Mais canais, mais regras, o mesmo time: por que a tecnologia sozinha já não basta nas operações de relacionamento?

As empresas nunca tiveram tanta tecnologia à disposição para se comunicar com o cliente. RCS, WhatsApp, SMS, e-mail, voz, agentes de inteligência artificial e automações avançadas de jornadas estão ao alcance de quase qualquer operação. No entanto, a sensação geral no mercado ainda é de eficiência limitada

Thiago Gomes (*)



Sorapop Udomsri_CANVA

A maioria das ferramentas de comunicação é subutilizada porque o gargalo atual não é a falta de tecnologia, mas a execução e o ajuste contínuo das jornadas. Diante de softwares genéricos e serviços reativos, o mercado exige um modelo híbrido, em que especialistas operam a tecnologia junto com a empresa, focados em metas de negócio.

Paralelamente, a antiga ideia de que quanto maior o volume de contatos e tentativas, maiores seriam as oportunidades de conversão, deixou de funcionar. Com o consumidor no controle e o aumento do rigor de operadoras, plataformas e reguladores para filtrar e limitar contatos, a eficiência passou a depender da inteligência e da relevância de cada interação, e não da quantidade de disparos.

Nesse novo cenário, insistir em uma estratégia baseada exclusivamente em intensidade eleva custos, reduz o engajamento e pode até comprometer a capacidade da empresa continuar se comunicando com seus clientes no futuro. O problema é que a infraestrutura operacional de muitas organizações não acompanhou essa transformação.

Apesar das particularidades de cada segmento, empresas de áreas completamente distintas compartilham as mesmas fragilidades operacionais: estruturas fragmentadas, processos desenhados para volume e dificuldade de acompanhar a evolução do comportamento do consumidor.

No varejo, isso se reflete em campanhas massivas que não consideram o perfil, o contexto ou o momento de compra. Na recuperação de crédito, aparece em estratégias que insistem na quantidade de tentativas em vez de priorizar a efetividade do contato. Na saúde, manifesta-se em processos manuais e jornadas desconectadas que dificultam uma experiência fluida para o paciente.

O erro comum é tratar os canais como ferramentas isoladas de envio ou atendimento, e não como componentes de uma jornada integrada. A verdadeira transformação acontece quando a tecnologia permite redesenhar a forma como a organização se relaciona com seus consumidores — utilizando dados para determinar quem deve ser contatado, por qual canal, em qual momento e com qual abordagem. Afinal, levantamentos da SurveyMonkey mostram que 61% dos consumidores destacam que é a empatia humana que realmente compreende suas necessidades em cenários complexos.

Cada canal possui regras comerciais, limitações técnicas, políticas de conteúdo, mecanismos de proteção e indicadores específicos que mudam constantemente. Quando as equipes operam sobrecarregadas, divididas entre múltiplos fornecedores e contratos, a capacidade de inovação é absorvida pela rotina diária de "manter a luz acesa".

Para agravar o cenário, a ineficiência tornou-se muito mais cara diante das pressões regulatórias e de mercado. No ambiente de voz, a Anatel vem adotando medidas para combater chamadas abusivas e ampliar a identificação e a autenticação das ligações. Nos canais digitais, plataformas como Meta e Google utilizam mecanismos de proteção contra spam e políticas de qualidade que podem restringir operações com práticas inadequadas ou baixo engajamento - medida extremamente importante considerando que 92% dos usuários não se sentem completamente confiantes para interagir com uma IA, e quase metade nas informações fornecidas por chatbots.

Essa transformação também exige uma mudança na forma de planejar as campanhas. Antes de definir o volume de contatos, as empresas precisam avaliar a elegibilidade do público, a qualidade dos dados, a adequação do canal e a relevância da comunicação. O desafio já não é apenas executar o disparo, mas aumentar a probabilidade de que cada interação seja permitida, entregue e efetivamente recebida pelo consumidor.

Surfar a onda dessa nova realidade exige mudar a mentalidade financeira. Ou seja, avaliar a operação por métricas de volume, como quantidade de chamadas ou disparos, não mostra o retorno real. A eficiência verdadeira não está em comunicar mais gastando menos por tentativa, mas em maximizar resultados concretos a partir do investimento total.

