

## 7 Considerações finais

Neste trabalho, analisamos encontros de serviço realizados na central de reservas por telefone de uma companhia aérea brasileira de grande porte, um contexto interativo de atendimento a clientes complexo e diferente daqueles que, tradicionalmente, comportam atendimentos face-a-face.

A análise desses encontros, coletados através do método etnográfico, foi realizada com base nos pressupostos teóricos da Sociolinguística Interacional em relação de interface com os da Análise da Conversa. Focalizou-se a manifestação de diferentes dinâmicas de enquadres e alinhamentos bem como a variação nos padrões de organização seqüencial e construção de turnos de fala. Procurou-se mostrar que esses aspectos (i) estão relacionados a diferentes tipos de atendimento e (ii) refletem uma realidade interacional complexa na central de reservas estudada. Isso, conseqüentemente, dificulta, na realidade da Central de Atendimento Telefônico (CAT) em estudo, o processo de gerenciamento e controle das seqüências de comportamento linguístico através de *scripts* rígidos de atendimento a clientes, elaborados previamente.

Foram considerados em nossa análise os encontros de serviço realizados em dois setores, a *ilha de passageiros* e a *ilha de agências*, envolvidos no serviço de atendimento a clientes de todo o Brasil que se realiza à distância, mediado por tecnologia especializada.

A realização dessas atividades ocorre através da linguagem e envolve o relacionamento entre a empresa, um de seus agentes de reservas, um de seus clientes e um ou mais bens intangíveis – diferentes tipos de informações e tarefas relacionados ao serviço de transporte aéreo.

Temos atividades cooperativas complexas, nas quais atendentes e clientes são co-responsáveis pela realização das operações. Assim como qualquer tipo de interação social, os encontros de serviço em estudo são atividades que requerem dos participantes (i) esforços coordenados; (ii) interpretações negociadas conjuntamente; (iii) julgamentos confirmados ou modificados pelas reações desempenhadas. Esses participantes são interdependentes, pois o comportamento de um influi no comportamento do outro.

Os encontros de serviço são formas institucionais de fala-em-interação social, cuja caracterização envolve uma série de aspectos relacionados a diferentes dimensões contextuais. Há, nessas interações, o envolvimento de dois tipos de cliente: o cliente passageiro, que representa o papel de cliente particular, em geral, leigo, com menor experiência em relação ao processo de atendimento; e o cliente agente de viagens, que representa o papel de profissional do ramo de turismo com saber compartilhado ao dos atendentes na maioria dos casos. Temos realidades contextuais diversificadas, representadas por dois tipos de encontros de serviço: os **atendimentos a clientes passageiros (PASS)** e os **atendimentos a clientes agentes de viagem (AGE)**.

Encontram-se nos encontros de serviço em estudo diferentes objetivos, relacionados a uma variedade de informações e tarefas, norteadoras das interações: os objetivos **pré-reserva/reserva**, relacionados à realização de reservas; os **pós-reserva**, relacionados a reservas já realizadas; e os **não-reserva**, não relacionados à reserva. Esses objetivos possibilitam a classificação de três tipos de atendimentos que, conjugados aos atendimentos PASS e AGE, resultam nos seguintes tipos de encontros de serviço: **pré-reserva/reserva PASS, pré-reserva/reserva AGE, pós-reserva PASS, pós-reserva AGE, não-reserva PASS e não-reserva AGE**.

Nos atendimentos pré-reserva/reserva e pós-reserva, há a ocorrência de diferentes ordenações de fases motivadas pelos diferentes objetivos institucionais em jogo. Nos atendimentos pré-reserva/reserva, manifestam-se as fases de **abertura, escolha, reserva, leitura da reserva e fechamento**. Nos atendimentos pós-reserva, encontramos as fases de **abertura, localização, informação, alteração e fechamento**.

A ordenação dessas fases pode proceder de forma diversificada, representando uma organização dinâmica e recursiva. Os participantes desses encontros de serviço podem alcançar seus objetivos (i) com a ordenação canônica apresentada ou (ii) com recursividade a fases anteriores. A rigidez na organização das fases não é condição fundamental para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Esses diferentes atendimentos e fases presentes na realidade interacional da central de reservas X relacionam-se a multiplicidade, sobreposição e recursividade

de enquadres, a diferentes dinâmicas de alinhamento, bem como a variações nos padrões de organização seqüencial e construção de turnos de fala.

Analisamos, mais detalhadamente, algumas fases de abertura realizadas nos atendimentos PASS e AGE. A análise das aberturas PASS revela a ocorrência de três formas de organização local. A análise das aberturas AGE, por sua vez, revela a ocorrência de oito formas de organização local. Focalizamos nosso estudo em oito desses casos: 1 PASS, 2 PASS, 3 PASS, 1 AGE, 2 AGE, 4 AGE, 5 AGE, 8 AGE.

