

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCOS FERREIRA SANTOS

**A COMUNICAÇÃO NA RELAÇÃO DE SERVIÇO:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

VITÓRIA  
2005

MARCOS FERREIRA SANTOS

**A COMUNICAÇÃO NA RELAÇÃO DE SERVIÇO:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, para obtenção do Grau de Mestre em Administração.  
Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mônica de Fátima Bianco.

VITÓRIA  
2005

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

Santos, Marcos Ferreira, 1974-  
S237c A comunicação na relação de serviço : um estudo exploratório  
/ Marcos Ferreira Santos. – 2005.  
199 f. : il.

Orientadora: Mônica de Fátima Bianco.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito  
Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Marketing. 2. Trabalho - Aspectos sociais. I. Bianco, Mônica  
de Fátima. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de  
Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

## AGRADECIMENTOS

À minha mulher, Flaviana Venturim Caldas e à minha orientadora, Mônica de Fátima Bianco pela imensa paciência no processo de geração desta dissertação.

Ao meu filho Caio Caldas Santos pelos momentos de distração, alegria e, por vezes, preocupação e ao meu pai, Marcos Santos, pela colaboração e apoio durante o processo desta dissertação.

À minha mãe, Ione Ferreira Santos, por ter cuidado de mim durante todo o processo de geração desta dissertação.

Aos profissionais e dirigentes das empresas estudadas, que tão gentilmente cederam seu tempo para as entrevistas, colaborando para que esta dissertação se tornasse realidade.

Por último, mas nunca em último lugar nos meus pensamentos, aos clientes que colaboraram para a realização das gravações das relações de serviço. Vocês são o motivo pelo qual este tema foi escolhido.

A percepção de que a comunicação tornava-se um componente essencial do trabalho – a ponto de se poder afirmar: *trabalhar é, em parte pelo menos, comunicar-se* – derivou da seguinte constatação: a qualidade das interações é, de ora em diante, fundamental para melhorar o desempenho das organizações.

Philippe Zarifian

*“Quando se há um bom entendimento, também há um bom atendimento.”*

Cliente Entrevistada

## RESUMO

SANTOS, Marcos F. A comunicação na relação de serviço: um estudo exploratório. 2005. 199p. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

Esta dissertação trata de um estudo exploratório da importância da comunicação na relação de serviço. Seu objetivo central é investigar a influência da comunicação na relação de serviço, ou seja, durante o momento em que o serviço está sendo realizado. Através da revisão bibliográfica do conceito de comunicação e, em especial, os conceitos habermasiano de comunicação e de serviço, este estudo também propõe uma classificação paradigmática entre as diferentes correntes teóricas que tratam do tema serviço. A pesquisa que visou explorar o problema proposto foi realizada no primeiro bimestre de 2005 e usou como método de coleta de dados entrevistas e análises de conversas em quatro organizações de médio porte no estado do Espírito Santo, que executam atividades caracterizadas como de serviço. A partir deste estudo verificou-se que as atividades de serviços são essencialmente simbólicas em seu conteúdo e caracterizam-se como narrativas. A relação intersubjetivamente estabelecida entre cliente e prestador de serviço foi identificada como fundamental para o resultado final do serviço, bem como atitudes para com o cliente como a atenção, a empatia e a cordialidade. Esta dissertação contribui para o estudo da gestão de serviço e o campo da comunicação na medida em que explora suas relações e procura apresentar quatro possíveis linhas de pesquisa.

**Palavras-chave:** Serviço, relação de serviço, marketing, gestão de operações e serviços, sociologia do trabalho.

## ABSTRACT

SANTOS, Marcos F. Communication in the service relationship: an exploratory study. 2005. 198p. **Dissertation** (Master Degree in Management) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

This dissertation is an exploratory study on the importance of communication in the service relationship. Its central objective is to investigate the influence of communication on the service relationship, been that the moment in which the service is produced. Through a bibliographic revision of the the concepts of service and communication (as stated by Habermas), this study propose an paradigmatic classification of the different theoretical currents that studies the service theme. The research that explored the proposed problem was realized on the first bimester of 2005, and used as methods of data collection interviews and conversational analysis on four medium sized organizations, located on the Espirito Santo state, that execute activities characterized as service. From this point it was verified that the service activities were essentially symbolic in its foundations and we're characterized as narratives. The intersubjectivity relationship established between client and the performer of the service was identified as fundamental for the final result of the service, as well as attitudes toward the client as attention, empathy and cordiality. This dissertation contributes with the study of the service and communication fields in the way which it explores its interrelationships and also propose four possible research lines.

