de forma mais eficaz e transformando o conhecimento existente no plano de ideias para o conhecimento aplicado no plano das ações, em comparação com a eficiência dos concorrentes.

Para Oliveira Jr. (2001), o papel da empresa é atuar como um agente organizador do conhecimento existente, com o propósito de torná-lo aplicável e gerar novo conhecimento, desempenhando essa tarefa de forma superior à da concorrência.

3.6 CONCEITOS BÁSICOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A adoção da gestão do conhecimento em uma organização tem como objetivo registrar e intensificar o compartilhamento de ideias, informações e experiências (SANTOS et al., 2002). De acordo com Santos et al. (2002) é importante identificar como o conhecimento individual pode ser transformado em uma propriedade coletiva da empresa e descobrir as formas pelas quais o conhecimento organizacional pode ser disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da organização.

Davenport e Prusak (1998) comparam o conhecimento com um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Também fazem parte do conhecimento os valores e as crenças de um indivíduo (SANTOS et al., 2002). São elas que vão determinar, em grande parte, como um indivíduo abstrai, percebe, absorve e conclui com base em suas observações. Uma observação que Nonaka e Takeuchi (2001) fazem é que o conhecimento refere-se a crenças e compromisso, diferentemente da informação.

Segundo Terra (2000), por existirem diferentes interpretações para o significado de gestão do conhecimento, não há um padrão acordado sobre sua definição. Dentre as diversas definições, algumas são apresentadas a seguir.

A gestão do conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, identificação, codificação, disseminação, apropriação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização que busca atingir a excelência organizacional. É a administração dos ativos de conhecimentos das organizações (SANTOS et al., 2002).

Segundo Sveiby (2002), a gestão do conhecimento pode ser entendida basicamente como a geração de valor com base em bens intangíveis da organização. Para Wah (2000), a gestão do conhecimento é um conjunto de ações que visa captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos tangíveis e intangíveis de uma organização.

Oliveira Jr. (2001) conceitua gestão do conhecimento como um processo de identificação, desenvolvimento, disseminação e atualização do conhecimento estrategicamente relevante para a organização. Conhecimento que pode ser tanto desenvolvido dentro da organização como ser coletado externamente ou desenvolvido mediante parcerias com outras organizações.

Bukowitz e Williams (2002) definem gestão do conhecimento como o processo pelo qual a organização gera riqueza, por meio do seu conhecimento ou capital intelectual.

A gestão do conhecimento ajuda as organizações a tomar as melhores decisões com relação às estratégias relativas a clientes, concorrentes, canais de dis-

tribuição, ciclo de vida de produtos e serviços. É uma prática de agregar valor à informação e de distribuí-la dentro da organização (SANTOS et al., 2002).

3.7 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

Nonaka e Takeuchi (2001) classificam o conhecimento humano em dois tipos: tácito e explícito.

Conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado na linguagem formal e mais facilmente transmitido, sistematizado e comunicado entre os indivíduos. O tácito é um tipo de conhecimento mais importante e de maior dificuldade para ser articulado na linguagem formal, pois trata-se de um conhecimento pessoal, incorporado à experiência individual que envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor, intuições, emoções e habilidade. Tem sua base na ação, no comprometimento e no envolvimento em um contexto específico (NONAKA; TAKEUCHI, 2001).

Para Oliveira Jr. (2001), as relações que podem ser estabelecidas entre informação e conhecimento explícito e entre *know-how* e conhecimento tácito são evidentes. A informação é baseada em regras sintáticas e está codificada, sendo explicitada de forma compreensível e socialmente acessível na organização. O *know-how* é uma habilidade acumulada, dificilmente explicável, estabelecendo relações com a definição de conhecimento tácito.

Por fim, os conhecimentos tácito e explícito se complementam, e a interação entre eles é a principal dinâmica para a criação do conhecimento na organização (SANTOS et al., 2002; NONAKA; TAKEUSHI, 2001).

3.8 CONDIÇÕES PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com base no que foi apresentado, depreende-se que é necessário passar por mudanças e rompimentos de paradigmas culturais e organizacionais que criem condições favoráveis à implantação da gestão do conhecimento. Entre essas condições, Santos et al. (2002) destacam:

- Decisões e compromissos da alta gerência, além de uma liderança proativa e visionária que estimule permanentemente a busca por novos conhecimentos e que priorize o capital humano da organização como seu principal ativo.
- Uma visão estratégica do negócio que perceba o conhecimento como um recurso que propiciará vantagem competitiva e perpetuidade nos propósitos da organização.

- Uma cultura organizacional favorável ao ambiente de inovação e criatividade que estimule as práticas de gestão do conhecimento.
- Um modelo de gestão de natureza flexível que propicie agilidade e adaptabilidade diante das mudanças do ambiente externo, que exigem um permanente aprendizado organizacional.
- Uma infraestrutura de tecnologia, sobretudo na área de gestão da informação, que facilite e agilize o uso de bases de dados e da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Terra (2000) acrescenta mais duas condições:

- Melhorar a capacidade das organizações de atrair e manter indivíduos com habilidades, comportamentos e competências que adicionem conhecimento de valor.
- A crescente necessidade de as organizações se engajarem em processos de aprendizagem com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras organizações e do estreitamento do relacionamento com clientes.

