



## Resumo: Readaptação para a realidade de uma nova força de trabalho — nova tecnologia para uma nova geração de agentes

As ferramentas de agentes devem fornecer orientação para o processo e dados preditivos

por [Ian Jacobs](#)

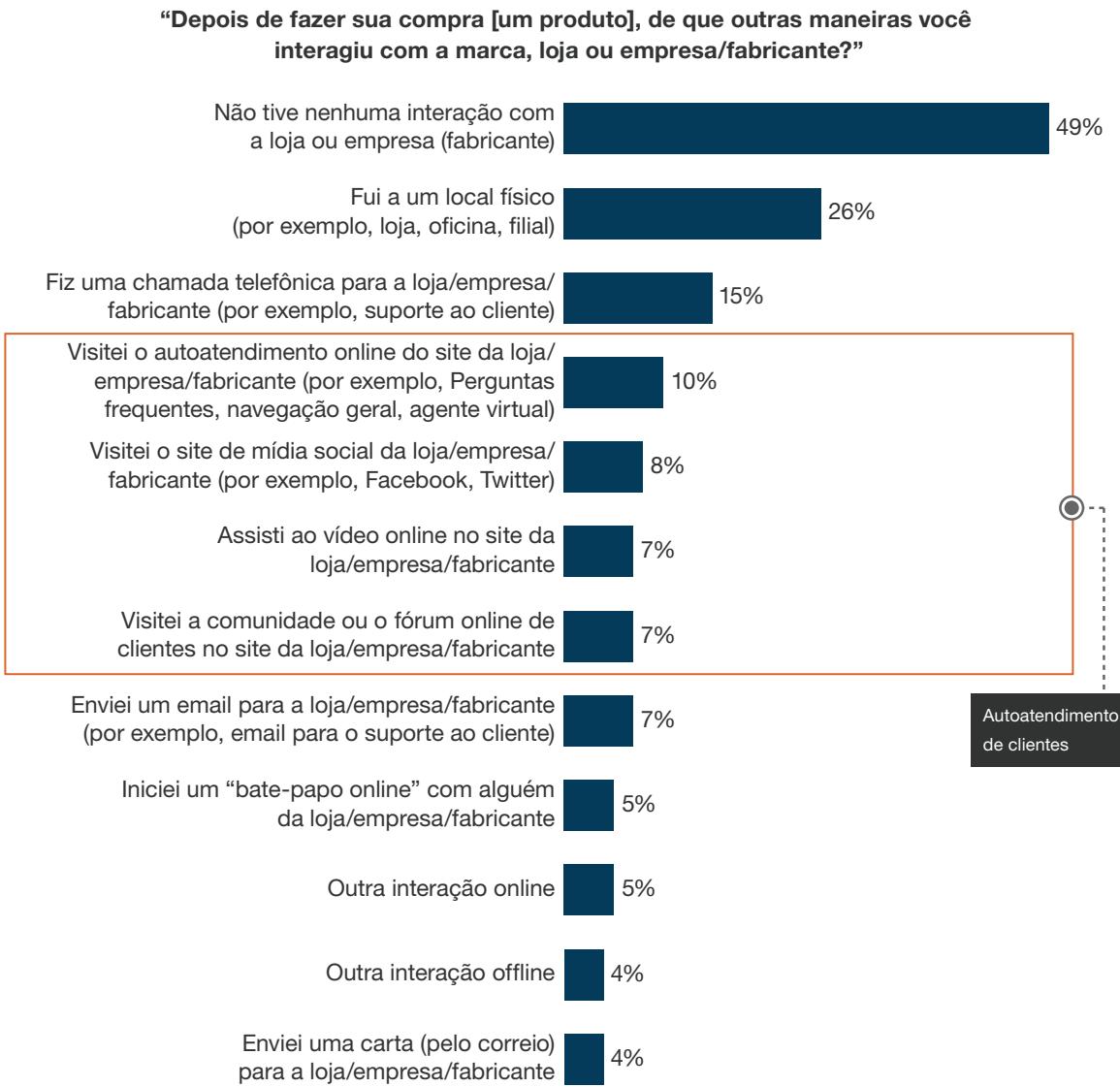
com [Stephen Powers](#) e [Danielle Geoffroy](#)

