

3.1.2 O contato inicial e a negociação com a empresa

A entrada em campo foi iniciada através de conhecimentos pessoais. Ao entrar em contato por telefone com um funcionário do setor de Marketing da empresa, a pesquisadora apresentou-se como aluna do curso de Doutorado em Letras da PUC-Rio, interessada em desenvolver uma pesquisa sobre as interações ocorridas em uma central de atendimento a clientes por telefone. Esse funcionário de Marketing apresentou a pesquisadora a uma funcionária de linha de frente, supervisora de reservas.

Inicialmente, na fase exploratória de pesquisa (cf. Minayo, 2002), dedicou-se tempo a interrogações preliminares sobre objeto, objetivos, pressupostos teóricos e metodologia da pesquisa. Logo após, foram apresentados informalmente os objetivos e procedimentos de pesquisa à supervisora de reservas. Com base nessa apresentação oral e informal, foi organizado um plano escrito, no qual se encontravam considerações sobre o objeto de estudo, os objetivos da pesquisa, a relevância da pesquisa para a empresa, sua linha teórica norteadora, seu método de coleta de dados e o cronograma das atividades a serem realizadas.

Alguns dias depois, foram entregues à supervisora de reservas o plano de pesquisa com uma carta de apresentação do Departamento de Letras da PUC-Rio e com o *curriculum vitae* da pesquisadora. Após a apresentação da documentação, a pesquisa foi aceita.

3.1.3 O trabalho de campo

Foi definida uma programação de fases exploratórias e de trabalho de campo. No decorrer dessas atividades, foram criados e fortalecidos os laços de amizade, bem como os compromissos firmados entre o investigador e a população investigada. (Minayo,2002)

No decorrer deste trabalho de campo, ocorreu um processo de ambientação na empresa. Ele englobou o levantamento de informações a respeito da unidade de serviço em estudo através de 1) material publicitário; 2) participação no curso “Telemarketing para Centrais de Reservas”; 3) observação de cerimonial de comemoração na empresa; 4) estabelecimento de contato com os funcionários; 5) escuta dos atendimentos. Além disso, tivemos a oportunidade de visitar a central de reservas da empresa localizada em Nova York.

O **material publicitário** pesquisado foi encontrado na página da empresa na Internet.

A **participação no curso “Telemarketing para Centrais de Reservas”** ocorreu nos dias 6, 7 e 8/07/99. Esse curso foi oferecido pela Divisão de Treinamento da Diretoria Comercial e Gerência de Educação e Desenvolvimento da referida companhia aérea. Com uma carga horária de 12 horas-aula, o curso destinava-se a funcionários iniciantes do atendimento telefônico do setor de reservas.

O curso “Telemarketing para Centrais de Reservas” teve como objetivo desenvolver habilidades, sobretudo comunicativas, necessárias para venda através do atendimento telefônico. Seu programa era composto pelos seguintes itens: A importância do atendimento telefônico; O papel do agente de reservas; Conceito de Telemarketing; O que é preciso no contato com o cliente; O script básico da empresa.

O curso foi ministrado por uma funcionária da Divisão de Treinamento da Diretoria Comercial e Gerência de Educação e Desenvolvimento. Ela é formada em Letras pela UERJ, com uma Pós-Graduação *lacto sensu* na Fundação Getúlio Vargas, e tem uma vasta experiência em atendimento por telefone, pois iniciou seu trabalho na empresa como operadora de reservas.

As turmas do curso, geralmente, eram compostas por estagiários recém contratados, alunos de Turismo ou Comunicação Social, que trabalhavam na empresa por 4h e 30 min diários. Esses estagiários, depois de três meses de ambientação e de realização de cursos técnicos e informativos a respeito do serviço de atendimento da central de reservas, finalizavam a etapa de reconhecimento do serviço e da empresa no curso em questão. Após o curso, os estagiários iniciavam o trabalho propriamente dito, em caráter de treinamento, atendendo aos agentes de viagens.