3.9 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS NECESSIDADES DOS CLIENTES

As bases de dados relativos ao conhecimento das necessidades dos clientes devem estar disponíveis a todos na organização. O compartilhamento e o fácil acesso ao conhecimento farão dele um instrumento usado normalmente nos processos da organização. Os departamentos de logística interna e externa, pesquisa e desenvolvimento, atendimento a clientes e todas as outras áreas, ao serem influenciados e ao participarem da realimentação dessa base de conhecimento, criarão uma condição para canalizar esforços que sempre visem ao cliente e às suas necessidades (NETO, 2002).

De acordo com o contexto apresentado, pode-se definir a gestão do conhecimento como um processo de utilização das informações relevantes que atualiza o conhecimento já presente na organização e que, se aplicado, ajuda a gerar uma vantagem em relação ao concorrente e a satisfazer o cliente.

4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

4.1 HIPÓTESE

Decorrente do objetivo, neste trabalho a hipótese principal ficou formulada da seguinte forma:

- H_{OI} : A avaliação dos atributos associados à gestão do conhecimento das reclamações dos clientes em *call center*, na perspectiva dos gerentes, não difere da avaliação na perspectiva dos atendentes.

A formulação dessa hipótese baseou-se no fato de que a gestão do conhecimento é um fenômeno em constante evolução dentro das organizações, portanto sempre passível de aprimoramentos. Como visto na fundamentação teórica, ela exige um amplo conjunto de iniciativas e condições para que efetivamente seja implementada e traga resultados positivos. Nesse sentido, procurou-se fazer um recorte de apenas um processo dentro da organização que consistiu nas reclamações de consumidores feitas mediante o acesso ao *call center*.

4.2 DEFINIÇÃO OPERACIONAL

Para efeito deste estudo, as variáveis foram operacionalizadas da seguinte forma:

- *Reclamação de clientes*

Para isso, identificaram-se, em duas empresas, os tipos de atendimento aos clientes existentes e suas respectivas participações sobre o total geral de atendimento. Os atendimentos mapeados foram relativos à atualização cadastral, a solicitações de informações sobre produtos e serviços, a reclamações, entre outros. Nessas duas empresas, a maior incidência recaiu sobre as reclamações sobre produtos e serviços, razão pela qual se optou por esse tipo de atendimento.

- *Gestão do conhecimento*

Para a operacionalização dessa variável, foi utilizada a fundamentação teórica proposta por Bukowitz e Willians (2002), com uma pequena adaptação ao seu questionário, comentado adiante.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA

O questionário original proposto por Bukowitz e Williams (2002) possui sete seções com vinte questões cada, classificadas com a seguinte terminologia: obtenção, utilização, aprendizagem, contribuição, avaliação, construção e manutenção e descarte, cujos comentários sobre cada uma delas são apresentados com as tabelas derivadas da pesquisa.

A adaptação do questionário original ocorreu para tornar sua linguagem mais simples, facilitando o entendimento por parte dos entrevistados. Muitas

questões complexas ou semelhantes foram descartadas para essa adaptação, resultando assim em 89 questões, fechadas, mensuradas numa escala de zero a 10, considerada ordinal, com o valor zero significando “nenhuma concordância” com assertiva, e o valor 10, “concordância total”.

Com o questionário definido, foi feito um pré-teste em duas das empresas contatadas para comprovar e assegurar o entendimento do texto para todos os entrevistados.

4.4 PÚBLICO-ALVO

Fizeram parte deste trabalho três tipos de público: gerentes de *call centers*, supervisores da área de atendimento e os atendentes. Optou-se por esses públicos porque são representantes da hierarquia de atendimento dentro das empresas: os gerentes estão ligados diretamente a níveis mais altos de gerenciamento da empresa, os supervisores são responsáveis pelas equipes de atendimento, e os atendentes têm contato direto com os clientes.

4.5 COLETA DE DADOS

Cinco empresas, selecionadas por facilidade de acesso, se dispuseram a participar e cooperaram para a aplicação do questionário. Inicialmente, o contato foi feito com os gerentes e supervisores da central de atendimento, que responderam ao questionário na presença do pesquisador. Com prévia autorização destes, os questionários foram repassados aos atendentes, escolhidos aleatoriamente dentro de cada empresa. Assim, para quatro empresas, foram entrevistados 1 gerente, 1 supervisor e 15 atendentes. Na quinta empresa, foi possível entrevistar 1 gerente, 1 supervisor e 9 atendentes, perfazendo, assim, os 79 contatos.

5 RESULTADOS E ANÁLISES

5.1 FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os *call centers* das empresas de serviços pesquisadas foram das áreas de telecomunicações, bancária, *telemarketing* e alimentícia.