### POR QUE LER ESTE RESUMO

Uma nova geração de agentes de contact center começou a incomodar os profissionais de desenvolvimento e entrega de aplicativos (AD&D). Os novos agentes parecem relutantes em aprender informações detalhadas dos produtos e serviços com as quais os grupos de agentes anteriores tinham poucos problemas. Esses novos agentes preferem aprender onde localizar essas informações, mas têm pouca intenção de realmente memorizar os detalhes de suporte dos produtos. Este relatório fornece detalhes que explicam por que as ferramentas atuais se adaptam tão mal a esses novos agentes e o que os profissionais de AD&D devem procurar nas futuras ferramentas para capacitar esses agentes a entregar experiências extraordinárias aos clientes.

### INTERAÇÕES MAIS COMPLEXAS IMPULSIONAM MUDANÇAS NO CONTACT CENTER

Como o número e a qualidade das opções de autoatendimento se multiplicaram, os clientes se voltaram para o autoatendimento para localizar informações de produtos e receber atendimento ao cliente da própria marca (consulte a Figura 1). Na verdade, 76% dos consumidores online dos EUA usam conhecimento de autoatendimento na web para encontrar respostas às suas perguntas.<sup>1</sup> Como as ferramentas de autoatendimento lidam melhor com consultas e solicitações de serviços mais simples, o contact center agora lida com menos dessas solicitações mais diretas e regularmente recebe solicitações mais complexas. Além disso, problemas mais complexos normalmente contêm várias camadas ou subproblemas, e esses problemas são, portanto, mais difíceis de serem automatizados.

**Figura 1** Os clientes usam várias opções de autoatendimento para suporte ao consumidor

Base: 4.396 adultos online dos EUA (maiores de 18 anos) que compraram um produto nos últimos três meses

Fonte: Pesquisa North American Consumer Technographics Customer Life Cycle 1 da Forrester, 2014

118828

Fonte: Forrester Research, Inc. É proibida a reprodução ou distribuição não autorizada.

### Esse não é mais o agente de contact center do seu pai

Todos nós já vimos essas mudanças acontecendo em nossas próprias vidas: é difícil irmos até o fim de um livro inteiro ou ler um longo artigo online sem clicar em outra guia do navegador ou passar 17 segundos sem verificar o email ou as redes sociais em nossos dispositivos móveis. Como todos nós, atualmente os agentes de contact center pensam e se comportam de maneira diferente dos agentes de alguns anos atrás.

Os melhores agentes de contact center costumavam se tornar bibliotecas de conhecimento ambulantes, dominando o conhecimento dos produtos e serviços que suportavam e o conhecimento das ferramentas e processos usados em seus trabalhos. Mas os agentes mudaram. “Os agentes atuais estão predispostos a pesquisar a solução repetidamente. Eles não retêm mais conteúdo específico, eles estão mais focalizados no método de localizar o conteúdo”, de acordo com Rienzi Ramirez, diretor de entrega da [24]<sup>7</sup> nas Filipinas que gerencia vários milhares de agentes de contact center. Esse novo foco em localizar informações repetidamente em vez de aprendê-las pode ser atribuído a:

- **Mudanças demográficas.** Normalmente, as empresas pagam salários baixos para o trabalho no contact center. Os gerentes de contact center descobrem que os jovens são os únicos profissionais que querem trabalhar por esses salários. Mas, ao contrário de muitas outras classes de profissionais de conhecimento, os agentes quase nunca têm a liberdade de autoprovisionar sua própria tecnologia, criando uma desconexão entre os tipos de ferramentas modernas, sociais e preditivas que gostariam de usar e o que os profissionais de AD&D fornecem para eles.<sup>2</sup> Para uma geração acostumada com a ajuda de assistentes virtuais, como o Siri da Apple, e dos amigos por meio de redes sociais, isso pode provocar frustração do funcionário e experiências inadequadas para os clientes.
- **Neuroplasticidade.** A neuroplasticidade descreve a capacidade dos neurônios e das redes neurais do cérebro de mudar suas conexões e seu comportamento em resposta a novas informações, estímulo sensorial ou danos.<sup>3</sup> No entanto, de acordo com uma equipe de neurologistas da Harvard Medical School, “As mudanças plásticas podem não representar necessariamente um ganho comportamental. A plasticidade é o mecanismo do desenvolvimento e do aprendizado, tanto quanto uma causa de patologia.”<sup>4</sup> Ações repetidas criam mais conexões entre os neurônios, fortalecendo os caminhos, enquanto o desuso enfraquece esses caminhos.