Durante as aulas, discutiram-se, através de dinâmicas de grupo, tópicos, tais como: a definição de Telemarketing, suas vantagens e o papel do agente de reservas na visão da empresa. Analisaram-se casos de reservas, superando-se objeções, exercitando-se a argumentação. Foram feitas, também, simulações de atendimentos com objeções elaboradas pela dinamizadora do curso. Vale ressaltar que esses iniciantes mostraram-se muito tensos, receosos e inseguros com respeito ao início do trabalho de atendimento propriamente dito.

No curso, apresentou-se o *script* básico de atendimento da empresa, conforme tabela¹ a seguir:

¹ Tabela retirada da apostila “Telemarketing para Centrais de Reservas” elaborada pela Divisão de Treinamento da Diretoria Comercial e Gerência de Educação e Desenvolvimento da empresa X.

ETAPA	SUGESTÃO
Apresente-se	“XXX reservas, (nome), bom dia ! Boa tarde! Boa noite!”
Identifique as necessidades do cliente	“Como posso ajudá-lo (a), Sr (a)?”
Confirme a necessidade	“Então o (a) Sr. (a) deseja viajar para...”
Apresente uma solução adequada	“Para Salvador neste dia temos...”
Argunte, apresentando os benefícios para convencê-lo	“Este vôo faz uma troca de avião em Salvador, mas o Sr. (a) chegará antes do vôo direto.”
Supere as objeções apresentadas	“ O Sr. (a) também pode pagar com seu cartão de crédito.”
Feche a venda	“Estou fazendo a sua reserva para...”
Reconfirme todos os pontos que foram fechados	“Sua reserva está confirmada no vôo...”
Agradeça de forma cordial em nome da empresa	“A X agradece sua ligação” “A X agradece sua preferência” “Obrigado por chamar a X”

Tabela 1 – *Script* de Atendimento da Empresa X

Além desse *script* básico, podemos encontrar na apostila adotada no curso outras informações apresentadas pela empresa a seus funcionários que serão relevantes para as reflexões realizadas neste trabalho:

1 - “Para atender a este mercado mais exigente, as empresas precisam prestar um serviço eficiente, um atendimento de boa qualidade e, assim, conquistar o cliente. O bom atendimento telefônico é primordial para aquelas empresas que possuem linhas diretas com o cliente. Ele conquista o cliente pela facilidade, rapidez, confiança e qualidade que a empresa transmite.”

2 - “O que é Telemarketing? É o diálogo em tempo real à distância, de forma padronizada e sistemática, com o intuito de estreitar relacionamentos e realizar negócios.”

3 - “Hoje a competição faz com que as empresas se modernizem através de recursos, cada dia melhores, para se aproximarem dos clientes e assim criar fidelidade.”

4 - “O agente de reservas deve estar consciente que o objetivo do seu trabalho é atender às necessidades dos clientes e vender. Vender espaço no vôo, vender a X, vender a imagem de uma empresa sempre pronta a servir. É primordial que o agente esteja sempre atualizado quanto aos produtos/serviços da X e que se mantenha atualizado em relação às tendências do mercado onde a empresa atua.

Cortesia, respeito, paciência, compreensão, tranquilidade, profissionalismo e rapidez são requisitos fundamentais para o profissional de vendas por telefone.”

5 - “Tenha sempre uma atitude positiva. Seja alegre e vibrante. Recomece cada chamada com a mesma atitude.”

6 - “Seja sempre você, com postura profissional adequada e atitude positiva. Evite artificialismo, agindo com naturalidade, sem empostar a voz.”

7 - “Agradeça. O bom operador demonstra profissionalismo através de uma postura cordial e respeitosa.”

8 - “Mantenha uma atitude profissional. Estabeleça uma relação de amizade mas não perca tempo com ‘conversa fiada’. A ligação é para realizar negócios.”

9 - “Simplifique tudo. Use pequenas frases.”

10 - “Vícios a evitar: tratar com intimidade - Oi, Querido! Tudo bem, meu amor?”