As análises são apresentadas segmentadas por tipo de informante. As primeiras seis tabelas referem-se às seis seções avaliadas. Cada uma delas contém as assertivas e o posto médio dos valores atribuídos pelos informantes, conside-

rando-se todas as empresas como um único conjunto. Para efeito de análise, utilizou-se a estatística não paramétrica de Mann-Whitney-U (SPSS). Com esse teste, é possível comparar a distribuição de uma dada variável, entre duas populações, permitindo gerar uma medida de significância que define se as duas distribuições diferem ou são semelhantes. A opção por esse teste deveu-se à natureza da escala, entendida como ordinal, que exige, portanto, que testes de comparações de distribuições sejam feitos segundo a abordagem não paramétrica. Partiu-se da premissa de que os *call centers* possuem algum nível de gestão de conhecimento, formal ou informal. Pelo menos quanto ao conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 2001), pode-se afirmar esse fato em razão da própria existência da tecnologia gerenciadora do *call center*. Na literatura sobre gestão do conhecimento, essa dimensão (conhecimento explícito) já é considerada um primeiro estágio no processo de sua gestão.

Pode-se observar, nas tabelas a seguir, que existem apenas dois tipos de público: o gerente e o atendente. Isso é decorrente da junção das respostas dos gerentes com as dos supervisores. Uma análise prévia, não apresentada neste documento, revelou que as médias dos postos dos gerentes não eram significativamente diferentes das médias dos postos dos supervisores, de acordo com a aplicação do teste de Mann-Whitney-U, para duas amostras independentes, permitindo a geração de um grupo único denominado “gerentes”.

5.2 ANÁLISE DA HIPÓTESE DE PESQUISA

Os valores apresentados referem-se aos postos médios originados da aplicação da estatística de Mann-Whitney-U. Poderá ser notado que na última coluna é apresentado o nível de significância do teste. As linhas hachuradas revelam que o posto médio dos atendentes para o atributo avaliado difere do posto médio dos gerentes, no nível de significância de 5%. Os enunciados apresentados foram relativamente resumidos para permitir o ajuste no espaço das células. Antes de cada uma delas, apresenta-se a definição do conceito, segundo proposto por Bukowitz e Williams (2002). A última linha de cada tabela refere-se ao posto médio, considerando-se simultaneamente todos os atributos da seção, conforme específica o modelo de Bukowitz e Williams (2002). Esses autores consideram cada seção como unidimensional e, portanto, permitindo a escala somada. Para efeito de cálculo dessa última linha, foi gerada uma variável auxiliar com base em respostas múltiplas (SPPS).

- *Seção obtenção*: obter informação é o primeiro passo no processo de gestão do conhecimento. Essa obtenção depende de: articulação (as pessoas podem

descrever as suas necessidades de informação), consciência (as pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento), acesso (as pessoas têm os instrumentos de que necessitam para encontrar e capturar a informação), orientação (novos papéis organizacionais sustentam os pesquisadores de informação) e abrangência (a infraestrutura de conhecimento é abrangente e bem organizada). Dados, informação e conhecimento são importantes fontes para qualquer organização. São eles que capacitam os membros de uma organização a resolver problemas, responder a mudanças no mercado, criar e desenvolver produtos e serviços para satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes.

Pela Tabela 1, pode-se identificar que, dos 17 atributos relativos a essa seção, para 10 deles a avaliação dos gerentes difere da avaliação dos atendentes no nível de 10%, destacado nas linhas hachuradas.

TABELA 1

**ASSERTIVAS ASSOCIADAS À SEÇÃO
“OBTENÇÃO” E RESPECTIVOS POSTOS MÉDIOS**

ASSERTIVAS REFERENTES À OBTENÇÃO	TOTAL		
	G	A	SIG.
As informações são documentadas e compartilhadas com todo o grupo.	55,0	37,8	0,023
São estabelecidos procedimentos para documentar e compartilhar informações.	48,3	38,8	0,202
Os funcionários solucionam as reclamações dos clientes sem manifestar insatisfação.	52,9	38,1	0,049
Os meios eletrônicos e físicos para armazenar conhecimento são mantidos atualizados.	58,0	37,4	0,007
A empresa aloca recursos para funcionários que desejam gerenciar conhecimento.	52,7	38,1	0,047
Os especialistas em informação ajudam a utilizar instrumentos <i>on-line</i> .	56,4	37,6	0,014
Os funcionários só solicitam informações quando realmente necessitam delas.	42,7	39,6	0,683
Os funcionários esclarecem quais informações desejam ser remetidas às suas mesas.	41,0	39,9	0,875

(continua)

TABELA I (CONTINUAÇÃO)

ASSERTIVAS ASSOCIADAS À SEÇÃO
 “OBTENÇÃO” E RESPECTIVOS POSTOS MÉDIOS

ASSERTIVAS REFERENTES À OBTENÇÃO	TOTAL		
	G	A	SIG.
Os funcionários identificam quem tem os conhecimentos para solucionar as reclamações dos clientes.	52,2	38,2	0,066
Há funcionários que administram os conhecimentos.	48,8	38,7	0,181
Os meios que armazenam conhecimento contêm a melhor informação.	56,4	37,6	0,014
Quando os funcionários recebem a tarefa de pesquisar, são capazes de realizá-la.	53,2	38,1	0,046
Os funcionários pesquisam em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.	60,6	37,0	0,002
Instrumentos eletrônicos e gráficos facilitam o acesso para os recursos disponíveis.	51,7	38,3	0,081
Todos os funcionários têm a liberdade de opinar ou oferecer ideias.	46,8	39,1	0,309
A hierarquia não interfere na busca da informação.	44,0	39,4	0,548
O espaço de trabalho é baseado no trabalho em conjunto e no de corte de custos.	49,1	38,7	0,172
Posto médio para “obtenção”	50,9	37,8	0,000

G = gerentes; A = atendentes; Sig. = significância.