**Keywords:** Service, service relationship, marketing, management of service operations, sociology of work.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de Schramm .....	28
Figura 2	Modelo de Osgood .....	29
Figura 3	Implicações dos procedimentos hermenêuticos .....	33
Figura 4	Novo Modelo de Controle de Gestão .....	73
Figura 5	Modelo de Desempenho – Atitude – Comportamento.....	87
Figura 6	Fatores Controláveis - Estratégias para influenciar as expectativas dos clientes .....	88
Figura 7	Dimensões de avaliação do cliente .....	90
Figura 8	O conceito de marketing, segundo Johnston e Clark .....	92
Figura 9	Elementos Chave de Conceito de Serviços.....	93
Figura 10	A Matriz do Processo de Serviços.....	94
Figura 11	Desafios para os Gestores de Serviços .....	96
Figura 12	Mudanças Estratégicas nas Operações dentro da Matriz de Processo de Serviços.....	98
Figura 13	Modelo proposto de diferentes visões acerca de Serviços e suas interligações teóricas.....	103
Figura 14	Modelo com os métodos propostos para a coleta de dados. ....	121



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Noções Centrais ao Conceito de Relação de Serviço .....	67
Quadro 2	Categorias de Ofertas segundo Kotler .....	79
Quadro 3	Fatores menos controláveis – Estratégias para influenciar as expectativas dos clientes.....	89
Quadro 4	Decisões relativas à amostragem no processo de pesquisa ....	122

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 Entrevistas e gravações realizadas durante a coleta de dados.... 132

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.2 Justificativa .....	15
1.3 O problema .....	18
1.4 Objetivos .....	18
1.4.1 Objetivo geral .....	18
1.4.2 Objetivos específicos .....	18
1.5 Estrutura da dissertação .....	19
1.6 Relevância do estudo .....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1 Comunicação .....	21
2.1.1 Modelos de comunicação .....	26
2.1.2 Comunicação Organizacional .....	30
2.1.3 O Processo de Comunicação na visão de Habermas .....	31
2.1.4 Zarifian: uma visão da comunicação e subjetividade nas organizações .....	37
2.1.4.1 Taylorismo aplicado à linguagem .....	39
2.1.4.2 Necessidades produtivas da comunicação .....	41
2.1.4.3 Comunicação Autêntica segundo Zarifian .....	45
2.2 Serviço(s), diferentes abordagens .....	49
2.2.1 A importância do setor de serviços no Brasil .....	49
2.2.2 O posicionamento paradigmático desta dissertação .....	51
2.2.3 Serviços a partir de uma ótica econômica .....	53
2.2.4 Serviços a partir de uma ótica sociológica .....	55
2.2.5 Relação de serviço .....	64
2.2.6 Serviços a partir da ótica mercadológica .....	75
2.2.6.1 Definição de mercadologia .....	76
2.2.6.2 Definição de serviços a partir de um ponto de vista mercadológico .....	77
2.2.6.3 O composto de marketing ampliado para serviços .....	80
2.2.6.4 Características que diferenciam os serviços dos produtos .....	82
2.2.6.5 Qualidade em serviços profissionais .....	85
2.2.6.6 Qualidade do processo versus qualidade de resultados .....	87
2.2.6.7 Considerações acerca da definição mercadológica .....	91
2.2.7 Serviços a partir de uma ótica de gestão e operações de serviços .....	92
2.2.7.1 Considerações acerca da definição de operações de serviços .....	99
2.2.8 A interação com o consumidor, confluência de olhares .....	100
3. METODOLOGIA .....	104
3.1 Metodologia e o tipo de pesquisa utilizado .....	104
3.2 A abordagem metodológica .....	104
3.3 A entrevista .....	105
3.4 Método complementar: A análise de conversas (CA) .....	108
3.5 A estruturação do método de pesquisa .....	120
3.6 Sujeitos de pesquisa .....	122
3.7 Análise dos dados .....	124
3.8 Limitações do método .....	128
4. ANÁLISE DA PESQUISA .....	131
4.1 Coleta de dados .....	131
4.2 Análise de conteúdo .....	134