11 - “Vícios a evitar: perder tempo com papo furado”

12 - “Identifique-se ao fazer e receber uma chamada. Ao telefone, o primeiro contato é importantíssimo; você não terá uma segunda chance de causar uma boa primeira impressão.

É importante que a primeira palavra que o cliente ouça seja o nome da empresa a qual ele chamou.”

13 – “Mantenha a naturalidade na conversa para não parecer uma máquina, mas não esqueça de manter o respeito e ter compreensão para com todos os clientes, sejam eles passageiros individuais ou agentes de viagens

Ex.: X, Reservas, Ronaldo, bom dia!

Em que posso ajudá-lo?

Com quem eu falo, por favor?

Como vai, Sr. Luiz?”

14 - “O agente de viagens é nosso parceiro nas vendas, mas não devemos tratá-lo com intimidade e sem o devido respeito. Apesar de falarmos com ele várias vezes por dia, ele não perde sua característica de cliente. Mostre-lhe que você o respeita, profissionalismo é um ponto importante para aquele que trabalha na linha de frente.”

15 - “Deixe claro que está se colocando à disposição do cliente e agradeça de forma cordial em nome da empresa, fechando-se o círculo: a primeira e a última palavra que o cliente vai ouvir é o nome da empresa.”

A **observação do cerimonial de comemoração na empresa** ocorreu no dia 07/07/99, quando foi presenciada a cerimônia de parabenização dos operadores “Best-Time”. Esse foi um dia importante, pois nesta quinzena a sucursal Rio tinha superado todos os récores identificados pelo programa *Best-Time*, sendo o destaque de todo o Brasil. O presidente da empresa, o diretor de Marketing dentre outros executivos estavam presentes na cerimônia. Todos foram muito efusivos, sorteando prêmios para os funcionários, parabenizando-os e agradecendo pelo desempenho de ponta.

O programa *Best-Time* tinha como objetivo viabilizar a venda direta de bilhetes (TBM), reduzir o tempo de espera das ligações dos clientes, identificar e solucionar problemas da central, aumentando, conseqüentemente, a rentabilidade da empresa. Em uma quinzena, a central deveria superar metas individuais e em grupo. Havia, portanto, uma competição entre equipes em função da venda de TBM, do tempo médio por atendimento (3’15’’) e da identificação e solução de problemas da central.

Além da competição entre os grupos, havia também a competição individual. Os atendentes que mais vendiam TBM, seja em função do valor ou em função do número de bilhetes, eram reconhecidos na cerimônia de apresentação dos resultados. Eram parabenizados, também, os que apresentavam no máximo o tempo de 3'15'' por atendimento e os que apresentavam maior número de sugestões aprovadas.

O programa *Best-Time* era administrado por comitês formados por gerentes, supervisores e outros funcionários. Nesse processo, questões qualitativas também tinham relevância, pois os atendentes que estavam em destaque em vendas, tempo e apresentação de sugestões eram observados e avaliados pelas supervisoras que consideravam critérios, tais como: conhecimento técnico, pontualidade, assiduidade.

O **contato com os funcionários**, o que gerou gradualmente uma aproximação com as pessoas da área selecionada para estudo, ocorreu das seguintes formas: a) escutando os atendimentos com um *head set* duplo ao lado do agente de reservas; b) participando de reuniões; c) tomando café na sala de descanso com os agentes e supervisores; d) almoçando no refeitório da empresa com os funcionários.

No dia 15/06/99, por exemplo, realizou-se a escuta dos atendimentos ao lado de dois operadores. Nos intervalos dos atendimentos, conversou-se com eles, explicando-lhes informalmente os parâmetros superficiais da pesquisa, enquanto se coletavam informações sobre o serviço da Central de Reservas. No dia 25/6/99 foi assistida uma reunião de uma supervisora com os operadores por ela supervisionados.