Apesar do que os consumidores frustrados podem sentir durante uma experiência de cliente inadequada com um contact center, os agentes dessas centrais são realmente humanos e, portanto, sujeitos a mudanças neuroplásticas. Os agentes têm mais capacidade de pesquisar informações. O uso repetido de mecanismos de pesquisa e os assistentes virtuais fortaleceram os caminhos associados à pesquisa de informações. Ao mesmo tempo, os profissionais do conhecimento perceberam um enfraquecimento dos caminhos neurais para permitir que eles se envolvam profundamente com informações complexas.

## A NOVA GERAÇÃO DE AGENTES PRECISA DE FERRAMENTAS GUIADAS E PREDITIVAS

Os trabalhos em um contact center nunca foram fáceis. Os agentes também lidam com processos complexos, níveis mínimos de capacitação, pouco espaço para avanço na carreira e clientes irritados. Os profissionais de desenvolvimento e entrega de aplicativos (AD&D) precisam armar essa força de trabalho de agentes com a tecnologia para atender a uma base de clientes cada vez mais exigentes. Para complicar o problema, os profissionais de AD&D começaram a observar uma mudança nos agentes de seus contact centers, já que os novos agentes não aprendem nem trabalham da maneira como faziam os agentes antigos. Os instrutores de contact centers lutam com taxas de retenção de conhecimento mais baixas entre os novos agentes.

Para ajudar essa nova geração de agentes a fornecer experiências extraordinárias para os clientes, os profissionais de AD&D precisam reavaliar suas ferramentas voltadas para agentes. Normalmente, as ferramentas usadas pelos agentes de contact center são desatualizadas, porque apenas 33% dos tomadores de decisões de negócios e de tecnologia consideram a melhoria da experiência da interação com um agente de contact center um objetivo principal de seus esforços relativos à experiência dos clientes.<sup>5</sup> Os agentes vêm para o trabalho acostumados com telas touch, mas a gerência do contact center os coloca à frente de telas verdes arcaicas.

Embora ainda não sejam largamente implantadas, tecnologias mais amigáveis para agentes entraram em cena. Tentando incorporar assistência automatizada e refletir tecnologias populares em nível de consumidor, muitas dessas ferramentas permitem que o novo tipo de agente trabalhe de maneira mais confortável para ele, sem sacrificar a experiência dos clientes. As novas ferramentas fornecem:

- **Orientações sobre o processo.** Para lidar com suporte complexo, as ferramentas agora orientam os agentes pelo processo de atendimento etapa por etapa. As ferramentas podem fornecer orientação simplificada, que garante que os agentes não percam nenhuma etapa, ou orientação bloqueada, que obriga as etapas que os agentes não podem ignorar. O contact center da San Francisco 311 adotou a orientação simplificada para melhorar o procedimento para colocar cidadãos sem teto em abrigos de emergência. Os líderes de AD&D de lá criaram um arquivo executável que é aberto em um navegador com várias guias pré-populadas contendo as informações de que os agentes precisam para coletar ou apresentar dados, na ordem em que os tópicos surgem normalmente.
- **Simplificação do processo.** A simplificação do processo tem o objetivo de dividir processos complexos em etapas discretas e de fornecer ajuda para os agentes em cada etapa, o que é especialmente importante para processos acessados com pouca frequência. A Coveo, um fornecedor de pesquisa empresarial, por exemplo, criou seu sistema de conhecimento de forma que, assim que um agente abre um caso de atendimento na força de vendas, o sistema comprehende sobre o que é o caso e determina qual profissional de conhecimento da organização pode ajudar naquele caso. O sistema, então, apresenta esses contatos ao agente sem que o agente precise pesquisar qualquer coisa.
- **Informações preditivas e açãoáveis.** Ferramentas preditivas compreendem texto ou voz em tempo real e interpõem recomendações com base nesse diálogo em tempo real. A Salmat, um contact center de terceirização na Austrália, usa conhecimento contextual na sua área de trabalho de agente Kana para reduzir o tempo de treinamento dos agentes e orientar melhores taxas de resolução nos primeiros contatos. Conforme os agentes preenchem os campos no formulário de caso do atendimento, uma barra de conhecimento no lado da área de trabalho é atualizada instantaneamente, fornecendo novos artigos relevantes de conhecimento que podem ajudar o agente a atender melhor ao cliente.
- **Aparência de consumidor final.** Os funcionários da empresa sentem que a consumerização da tecnologia que usam em seu ambiente de trabalho agora é um imperativo.<sup>6</sup> Mas como os agentes de contact center tendem a ser mais jovens que os funcionários corporativos típicos, o fornecimento de uma aparência de consumidor final à tecnologia se torna ainda mais crítica para tornar os agentes bem-sucedidos. O fornecedor de tecnologia de envolvimento com clientes e de terceirização de contact centers, a [24]<sup>7</sup>, por exemplo, faz seu recrutamento de agentes por meio do Facebook e criou espaços de colaboração social em suas ferramentas de bate-papo.