- *Seção utilização:* uma vez localizado e obtido o conhecimento, as pessoas devem aplicá-lo. Utilizar o conhecimento efetivamente para criar valor para o cliente depende de como as ideias fluem na organização – que pode ser tanto de dentro para fora como de fora para dentro – e do nível de liberdade que as pessoas têm para agir sobre novas ideias.

TABELA 2

**ASSERTIVAS REFERENTES À SEÇÃO “UTILIZAÇÃO”
E RESPECTIVOS POSTOS MÉDIOS**

ASSERTIVAS REFERENTES À UTILIZAÇÃO	TOTAL		
	G	A	SIG.
Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para prosseguir nela.	51,5	38,3	0,085
Os funcionários descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.	50,1	38,5	0,133
Os funcionários podem utilizar a informação para melhorar seu trabalho.	40,7	39,9	0,917
Antes que os funcionários tratem dos problemas, eles consideram o contexto geral.	46,6	39,1	0,339
Os funcionários engajam-se em experiências externas para encontrar maneiras melhores de trabalhar juntos.	48,4	38,8	0,210
Utilizamos jogos e simulações para pensar sobre as melhores práticas na solução do problema.	56,2	37,6	0,016
Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências é uma prática estabelecida.	57,4	37,5	0,009
Os funcionários aplicam ao trabalho o que aprenderam fora da organização.	46,8	39,0	0,307
Há sempre uma reunião da equipe para analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.	43,2	39,5	0,635
Os funcionários admitem sua culpa quando falham.	42,9	39,6	0,661
Os funcionários aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores.	50,9	38,4	0,097
A organização apoia atividades de grupo que promovam a aprendizagem mútua.	60,7	37,0	0,002
Quem se recusar a compartilhar conhecimento não obtém certos benefícios.	35,7	40,6	0,526
Aprender com as falhas está incorporado no processo de como conduzimos nossa tarefa.	54,6	37,9	0,029
Posto médio para “utilização”.	48,5	38,2	0,000

Nota-se na Tabela 2 que, dos 14 atributos relativos à utilização do conhecimento, para seis deles a avaliação da gerência difere da avaliação dos atendentes. Os primeiros, de forma similar aos resultados da primeira tabela, tendem a avaliar mais favoravelmente os atributos.

- *Seção aprendizagem*: o desafio para as organizações é encontrar maneiras de integrar a aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham. A aprendizagem é importante porque, junto com a contribuição, é o passo de transição entre a aplicação de ideias e a geração de ideias novas. As organizações se preocupam não só em resolver o problema, mas também em descobrir qual foi a sua origem.

TABELA 3

**ASSERTIVAS REFERENTES À SEÇÃO
 “APRENDIZAGEM” E POSTOS MÉDIOS**

ASSERTIVAS REFERENTES À APRENDIZAGEM	TOTAL		
	G	A	SIG.
Há reconhecimento individual para cada contribuição.	54,2	37,9	0,035
Identificam-se outras pessoas que podem ser beneficiadas com o conhecimento.	56,4	37,6	0,015
Compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo.	39,4	40,1	0,923
Diversidade de grupos facilita a transferência de conhecimento.	57,3	37,5	0,009
Há estímulos para reunir grupos que promovam o compartilhamento de conhecimento.	51,3	38,4	0,092
Há funcionários facilitadores para auxiliar os outros a se expressar melhor.	59,6	37,1	0,003
Há uma estrutura que ajuda os funcionários a direcionar as suas contribuições.	54,7	37,9	0,028
Ao ocorrer uma falha, a primeira resposta é não determinar a culpa.	52,2	38,2	0,070
Os funcionários exibem uma curiosidade natural sobre seu foco de atuação.	48,3	38,8	0,217
Decisões tomadas na solução de reclamações dos clientes afetam o atendimento ao cliente.	43,5	39,5	0,596

(continua)

TABELA 3 (CONTINUAÇÃO)

ASSERTIVAS REFERENTES À SEÇÃO
“APRENDIZAGEM” E POSTOS MÉDIOS

ASSERTIVAS REFERENTES À APRENDIZAGEM	TOTAL		
	G	A	SIG.
O espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias.	42,1	39,7	0,760
Quando há um grande sucesso, conversamos sobre o que foi feito certo.	55,8	37,7	0,019
O fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.	47,4	38,9	0,267
Vemos a colaboração com os concorrentes como uma atitude boa a ser tomada.	46,6	39,0	0,330
Os relacionamentos hierárquicos têm por base o trabalho que necessitam fazer.	37,0	40,4	0,651
Há responsabilidades em comum para que haja facilidade de aprender uns com os outros.	53,4	38,0	0,044
Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.	55,4	37,8	0,021
Posto médio para “aprendizagem”.	56,4	35,9	0,000

Dos 17 atributos presentes na seção referente à aprendizagem, identifica-se que, para dez deles, a avaliação da gerência tende a ser significativamente mais favorável do que a avaliação dos atendentes.