Hoje, as operações modernas de relacionamento dependem do equilíbrio entre dois motores fundamentais: a tecnologia, responsável pela capacidade de inovação, integração de canais, automação e escalabilidade da plataforma; e o negócio, encarregado por transformar essa capacidade tecnológica em resultados reais de conversão, retenção e eficiência operacional.

Muitas empresas possuem apenas um desses motores bem desenvolvidos. E, justamente, o papel do especialista que atua no modelo híbrido é fazer a ponte entre esses dois mundos, participando do diagnóstico, auxiliando no desenho das jornadas, recomendando abordagens por canal e acompanhando os indicadores de performance diariamente.

Ao adotar essa dinâmica, a empresa contratante deixa de gastar energia administrando a complexidade de fornecedores e configurações técnicas para focar no que realmente importa: a sua estratégia de negócio. O grande benefício não é a terceirização, mas a ampliação da capacidade de execução e inovação sem a necessidade de reproduzir internamente toda essa estrutura.

À medida que se aproximam os períodos de pico de demanda do mercado — como Black Friday, Natal e campanhas de recuperação de crédito de fim de ano — a pressão sobre as operações atinge seu ponto máximo. São momentos em que as oportunidades aumentam, mas que também colocam à prova a eficiência da empresa. Considerando que os canais estão mais protegidos e o consumidor cada vez mais seletivo, intensificar disparos não é garantia de melhores resultados — é, frequentemente, receita para custos altos e canais bloqueados.

Por isso, a preparação precisa anteceder a sazonalidade. É fundamental revisar a segmentação de públicos, estruturar jornadas integradas, validar canais de contingência e testar fluxos com antecedência. Em um mercado onde a atenção do cliente é disputadíssima, a vantagem competitiva não pertence a quem faz mais tentativas, mas a quem consegue transformar cada oportunidade de contato em uma interação relevante, resolutiva e eficiente.

(*) Diretor de Serviços da Pontaltech.

Justiça gratuita e processos trabalhistas: por que prevenção e rastreabilidade ganham ainda mais peso?

Marcelo Gomes (*)

Uma decisão recente do Supremo Tribunal Federal acrescentou uma nova variável ao debate sobre litigiosidade trabalhista. No julgamento da ADC 80, o STF definiu que pessoas com renda mensal de até R$ 5 mil têm presunção relativa de insuficiência de recursos para obter a justiça gratuita. Acima desse valor, o benefício continua possível, mas o interessado deverá comprovar que não possui condições de arcar com os custos do processo.

É cedo para concluir qual será seu efeito sobre o número de processos trabalhistas, porém, essa mudança pode alterar o cálculo feito antes do ajuizamento de determinadas ações, sobretudo entre trabalhadores que recebem acima desse limite. Para os colaboradores, ainda faltam dados que mostrem quantas ações são propostas por pessoas nessa faixa de renda e, principalmente, como o novo critério influenciará seu comportamento.

Do lado das empresas, essa incerteza traz uma conclusão de que uma eventual redução da litigiosidade não deveria ser interpretada como redução da necessidade de compliance. O risco trabalhista começa muito antes de um processo chegar ao Judiciário e precisa ser acompanhado com atenção.

Essa resolução ganha ainda mais relevância considerando que a Justiça do Trabalho recebeu cerca de 2,3 milhões de novos casos em 2025, segundo dados que consideram a sua base histórica. Esse volume representa aumento próximo de 30% em relação aos 1,79 milhão registrados em 2019. No mesmo período, os valores pagos na Justiça trabalhista também cresceram e chegaram à casa dos R$ 50 bilhões anuais.

O passivo nasce na operação

Boa parte dos conflitos trabalhistas está relacionada à rotina das companhias, como a jornada, horas extras, escalas, banco de horas e cumprimento de regras internas. Em organizações com centenas ou milhares de trabalhadores, pequenas inconsistências podem se repetir em grande escala e um problema aparentemente pontual ganha dimensão financeira quando multiplicado por unidades, turnos e meses de operação.