A apresentação da presente proposta de estudo aos grupos envolvidos foi considerada importante, tratado como estabelecimento de uma situação de troca. Os grupos foram informalmente esclarecidos sobre aquilo que se pretendia investigar e sobre as possíveis repercussões favoráveis advindas do processo investigativo. A busca das informações que se pretendia obter estava, portanto, inserida em um jogo cooperativo (Minayo, 2002), no qual cada momento era tratado como uma conquista baseada no diálogo. Os grupos envolvidos não se sentiram obrigados a uma colaboração sob pressão.

A **escuta das fitas 2, 3, 4, 5 e 6**, nas quais se encontram atendimentos ocorridos na *Ilha de Passageiros* e na *Ilha de Agências* auxiliaram na fase de reconhecimento do serviço e da empresa, pois ocorrem com maior frequência e giram em torno de questões mais gerais relacionadas aos serviços oferecidos pela central de reservas.

A **visita à central de reservas da empresa localizada em Nova York** ocorreu nos dias 3/03/2000 e 8/03/2000. A filial da empresa em Nova York era caracterizada como um centro de operações que tinha a função de apoio operacional para toda a América do Norte. Nessa filial, encontrava-se uma central de atendimento por telefone composta pelos departamentos de reservas, de Grupos e *Tours*, de Tarifas, de passagens pré-pagas, de programa de milhagens, dentre outros. O número de funcionários dedicados ao atendimento era de aproximadamente 23 agentes.

Durante a visita à central, foram realizadas as seguintes tarefas: a) *tour* pelo salão de atendimento com a apresentação das funções de cada seção; b) conversas informais com a diretora, os supervisores e os agentes de reserva; c) escuta com *head set* duplo de atendimentos variados, como por exemplo: atendimentos em inglês e em português com operadores de nacionalidades diversas que atendiam clientes de nacionalidades diversas.

3.1.4 A coleta dos dados

Os dados em análise, como já afirmamos, foram coletados com base no método etnográfico, consistindo, portanto, de (a) observações participantes; (b) observações não participantes; (c) entrevistas; (d) gravações em áudio dos atendimentos a clientes por telefone; (e) registro, sempre que possível, de comunicação não-verbal e de informações referentes ao contexto situacional; (f) coleta de material escrito sobre a atividade de atendimento por telefone na empresa.

Nosso *corpus* é composto por atendimentos ocorridos na *ilha de passageiros* e na *ilha de agências*. Decidiu-se por registrar esses tipos de atendimento, porque, como já foi mencionado, eles ocorriam com maior frequência em torno de questões mais gerais que auxiliaram na fase de reconhecimento do serviço e da empresa.

Ao todo foram gravadas 6 fitas em áudio. Encontram-se em nosso *corpus* 20 atendimentos completos e 9 fragmentos de atendimento a clientes-passageiros, bem como 23 atendimentos completos e 11 fragmentos de atendimento a clientes-agentes de viagem. Temos 29 atendimentos a passageiros e 34 atendimentos a agentes, somando-se ao todo 63 atendimentos realizados na central de reservas em questão, gravados em torno de 5 horas de monitoração entre o período de 25/06 e 29/07/1999.

A fase de coleta de dados não apresentou dificuldades relevantes, pois a empresa já realizava a monitoração e o registro dos atendimentos em áudio, possuindo uma aparelhagem de gravação ligada a um sistema de computação. Essa aparelhagem bem como as fitas para as gravações foram colocadas à disposição da pesquisadora pela empresa.

Da parte dos atendentes, também não se encontraram dificuldades, pois eles pareceram sentir-se à vontade com as gravações. Os agentes de reservas da fita 2 e 4, por exemplo, sabiam que estavam sendo gravados no momento em que a pesquisadora escutava as interações ao lado deles com o *head set* duplo. Já os agentes de reservas das fitas 3, 5 e 6, embora não tivessem sido avisados no momento exato da gravação, sabiam que a qualquer momento poderia haver alguém monitorando ou gravando seus atendimentos, pois a supervisora de

qualidade se utilizava de gravações dos atendimentos para realizar a avaliação dos agentes, fornecendo, regularmente, a cada um, considerações sobre o seu desempenho na realização do serviço. Os atendentes, portanto, estavam cientes da gravação, pois esta atitude era normal na central de reservas em questão.