4.2.1 Expectativas do cliente em relação ao serviço .....	137
4.2.10 A busca do consenso através da comunicação.....	160
4.2.11 A postura do prestador de serviço durante a relação de serviço.....	163
4.2.12 Uma má relação de serviço .....	167
4.2.2 Dificuldades na interação percebidas pelo cliente.....	138
4.2.3 Avaliação do serviço.....	139
4.2.4 A importância da comunicação no desempenho da atividade.....	141
4.2.5 A apresentação ao cliente e início da atividade de prestação de serviço .....	143
4.2.6 A interação na hora de atender ao cliente.....	146
4.2.7 Contornando a inibição dos clientes em busca de informações.....	151
4.2.8 A busca pelo entendimento mútuo .....	155
4.2.9 Ruídos na comunicação .....	157
4.3 Análise de Conversação (CA) .....	170
5. CONCLUSÃO.....	180
6. REFERÊNCIAS.....	185
APÊNDICE A.....	192
APÊNDICE B.....	195
APÊNDICE C .....	196
APÊNDICE D .....	197
APÊNDICE E.....	199

## 1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata de um estudo exploratório acerca da importância da comunicação durante a relação de serviço (SALERNO, 2001; ZARIFIAN, 2001d). A questão da definição de serviço e sua ligação com a comunicação será estudada ao longo desta dissertação.

O crescimento do setor de serviços tem sido impressionante nos dois últimos séculos. Braverman (1971) cita que o censo de 1870 contabilizava 82.000 trabalhadores em serviços de escritório no EUA enquanto na Inglaterra em 1861 esse número era de três milhões. Já na Grã-Bretanha, Offe (1989) acrescenta que o número de empregados de escritório (homens) cresceu em torno de um terço de um milhão, e o número de mulheres empregadas de escritório aumentou em aproximadamente dois milhões e meio durante o século XX. Isto demonstra que no período que vai de 1931 a 1961, 70% do crescimento total da força de trabalho feminina foram absorvidos em escritórios.

Bell (1977) relata que após o início do século XX, somente três de cada grupo de dez trabalhadores nos EUA estavam empregados nas indústrias prestadoras de serviços e sete eram absorvidos pela produção de bens. Por volta de 1968, os dados haviam oscilado de tal forma que seis de cada grupo de dez trabalhadores tinham passado para os serviços. Em 1980, previa o autor, com a crescente predominância dos serviços, sete trabalhadores sobre dez estariam naquelas indústrias.

Esta hipótese foi confirmada por Kotler e Armstrong (2003) ao afirmarem que, atualmente, o setor é responsável por 74% do PIB dos Estados Unidos e, enquanto na década de 1970 os empregos no setor de serviços perfaziam 55% do total de postos de trabalho nos EUA, em 1993 o número de empregos no setor de serviços era de 79% do total. No século XXI, os serviços representam aproximadamente um quarto do valor de todo o comércio internacional. Empresas de serviços como bancos, seguros, comunicações, transportes,

viagens e entretenimento são responsáveis por mais de 60% da economia dos países desenvolvidos no mundo (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

De acordo com Gadrey (2001) e Giansesi (1994), a participação de serviços na economia brasileira pode ser medida a partir de sua participação no emprego total. Esta participação, que era de 24% em 1950, subiu para 31% em 1970, 50% em 1989 e chegou a 57% em 1996. Em termos totais, contabilizando o pessoal empregado em serviços não-financeiros<sup>1</sup> eram 6.262.000 pessoas empregadas em 2001, gerando uma receita operacional líquida de 251 bilhões de reais (IBGE, 2001). Giansesi (1994) afirmava que em 2000, confirmada a tendência de crescimento do setor de serviços, seria mais de 60% da população em idade ativa que estaria empregada no setor de serviços. Tal afirmação encontra-se validada por uma pesquisa mais atual. De acordo com o IBGE (2004), o total de pessoas empregadas no setor de serviços na cidade do Rio de Janeiro era de 60,2% em Abril de 2004.