Nesse ponto, prevenção e rastreabilidade assumem um papel relevante, onde uma empresa precisa demonstrar como determinada jornada foi registrada, quais ajustes foram realizados, quem os autorizou e quais regras estavam vigentes naquele momento. Quanto mais fragmentada a operação, maior a dificuldade de reconstruir esse histórico depois de meses ou anos.

Essa lógica também muda a forma de enxergar o custo trabalhista, no qual o passivo judicial apresenta-se como a etapa visível de uma sequência de problemas que pode começar com escalas mal dimensionadas, excesso recorrente de horas extras, falhas no controle de ponto ou processos manuais sujeitos a erros. Quando os dados permanecem dispersos, a organização tende a perceber a inconsistência apenas quando ela já produziu impacto financeiro ou gerou algum conflito.

A digitalização ajuda justamente porque aumenta a capacidade de identificar recorrências e funciona como infraestrutura para uma gestão trabalhista mais previsível. Dados de jornada e banco de horas, por exemplo, podem revelar desvios antes que eles se acumulem, e isso vale também para registros que permitem reconstruir decisões e comprovar o cumprimento dos procedimentos adotados.

Compliance não depende da litigiosidade

A decisão do STF pode estabelecer um filtro adicional para parte das pessoas que solicitam justiça gratuita e mesmo que os novos critérios produzam algum efeito sobre o volume de ações, as obrigações das empresas permanecem. Jornadas precisam ser corretamente administradas, direitos devem ser respeitados e registros precisam ser confiáveis.

Há ainda uma razão econômica para isso, já que os processos judiciais são uma das manifestações do custo de uma gestão trabalhista deficiente, mas não a única. Horas extras desnecessárias, erros no fechamento do ponto, escalas inadequadas também pressionam a operação sem necessariamente aparecer em uma ação judicial.

O debate aberto pela decisão do STF leva as organizações a olharem para suas operações com mais atenção. Mudanças nas regras de acesso à justiça podem modificar o ambiente de litigância, mas não corrigem falhas operacionais. Já companhias que estruturam dados, controles e rastreabilidade conseguem prevenir problemas, responder melhor quando eles surgem e compreender onde estão seus riscos.

O número de processos pode até cair nos próximos anos, mas o mais importante é que a gestão das empresas continue empenhada em resolver conflitos antes que eles cheguem ao Judiciário e se transformem em grandes prejuízos.

(*) CEO da Nexti, empresa brasileira especializada em soluções integradas para Recursos Humanos.

Há vagas! Ao menos temporárias

O fim do ano tradicionalmente concentra um volume maior de entregas e cobertura de férias em diferentes setores. Em 2026, o comércio e o setor de serviços brasileiros preveem a abertura de cerca de 130 mil vagas temporárias e efetivas para esta época de fim de ano, representando um acréscimo de 12 mil postos em relação ao ano anterior. Os dados são da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil).

A preparação dos candidatos começa com um currículo, em papel ou virtual, e um perfil no LinkedIn atualizados, que apresentem habilidades técnicas e experiências anteriores que demonstrem conhecimento prático e estejam alinhadas à vaga pretendida.



Gateware/Divulgação

Thatyane da Costa, gerente de Experiência do Cliente da Gateware

"Se o conhecimento não aparece com clareza no currículo ou no LinkedIn, os filtros de busca da ferramenta podem não te identificar. Por isso, é importante descrever as competências e as experiências de forma objetiva", orienta Thatyane da Costa, gerente de Experiência do Cliente da Gateware, empresa de serviços de outsourcing na área de TI.

Na empresa, ferramentas de inteligência artificial são utilizadas para comparar currículos e perfis profissionais com os requisitos das oportunidades e identificar pontos de aderência e eventuais lacunas para orientar a análise dos recrutadores. Recentemente, um caso na Gateware mostrou que um contrato temporário pode evoluir para permanente. Uma multinacional francesa precisava de um gerente de projetos para uma etapa crítica, tentou preencher a posição por meses, mas sem sucesso. A Gateware identificou e apresentou um profissional em 48 horas. "O profissional entendeu o negócio do cliente, teve comprometimento e entregou o que foi combinado, sendo assim contratado", conclui Thatyane.