- *Seção contribuição*: a contribuição pode ser entendida como compartilhamento das informações, ou seja, tornar o conhecimento individual disponível para toda a organização. Acrescentar contribuições ao processo de gestão do conhecimento depende de: motivação (os membros da organização querem contribuir com seu conhecimento), facilitação (os sistemas e as estruturas apoiam o processo de contribuição) e confiança (a organização promove a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído).

TABELA 4

**ASSERTIVAS REFERENTES À SEÇÃO
 “CONTRIBUIÇÃO” E POSTOS MÉDIOS**

ASSERTIVAS REFERENTES À CONTRIBUIÇÃO	TOTAL		
	G	A	SUP.
Há utilização de abordagens lúdicas no processo de resolução de problemas.	45,2	39,2	0,435
As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.	41,6	39,8	0,811
Há consideração das chamadas ideias malucas ou estranhas.	45,7	39,2	0,393
Há construção de modelos para os nossos sistemas de tomada de decisões.	50,6	38,5	0,095
As reuniões não são estruturadas para ajudar a pensar mais criativamente.	43,3	39,5	0,625
Todas as ideias promissoras na solução das reclamações são levadas em consideração.	54,4	37,9	0,032
Explicações completas são fornecidas para a solução de reclamações dos clientes.	53,0	38,1	0,050
Há distinção entre a informação que deveriam ser livres e as restritas.	45,2	39,2	0,434
Compartilhar o conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.	58,1	37,4	0,007
Interações são utilizadas para a transferência de conhecimentos difíceis de ser formalizados.	56,1	37,7	0,017
Há maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.	53,7	38,0	0,043
Integração de processos que contribuam com conhecimento para a organização.	50,5	38,5	0,087
Novas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência.	46,5	39,0	0,331
O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.	50,5	38,5	0,090
A organização legitima o compartilhamento de conhecimento.	50,2	38,5	0,089
Posto médio para “contribuição”.	49,1	38,1	0,000

Dos 15 atributos inerentes à seção sobre contribuição ao compartilhamento do conhecimento, verifica-se que, para nove deles, a avaliação da gerência difere da avaliação feita pelos atendentes.

- *Seção avaliação:* a avaliação é um reflexo da estratégia e um instrumento para implementá-la. Ela mantém a organização em harmonia com os clientes, os fornecedores, os empregados, os reguladores e a comunidade.

Dos 15 atributos relativos a essa seção, nota-se que, para 11 deles, a avaliação da gerência difere significativamente da avaliação feita pelos atendentes.

TABELA 5

ASSERTIVAS REFERENTES À “AVALIAÇÃO” E POSTOS MÉDIOS

ASSERTIVAS REFERENTES À AVALIAÇÃO	TOTAL		
	G	A	SIG.
O conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor.	54,3	37,9	0,033
Em relatos sobre a organização, a gerência conversa sobre a gestão do conhecimento.	52,9	38,1	0,049
A mensuração do conhecimento ajuda a entender o que é que estamos tentando gerenciar.	51,5	38,3	0,087
No <i>call center</i> , mensuramos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	46,6	39,0	0,323
Publicamos documentos que relatam a qualidade com que gerenciamos o conhecimento.	56,6	37,6	0,013
Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.	52,6	38,2	0,060
Os funcionários conhecem as métricas utilizadas pelo <i>call center</i> e os seus resultados.	55,9	37,7	0,018
Conversa-se sobre como mensurar o conhecimento de maneira que todos possam entender.	53,1	38,1	0,050
Existe vinculação da gestão do conhecimento do <i>call center</i> aos resultados estratégicos.	49,9	38,6	0,141

(continua)

TABELA 5 (CONTINUAÇÃO)

ASSERTIVAS REFERENTES À “AVALIAÇÃO” E POSTOS MÉDIOS

ASSERTIVAS REFERENTES À APRENDIZAGEM	TOTAL		
	G	A	SIG.
As decisões de gestão do conhecimento no <i>call center</i> baseiam-se em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não mensuráveis.	49,9	38,6	0,142
A gerência avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.	57,9	37,4	0,008
A avaliação do capital intelectual é parte da mensuração do desempenho de funcionários.	62,8	36,7	0,001
A gestão do conhecimento é praticada no <i>call center</i> sem dar esse nome a ela.	56,3	37,6	0,015
Baseamo-nos em uma equipe que tem competências para avaliar e mensurar o processo de gestão do conhecimento no <i>call center</i> .	47,6	38,9	0,259
Mapeamos o fluxo de processo das atividades de gestão do conhecimento no <i>call center</i> .	56,1	37,7	0,017
Posto médio para “avaliação”.	53,1	37,6	0,000

- *Seção construção, sustentação e descarte*: o conhecimento que ainda não faz parte da organização, mas é essencial para o futuro, deve ser desenvolvido e estimulado. A construção é a mais almejada pelas organizações porque é por ela que são construídos grandes “impérios”. A manutenção ou sustentação é o mais negligenciado pelas organizações, visto que, uma vez alcançada a capacidade estratégica, há uma tendência de relaxar e achar que o objetivo, quando atingido, está garantido. O descarte deve ser utilizado de forma estratégica e não em reação a uma crise, como geralmente ocorre.