Nossa análise revela uma variedade de formas de estruturação das aberturas em jogo nos dados coletados. Temos aberturas com estruturas reduzidas, sem a presença de elementos específicos encontrados em aberturas consagradas de conversas casuais cotidianas. Temos aberturas com estruturas compostas de elementos específicos encontrados em aberturas de conversas casuais cotidianas. Constroem-se, nessas diferentes aberturas, variados alinhamentos com maior ou menor distância e, em alguns casos, constrói-se um enquadre pessoal de atendimento a cliente. Ao analisarmos esses diferentes casos de abertura PASS e AGE, verificamos que as aberturas PASS são mais formais do que as AGE, marcadas por uma maior variação.

As aberturas PASS apresentam variações sutis na organização seqüencial e construção de turnos, bem como na dinâmica de alinhamentos de clientes. Alguns clientes PASS constroem um alinhamento de menor distância (a) ao cumprimentarem, fazendo escolhas lexicais específicas da conversa pessoal e (b) ao iniciarem uma seqüência de confirmação do nome do atendente. Embora percebamos essa variação sutil no alinhamento dos clientes PASS no que diz respeito a graus de distância, verificamos que as seqüências de abertura nesse tipo de atendimento manifestam-se em um enquadre profissional. Iniciam-se sempre com a enunciação scriptada de abertura. Apresentam-se em uma forma reduzida com uma pequena variedade de seqüências. As aberturas PASS analisadas seguem o comportamento prescrito pela empresa.

As aberturas AGE, por sua vez, apresentam uma variação maior na organização seqüencial e construção de turnos, bem como na dinâmica de alinhamentos. Há casos de abertura em que verificamos mudança do enquadre profissional para o pessoal. Alguns clientes AGE constroem um alinhamento de menor distância (a) ao cumprimentarem, fazendo escolhas lexicais específicas da

conversa pessoal; (b) ao iniciarem uma seqüência de confirmação do nome do atendente; (c) ao iniciarem a seqüência de auto-identificação; (d) ao iniciarem a seqüência “tudo bem”; (e) ao introduzirem uma fala social. Alguns atendentes AGE também estabelecem um alinhamento de menor distância (a) ao reconhecerem a auto-identificação do cliente; (b) ao ratificarem a seqüência “tudo bem”; (c) ao ratificarem a seqüência de fala social. A alteração do enquadre profissional para o pessoal pode ocorrer na seqüência de auto-identificação e ocorre na seqüência de fala social.

Haja vista a presença da enunciação de abertura prescrita pela empresa em todos os casos de atendimento AGE, percebe-se que os atendentes respondem à chamada do cliente alinhando-se, estritamente, como um participante de uma interação institucional formal, reforçando o caráter burocrático e institucional da interação. No entanto, em diferentes casos de atendimento analisados, embora o atendente ainda responda ao chamado do cliente com um alinhamento de prestador de serviço, em um enquadre profissional, mantendo a distância e impessoalidade, são construídas, no decorrer do atendimento, seqüências com um alinhamento de menor distância. Isso, de acordo com o manual de orientações relativas ao comportamento desempenhado nos atendimentos, não é recomendado.

Como vimos, descrevemos uma realidade interacional variável e complexa presente nos encontros de serviço da CAT em estudo. Os agentes de reserva têm uma participação ativa na construção dos atendimentos, gerenciando não só o conteúdo das interações, mas também a forma como esse conteúdo é apresentado. Esses atendentes adaptam seus comportamentos lingüísticos às nuances contextuais, negociando permanentemente a melhor forma de trabalhar.

Constroem-se encontros de serviço mais próximos de uma comunicação autêntica e personalizada, considerando-se as perspectivas do cliente, que não é tratado como um consumidor genérico, uma entidade padronizada, imutável e linear.

O trabalho desses atendentes, embora apresente inúmeras regularidades resultantes de uma experiência adquirida com a prática profissional, não é excessivamente mecânico, uniforme e repetitivo, sobretudo nos atendimentos a clientes AGE.

Há inconsistências entre o discurso oficial da empresa no que diz respeito ao comportamento lingüístico comum aos agentes de reservas e o trabalho de atendimento a clientes efetivamente realizado na CAT da X.