## Nova funcionalidade no horizonte

Nos próximos dois ou três ciclos de lançamentos principais de produtos, aproximadamente três a cinco anos, muitos fornecedores recriarão ferramentas de contact center com a nova geração de agentes em mente. Em particular, há três categorias importantes de ferramentas que começarão a incorporar orientação mais sofisticada de processos e recursos de predição, incluindo:

- **Gerenciamento do conhecimento.** Embora vários fornecedores nesse espaço já tenham incluído mecanismos preditivos orientados por conteúdo em suas ferramentas, nos próximos três anos esses recursos se tornarão o padrão para a maioria dos produtos de gerenciamento do conhecimento.
- **Áreas de trabalho de agentes.** O objetivo dessas ferramentas costumava ser a centralização de todos os aplicativos possíveis dos quais os agentes podem precisar para fazer seu trabalho. Durante os próximos três anos, no entanto, muitas áreas de trabalho incorporarão a simplificação do processo expondo ou ocultando funcionalidades com base no contexto, orientando o processo dentro desse contexto e dando uma aparência mais parecida com a das redes sociais.
- **Pesquisa do contact center.** Os profissionais de contact center já desejam mais do que pesquisa simples do contact center que se concentre apenas em agregar, pesquisar e analisar dados entre vários canais. Os fornecedores desse espaço estão trabalhando na direção de ferramentas que compreendem o contexto do que o agente está tentando realizar e mostram automaticamente informações relevantes sem exigir que o agente pesquise qualquer coisa ativamente. Apesar dos avanços nessa área, devido à complexidade das interações enfrentadas pelos agentes, essa nova geração de ferramentas de pesquisa pode não amadurecer por muito tempo.

Vários provedores de infraestrutura e aplicativos tradicionais de contact center, incluindo Genesys, Unify e Aspect, já investiram pesadamente em atualizar seus produtos com interfaces do usuário mais modernas e em nível de consumidor. Mais do que apenas uma atualização visual berrante, essas atualizações alinham as interfaces do usuário com as expectativas dos agentes jovens acostumados com a aparência de sites de rede social modernos e de aplicativos móveis. Nos próximos anos, espere ver mais fornecedores de tecnologia de contact center voltando-se para provedores externos de estratégia e design de produtos para ajudar a levar as interfaces de suas ferramentas para a era moderna.

### O QUE ISSO SIGNIFICA

## OS NOVOS AGENTES PRECISAM DE NOVOS CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE FERRAMENTAS

A Forrester espera que as ferramentas de contact center, incluindo ferramentas de pesquisa avançada de contact center, de gerenciamento do conhecimento, de interação digital com clientes (por exemplo, bate-papo, resposta de email e atendimento ao cliente social) e, o mais importante, ferramentas de área de trabalho de agente, incorporem orientação do processo, recursos preditivos e interfaces do usuário com aparência de consumidor final. Mas, a curto prazo, os profissionais de AD&D precisarão criar uma lista de verificação personalizada e com prioridades para uso ao avaliar as ferramentas voltadas para agentes, pesando o valor do alinhamento da tecnologia com agentes mais antigos e com os da nova geração. Muitos dos recursos criados para atender à maneira como esses novos agentes trabalham aparecerão apenas nos roteiros dos fornecedores. Portanto, os profissionais de AD&D precisam julgar a profundidade do compromisso de cada fornecedor de remodelar seus produtos para esse grupo demográfico moderno.