Juntamente com a gravação em áudio, contamos com o olhar atento do pesquisador, que trabalhou com um sistema de anotação simultânea da comunicação. Essas anotações foram feitas em um diário de campo em que foram registradas muitas informações, questionamentos e percepções. Esse diário não só forneceu auxílio à descrição dos dados, mas também à análise apresentada posteriormente.

3.1.5 A transcrição dos dados

A fase de transcrição de dados, por outro lado, foi difícil e trabalhosa, pois a empresa não permitiu a saída das fitas da central. Sendo assim, a realização das transcrições ocorreu em uma sala de reuniões localizada ao lado do salão onde se encontra a central de reservas. Devido às limitações para a realização da transcrição dos dados, elaboramos um trabalho menos refinado no que diz respeito à marcação de fenômenos como pausa e entonação². No entanto, a transcrição mostrou-se suficiente para a investigação proposta.

Princípios éticos e alguns cuidados foram sempre estritamente respeitados durante a transcrição. Por exemplo:

- O nome da empresa fornecedora dos dados não é revelado.
- O nome das pessoas e de outras empresas envolvidas são substituídos por nomes fictícios.
- Algumas informações que poderiam comprometer o cliente, o atendente ou a empresa são omitidas ou substituídas.

As convenções utilizadas nas transcrições encontram-se em anexo.

² Como podemos observar nas convenções de transcrição, as pausas com mais de três segundos não foram medidas, bem como só consideramos, no que diz respeito à entonação, a altura de voz e alongamento de vogal.

3.2 Metodologia de análise dos dados

Os encontros de serviço da central de reservas por telefone da companhia aérea X são analisados a partir da perspectiva metodológica da micro-etnografia e da sociolinguística interacional (Erickson, 1996; Saville-Troike, 1996; Schiffrin, 1996).

Nossa análise é, portanto, de caráter especificamente qualitativo, no sentido de compreender e explicar a dinâmica das relações sociais em jogo nesse ambiente em análise (Minayo, 2002). Ela é de natureza interpretativa, considerando a fala contextualizada em situação real de comunicação. Assume-se uma posição descritiva dos dados, norteada pelas seguintes questões (cf. Triviños, 1987):

“Que formas encontramos no fenômeno em estudo?”

“Que variações encontramos neste fenômeno?”

É importante ressaltarmos que a fase de análise do conteúdo não se estabelece em momento separado da fase de coleta de dados. A divisão ocorre apenas para fins didáticos. As fases de coleta e análise de dados em nosso trabalho, como em qualquer pesquisa de cunho qualitativo, desenvolve-se em interação dinâmica de retroalimentação, havendo reformulações constantes. Realizou-se análise e interpretação na fase de coleta de dados, bem como, quando necessário, realizou-se nova busca de informações através de trabalho de campo na fase de análise de dados.

As fases de nossa pesquisa qualitativa organizaram-se da seguinte forma. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa de campo composta por todo tipo de informações reunidas pelo pesquisador para estudar o fenômeno social. Nesse momento, já se trataram os dados analiticamente.

No entanto, não foi possível realizar uma análise mais apurada das informações tal como elas se apresentavam. Fez-se necessário, então, organizá-las, classificá-las e categorizá-las. Em seguida, fez-se necessário interpretá-las, submetendo-se os dados a um estudo aprofundado, orientado por hipóteses e por referenciais teóricos. Distinguiu-se o fundamental do desnecessário; buscaram-se explicações e significados.

A organização, categorização, interpretação e análise dos dados serão apresentados nos capítulos 5 e 6 a seguir. No próximo capítulo, por sua vez, apresentaremos algumas considerações a respeito da caracterização do encontro de serviço que, juntamente com os pressupostos teóricos resenhados no capítulo 2, fundamentarão a elaboração dos capítulos 5 e 6 citados.