No que diz respeito às fases de atendimento relacionadas aos diferentes objetivos em jogo nos encontros, a empresa, ao apresentar seu *script* básico<sup>1</sup>, contempla parcialmente um tipo de atendimento realizado pelos seus agentes de reserva: o pré-reserva/reserva. Não encontramos referência ao caráter dinâmico e recursivo dessas fases e nem referência à seqüência de fases realizadas nos atendimentos pós-reserva e não-reserva.

No que diz respeito à organização das seqüências e construção dos turnos de fala nas fases, a empresa procura exercer certo controle. Quanto à fase de abertura, o controle se manifesta através das indicações de comportamento apresentadas na apostila do curso “Telemarketing para Central de Reservas”. Quanto à fase de serviço, o controle ocorre com a disponibilização, pelo computador, dos *scripts* de oferecimento de informação e de execução de tarefas. A empresa, embora tenha dividido os setores de atendimento PASS e AGE, não esclarece a demanda de diversificados comportamentos lingüísticos relacionados aos alinhamentos construídos por esses diferentes clientes.

A análise das situações reais de atendimento em contraste com a descrição do desempenho esperado pela empresa, seja na apostila ou na tela do computador, revela, assim, que a forma como o trabalho está de fato organizado é diferente, em alguns aspectos, da forma como o trabalho é planejado e descrito pela organização.

Nossa pesquisa fundamenta a afirmação de que os *scripts* de atendimento a clientes na realidade dessa CAT não devem ser o resultado de decisões prescritivas tomadas sem contato com as situações reais de interação. É necessária uma análise prévia da realidade de atendimento como algo multidimensional, considerando-se atributos tais como heterogeneidade, complexidade e imprevisibilidade. O processo de se realizar o serviço na CAT não é elementar, sendo necessário que se acionem vários esquemas de conhecimento.

Um *script* de atendimento eficaz ao trabalho real dessa CAT, que ajude na qualidade da interação entre atendentes e clientes, é aquele que guia o processo

---

<sup>1</sup> Ver seção 3.1.3

interacional, sendo adequado a variáveis situacionais como, por exemplo, tipos de objetivos e clientes em jogo. O pré-planejamento da fala de prestador de serviço é importante, no entanto não deve desconsiderar a natureza dialógica do discurso, as especificidades contextuais e a coerência do texto conversacional. Deve-se considerar que o formato final de cada atendimento só se completa no contato real com o cliente.

Com essa visão de *script* de atendimento flexível e adequado à realidade da interação, é possível promoverem-se melhorias na qualidade do relacionamento entre empresa/atendente e cliente. Adaptar a linguagem ao contexto, com a tentativa de se prestar um atendimento mais personalizado que atenda aos diferentes desejos interacionais do cliente, caracteriza-se como uma vantagem competitiva. Como vimos, a imposição de um *script* rígido de atendimento com uma postura impessoal pode ser o oposto do que os clientes desejam, sobretudo os clientes AGE.

Para o atendimento a clientes na CAT em estudo, é importante dispor-se de scripts variados e flexíveis. É necessário que o atendente tenha habilidade interacional no sentido de compreender melhor o ponto de vista do cliente e prestar-lhe um atendimento claro, objetivo, cortês e, sobretudo, adequado às suas necessidades.

Habilidade de interação é, assim, uma característica que deve ser valorizada pela empresa, pois o sucesso na prestação de serviço nessa CAT relaciona-se à capacidade de se compreender essa realidade variável e complexa.

Com a análise dessa realidade interacional, presente nos atendimentos a cliente via *Call Center*, pretendemos, portanto, contribuir para a reflexão sobre a tarefa de elaboração e prescrição de *script* de atendimento em uma Central de atendimento a clientes por telefone. Através dessa investigação sobre a organização social da conversa nesses eventos interacionais, apresentamos contribuições (i) para os estudos interessados na relação entre a forma como o trabalho está, de fato, organizado e a forma como esse trabalho é planejado pelos órgãos de concepção e (ii) para os estudos voltados ao desenvolvimento da eficácia e da qualidade nos serviços de atendimento a clientes.

Conhecer a realidade das interações é importante não só para a formação dos profissionais envolvidos diretamente no atendimento a clientes, mas também

para aqueles envolvidos indiretamente, que se ocupam com a elaboração dos instrumentos de garantia da qualidade do trabalho de atendimento.

Verificamos que o estudo de encontros de serviços, fundamentado em abordagens teóricas acerca da linguagem em interação – no caso a Sociolinguística Interacional e Análise da Conversa - pode oferecer descobertas de valor e sugerir apropriados métodos de análise para se entenderem os serviços, organizá-los e aperfeiçoá-los em diferentes situações. Esse tipo de estudo pode ajudar a prever e explicar por que consumidores acham um encontro de serviço mais satisfatório do que outros.