Pela Tabela 6, identifica-se que oito dos 11 atributos referentes a construção, sustentação e descarte são avaliados diferentemente entre os gerentes e os atendentes.

TABELA 6

**ASSERTIVAS REFERENTES A “CONSTRUÇÃO,
SUSTENTAÇÃO, DESCARTE” E POSTOS MÉDIOS**

ASSERTIVAS REFERENTES A CONSTRUÇÃO, SUSTENTAÇÃO E DESCARTE	TOTAL		
	G	A	SIG.
Perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.	51,5	38,3	0,088
As ideias e tecnologias devem ser utilizadas por todos na empresa.	41,1	39,9	0,876
Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	50,9	38,4	0,098
Os nossos sistemas de tecnologia da informação (TI) conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos.	49,4	38,6	0,162
Pede-se a todos os gerentes que incluam a gestão do conhecimento em seus planos.	55,6	37,7	0,020
A nossa organização trata os funcionários como fontes de valor, em vez de custos.	54,4	37,9	0,033
Temos funcionários para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento no <i>call center</i> .	43,8	39,5	0,570
Os funcionários confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.	56,7	37,6	0,013
Procuramos manter os funcionários que possuem capacidades para as suas tarefas.	59,9	37,1	0,003
Temos política formal visando compartilhar tecnologias e ideias além das fronteiras dos grupos.	53,3	38,1	0,048
As habilidades e competências devem ser aproveitadas em diferentes áreas.	56,5	37,6	0,014
Média	51,6	37,8	0,000

No formato de questionário utilizado para esta pesquisa, as duas últimas seções foram agregadas numa única por causa da baixa adequação delas à situação de pesquisa deste trabalho. Dessa maneira, as análises seguintes referem-se a seis seções: obtenção, utilização, aprendizagem, contribuição, avaliação e construção/sustentação, e descarte.

TABELA 7

POSTOS MÉDIOS ATRIBUÍDOS ÀS SEÇÕES,
SEGUNDO O TIPO DE INFORMANTE

SEÇÕES AVALIADAS	GERENTES	ATENDENTES	SIGNIFICÂNCIA
Obtenha (17)	50,9	37,8	0,000
Utilize (14)	48,5	38,2	0,000
Aprenda (17)	56,4	35,9	0,000
Contribua (15)	49,1	38,1	0,000
Avalie (15)	53,1	37,6	0,000
Construa/sustente e descarte (11)	51,6	37,8	0,000
Posto médio geral (89)	50,3	37,9	0,000

Os valores em parênteses referem-se ao número de atributos de cada seção.

Pela Tabela 7, quando se considera um posto médio para a seção, pode-se verificar que a posição da avaliação dos gerentes difere significativamente da avaliação dos atendentes. Essa constatação revela uma desconexão entre a visão da gerência e dos subordinados quanto ao processo de gestão do conhecimento.

Obter informação é o primeiro passo no processo de gestão do conhecimento. Essa obtenção depende da articulação (as pessoas podem descrever as suas necessidades de informação), da consciência (as pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento), do acesso (as pessoas têm os instrumentos de que necessitam para encontrar e capturar a informação), da orientação (novos papéis organizacionais sustentam os pesquisadores de informação) e da abrangência (a infraestrutura de conhecimento é abrangente e bem organizada).

A contribuição é o compartilhamento das informações, ou seja, tornar o conhecimento individual disponível para toda a organização. Acrescentar contribuições ao processo de gestão do conhecimento depende da motivação (os membros da organização querem contribuir com seu conhecimento), da facilitação (os sistemas e as estruturas apoiam o processo de contribuição) e da confiança (a organização promove a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído).

Embora do ponto de vista dos gerentes e supervisores haja evidências de que a gestão do conhecimento acontece mais favoravelmente, do ponto de vista dos atendentes a avaliação não é tão favorável. Ainda que se possa justificar a diferença de avaliações pelo fato de as gerências terem um domínio maior do negó-

cio da organização do que os atendentes, numa situação ideal a permeabilidade do conhecimento deveria ser mais marcante para que, efetivamente, se pudesse afirmar que a gestão do conhecimento é fato consumado na organização. Como a porta de entrada de reclamações de clientes é o atendente, seria desejável que ele fosse um elemento com participação mais ativa em todas as atividades inerentes ao andamento dos trabalhos dos *call centers*.

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

O processo de gestão do conhecimento nas organizações exige um esforço muito grande para provocar mudanças profundas no modo de trabalho das pessoas. Não basta apenas uma ordem superior para que o processo seja desenhado e implementado, como num toque de magia.