## MATERIAL COMPLEMENTAR

### Metodologia da pesquisa

Para sua pesquisa Business Technographics® Global Priorities And Journey, realizada em 2014, a Forrester conduziu uma pesquisa online, realizada de janeiro a abril de 2014, com 13.822 tomadores de decisões de negócios e de tecnologia de empresas com dois ou mais funcionários localizadas na Austrália, no Brasil, no Canadá, na China, na França, na Alemanha, na Índia, na Nova Zelândia, no Reino Unido e nos Estados Unidos.

A cada ano calendário, a Business Technographics da Forrester realiza estudos de tecnologia business-to-business em 10 países da América do Norte, América Latina, Europa e Pacífico Asiático. Para controle de qualidade, examinamos cuidadosamente os participantes de acordo com o cargo e a função. A Business Technographics da Forrester garante que a população final da pesquisa contém apenas pessoas com envolvimento significativo no planejamento, financiamento e compra de produtos e serviços de negócios e de tecnologia. Além disso, definimos quotas para tamanho da empresa (número de funcionários) e setor como um meio de controlar a distribuição dos dados e de estabelecer alinhamento com os gastos de TI calculados pelos analistas da Forrester. A Business Technographics usa apenas fontes de dados superiores e técnicas avançadas de limpeza de dados para garantir a mais alta qualidade dos dados.

Para sua pesquisa North American Technographics® Customer Life Cycle, realizada no quarto trimestre de 2013, a Forrester conduziu uma pesquisa online em novembro de 2013 com 4.541 indivíduos dos EUA de 18 a 88 anos. Para os resultados baseados em uma amostra aleatória desse tamanho, há 95% de confiança de que os resultados têm uma precisão estatística de mais ou menos 1,5% do que seriam se toda a população online adulta dos EUA (definida como os que se conectam semanalmente ou com mais frequência) tivesse sido entrevistada. A Forrester ponderou os dados por idade, sexo, renda, adoção de banda larga e região para representar demograficamente a população online adulta dos EUA. O tamanho da amostra da pesquisa, quando ponderada, foi de 4.532. (Observação: o tamanho de amostra ponderado pode ser diferente do número real de participantes para contabilizar indivíduos geralmente sub-representados em painéis online.) Observe que os participantes das pesquisas online geralmente têm mais experiência com a Internet e se sentem mais à vontade para fazer transações online.

### Empresas entrevistadas para este resumo

[24]7

Salmat

Coveo Solutions

San Francisco 311

OpenSpan

Toister Performance Solutions

## NOTAS FINAIS

<sup>1</sup> A Forrester perguntou aos consumidores online dos EUA qual comunicação eles usaram para receber atendimento ao cliente nos últimos 12 meses. Fonte: Pesquisa North American Consumer Technographics® Customer Experience da Forrester, 2014.

<sup>2</sup> Para obter mais informações sobre o relacionamento entre o envolvimento de funcionários e a tecnologia fornecida aos funcionários, veja o relatório “[Benchmarking Technology's Effect On Employee Engagement](#)”, de 30 de julho de 2013.

<sup>3</sup> Fonte: Britannica Online (<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/410552/neuroplasticity>).

<sup>4</sup> Fonte: Alvaro Pascual-Leone, Amir Amedi, Felipe Fregni e Lotfi B. Merabet, “The Plastic Human Brain Cortex”, Annual Review of Neuroscience, julho de 2005 (<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.neuro.27.070203.144216>).

Para obter resumos de pesquisas neurológicas e psicológicas semelhantes, leia Nicholas Carr, *The Shallows: What The Internet Is Doing To Our Brains*, W.W. Norton & Company, 2011 e Maggie Jackson e Bill McKibben, *Distracted: The Erosion of Attention and the Coming Dark Age*, Prometheus Books, 2009.

<sup>5</sup> Fonte: Pesquisa Business Technographics® Global Priorities And Journey da Forrester, 2014.

<sup>6</sup> Para obter um estudo mais profundo das implicações da computação do usuário final em empresas, consulte o relatório “[Create A Habitat Of Technology Engagement And Enablement For Your Workforce](#)”, de 10 de maio de 2013.