Os valores individuais, de grupo e organizacionais precisam passar por uma grande transformação, cuja fonte de exigência seja a geração de valor para o indivíduo, a organização e clientes, conforme comenta Sveiby (2002) ao enfatizar o papel da utilização dos bens intangíveis organizacionais. Nesse caso, destaca-se o conhecimento que está embutido em qualquer atividade da organização, em processos, produtos ou serviços, consistindo num fator de importância fundamental para a competitividade organizacional, com o propósito de obter uma vantagem competitiva, se possível, sustentada por um longo período.

Obter a compreensão dessa necessária transformação demanda um longo processo de educação de todos dentro da organização. Esse processo visa a um relacionamento empresa-cliente de longo prazo que seja capaz de proporcionar valor para ambos os lados, conforme a visão de Clutterbuck, Clark e Armistead (1994). Essa educação implica mecanismos de motivação e treinamentos. No caso de um *call center*, a equipe de atendimento está em contato com milhares de pessoas diariamente. Portanto, os esforços para aperfeiçoamentos devem ser direcionados a ela, que é principal via de contato entre a empresa e o cliente.

Numa organização em fase de início de uma estrutura de gestão do conhecimento, as resistências às mudanças são mais fortes, o que exigirá que, constantemente, a organização provoque um conjunto de estímulos para que o processo não sofra interrupções ou delongas. Quando a organização já tem uma postura voltada para a gestão do conhecimento, a admissão de novos empregados sugere a existência, no processo de seleção, de um conjunto de fatores que permite identificar se o candidato tem o potencial para trabalhar segundo essa filosofia (CLUTTERBUCK; CLARK; ARMISTEAD, 1994). Dessa forma, a gestão

do conhecimento deve tornar-se mais fluida dentro da organização, desde que outros fatores de caráter cultural, organizacional, processual e sistêmico estejam também presentes.

Parte das solicitações de clientes, ao se utilizarem dos *call centers*, em geral, é solucionada no contato com o atendente. No entanto, algumas dessas solicitações envolvem um maior grau de complexidade para a sua solução, podendo exigir o envolvimento de outras áreas da organização. Nesse caso, nem sempre a solução pode ser imediata. Outras etapas, fora do escopo de atuação do atendente, são necessárias para que a solicitação seja classificada como solucionada. A solução pode exigir um conjunto de atividades específicas de outras pessoas dentro da organização. Nesse caso, se a estrutura organizacional contemplar uma orientação voltada para a gestão do conhecimento, é provável que a solução seja feita de maneira mais adequada e mais rápida, que resultar numa melhor satisfação do cliente, contribuindo para a sua possível retenção, conforme aponta Clutterbuck, Clark e Armistead (1994).

Parece relativamente evidente que, numa organização onde a gestão do conhecimento é uma prática dominante, a distância de visão, entre dois níveis imediatos, dos conhecimentos essenciais inerentes a uma equipe alocada num *call center* devesse ser muito menor do que noutra organização, onde essa prática ainda não foi incorporada na sua cultura. Assim, desejável seria que a distância de visão entre o gerente do *call center* e os atendentes fosse muito pequena. Numa situação com essa característica, haveria uma tendência para que o próprio atendente solucionasse, de imediato, grande parte das solicitações dos clientes e, em particular, as suas reclamações. Isso seria traduzido por uma notória agregação de valor para as partes envolvidas, gerando uma maior satisfação de todos, além de melhoria da imagem da organização.

Pelos resultados obtidos nesta pesquisa, em que se utilizou uma amostra exploratória, cujo questionário foi aplicado em cinco empresas envolvendo cinco gerentes, cinco supervisores e 69 atendentes de *call centers*, pode-se concluir que o processo de gestão do conhecimento nessas empresas ainda precisa de muitos ajustes. Isso decorre da análise efetuada que permitiu identificar, estatisticamente, diferenças relacionadas aos atributos associados às dimensões de pesquisa propostos por Bukowitz e Williams (2002).

Essa constatação permite concluir que a hipótese de pesquisa deste estudo pode ser entendida como corroborada, isto é, há uma grande distância inerente ao entendimento do que seja a gestão de conhecimento ao se comparar a perspectiva da gerência com a dos atendentes.

Ainda que os resultados desta pesquisa possam ser válidos no contexto das empresas pesquisadas, devem-se considerar algumas limitações de caráter teórico, metodológico e operacional/temporal.

Do ponto de vista teórico, não foi possível identificar outros trabalhos que focassem exatamente os mesmos objetos de pesquisa: *call centers*, gestão do conhecimento e reclamações de clientes. Por essa razão, fica impossível a comparação com outros estudos com características similares. Contudo, em virtude da importância do *call center* no processo de relacionamento com cliente, com este estudo abre-se a perspectiva da realização de outros, similares ou mais abrangentes, associados a *call centers* e gestão do conhecimento.

Na perspectiva metodológica, a limitação principal está associada com o tamanho da amostra. Numa situação mais favorável em termos de disponibilidade de tempo e de recursos para a coleta dos dados, seria desejável um planejamento amostral que contemplasse um conjunto de empresas mais amplo, as quais pudessem ser estratificadas segundo o tipo de atividade ou serviço. Referencialmente, apenas como ordem de grandeza, a amostra de empresas nos estratos deveria ser superior a 30 unidades, e, dentro de cada empresa, cerca de 30 atendentes deveriam participar da pesquisa. É evidente que, num planejamento ideal, seria necessário conhecimento dos universos de empresas e atendentes para que se pudesse caracterizar uma amostra considerada representativa da população.

Noutra pesquisa similar, seria desejável embutir no questionário uma variável de controle relativa ao período de admissão do atendente na empresa. Além disso, outra que definiria se a equipe de *call center* é própria ou terceirizada. Pressupõe-se que essas variáveis possam influenciar a avaliação. A primeira porque a visão de todo um processo de gestão do conhecimento de um atendente que está no início de carreira deve diferir da visão daquele que já está na empresa há mais tempo. A segunda está associada muito mais com a questão de comprometimento e identificação com a empresa que terceiriza o serviço. É provável que uma equipe terceirizada esteja menos envolvida com a contratada do que um atendente de uma equipe própria. Isso deve provocar impactos consideráveis na qualidade do atendimento.

A limitação de caráter operacional/temporal relaciona-se às dificuldades presentes na coleta dos dados quando existe uma pressão temporal para a conclusão do estudo e os recursos humanos e financeiros para a sua execução são limitados, como foi o caso desta pesquisa, impactando as duas limitações citadas anteriormente. Na falta de recursos financeiros para a realização da pesquisa, foi necessário contar com a colaboração de outros pesquisadores para abrir o contato nas empresas pesquisadas e para a aplicação dos questionários. Assim, a amostra foi definida por conveniência e de acordo com essa limitação humana e financeira.

Em estudos futuros, se for possível adotar as recomendações feitas em parágrafos anteriores quanto ao planejamento amostral e se houver apoio financeiro, o processo de coleta de dados poderá ser mais controlado, reduzindo, assim,

eventuais erros decorrentes de problemas de entendimento dos procedimentos para a seleção dos informantes, bem como erros relativos à compreensão de itens do questionário.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, D.; LEIDNER, E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107-136, March 2001.
- ALMQUIST, E.; PIERCE, A.; PAIVA, C. Um sistema dinâmico de aumento de valor. *HSM Management*, São Paulo, ano 6, n. 35, p. 82-90, nov./dez. 2002.
- BARNEY, J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BECKMAN, T. The current state of knowledge management. In: LIEBOWITZ, J. *Knowledge management handbook*. New York: CRC Press, 1999.
- BODIAN, N. G. *Marketing direto: regras práticas*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARBONAR NETO, C. *Gestão do conhecimento das necessidades dos clientes como fonte de vantagem competitiva sustentável*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2002.
- CLUTTERBUCK, D.; CLARK, G.; ARMISTEAD, C. *Serviço inspirado no cliente: estratégias para qualidade do serviço*. São Paulo: Imam, 1994.
- COCHRANE, P. *O cliente só telefona uma vez: gerenciando contatos telefônicos com seus clientes externos e internos*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DANTAS, E. B. *Telemarketing: a chamada para o futuro*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DERFLEY, F. J. *E-business essencial*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3, p. 3, Aug. 1992.
- MCDONALD, M. et al. *Clientes: os verdadeiros donos da empresa – como construir uma organização orientada para o mercado*. São Paulo: Futura, 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVEIRA JR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-151.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *Marketing one to one*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- PILARES, N. C. *Atendimento ao cliente: o recurso esquecido*. São Paulo: Nobel, 1989.
- ROMAN, E. Telemarketing integrado – protegendo-se contra a faca de dois gumes. In: REITMAN, J. I. (Org.). *Além do ano 2000 – o futuro do marketing direto*. São Paulo: Nobel.
- SANTOS, A. R. dos et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: SERPRO (EMPRESA DO MINISTÉRIO DA FAZENDA); PUC-PR; ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA (ESAF) (Org.). *Gestão do conhecimento*. Disponível em: <http://www.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_sumario.htm>. Acesso em: 28 out. 2002.

- STERNE, J. *Serviço ao cliente na internet: construindo relacionamentos, aumentando a fidelidade e permanecendo competitivo*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. O que é gestão do conhecimento? In: CONHECIMENTO EMPRESARIAL (Org.). *Gestão do conhecimento*. Disponível em: <<http://www.conhecimentoempresarial.com.br/interest.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2002.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000.
- VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.
- WAH, L. Gestão do conhecimento: um novo caminho muito além de um modismo. *HSM Management*, São Paulo, p. 59, set./out. 2000.
- WHITELEY, R.; HESSAN, D. *Crescimento orientado para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- WIIG, K. Introducing knowledge management into enterprise. In: LIEBOWITZ, J. *Knowledge management handbook*. New York: CRC Press, 1999.
- ZEMKE, R.; SCHAAF, D. *A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente*. São Paulo: Harbra, 1991.