Kon (2004) afirma que já na década de 1950 e, portanto, antes do processo de industrialização acelerada que se iniciou neste período, o setor de serviços já respondia por quase metade do PIB brasileiro. Isso se devia à necessidade do país de escoar e comercializar produtos primários. O crescimento da participação do PIB do setor terciário das décadas de 1950 à 1980 acompanhou o crescimento da economia. Em 1990 houve um recuo da participação do setor de serviços no PIB, decorrente em grande parte da incorporação de novos trabalhadores neste setor (via principalmente terceirização e atividades informais), mas com taxas decrescentes de produto por trabalhador. No século XXI, o setor de serviços já alcança a marca de 60% de participação do PIB em 2002 (KON, 2004).

Torna-se então cada vez mais relevante estudar esta área, que possivelmente ganhará ainda mais importância em nossa economia, impactando diretamente

---

<sup>1</sup> Conforme a terminologia utilizada pelo IBGE na Pesquisa Anual de Serviços de 2001.

sobre o PIB<sup>2</sup> e tanto direta, quanto indiretamente sobre a qualidade de vida da população.

Para Salerno (2001), além da importância numérica temos a emergência de novos olhares a respeito da atividade produtiva de um modo geral e a atividade do setor de serviços de um modo específico, para adequar-se à evolução dos sistemas de produção, sistemas estes cada vez mais baseados na automação e que requerem um envolvimento maior do trabalhador com o uso da informação na atividade produtiva.

Neste contexto Zarifian (2001d) aponta para emergência da importância da comunicação nas atividades organizacionais. Comunicação que é parte vital do desenvolvimento da atividade de serviço, devido ao fato de ser o meio através do qual trocas intersubjetivas, tão necessárias a atividade de prestação de serviços, se dão.

A atividade de serviço será estudada a partir do conceito de relação de serviço (ZARIFIAN, 2001d; GADREY, 2001 e SALERNO, 2001); conceito este confrontado com outras abordagens, que tratam do tema “serviços” nos campos do saber do marketing, da gestão de operações de serviços e da sociologia do trabalho e, a partir desta análise, estudar a influência da comunicação no desenvolvimento da atividade de serviço em quatro empresas de médio porte localizadas no Estado do Espírito Santo.

## 1.2 Justificativa

Jurgen Habermas, estudioso da comunicação, já apontava para a importância do aprendizado que se dá na interação entre indivíduos, interação esta que é uma das características essenciais dos serviços. Conforme define Habermas (1990, p. 126):

A introdução de novas formas de integração social (...) requer um saber de tipo prático moral, não um saber tecnicamente valorizável,

---

<sup>2</sup> Produto Interno Bruto.

que possa ser traduzido e implementado em regras de agir instrumental e estratégico. Ela requer não uma ampliação do nosso controle sobre a natureza externa, mas um saber que possa se encarnar em estruturas de interação: em poucas palavras, uma ampliação da autonomia social em face da nossa própria natureza interna.

Esta afirmação da importância de uma ordem institucionalizada da interação social e, de uma ordem implícita a ela, é mais bem delimitada quando Habermas (1990, p.128) acrescenta:

(...) o gênero aprende não só na dimensão (decisiva para o desenvolvimento das forças produtivas) do saber tecnicamente valorizável, mas também na dimensão (determinante para as estruturas de interação) da consciência prático-moral.

De acordo com Berger e Luckmann (1985) é neste âmbito da interação humana que é gerada a realidade social. Essa realidade é criada através de objetivações, que são expressões das atividades humanas, disponíveis em um mundo comum. Uma das mais importantes formas de objetivação é a significação, ou seja, a produção humana de sinais. Estes sinais se agrupam em sistemas que realizam a troca de significados subjetivos entre duas pessoas, ou seja, a comunicação.

Elias (1994) afirma que o desenvolvimento de nossa capacidade comunicativa parte do desenvolvimento simbólico, como forma de articular e estocar nosso conhecimento.

Destas colocações pode-se inferir que cada empresa, em uma micro-repetição do que aconteceu e ainda acontece na sociedade (e inserida no contexto macro de significados da mesma), cria sua própria linguagem e seus próprios significados de ações que, para terem sua riqueza totalmente apreendida, deveriam ser analisadas a partir de seu contexto, em um recorte da realidade histórica daquele momento.

Esta dimensão histórica de uma realidade socialmente constituída (BERGER e LUCKMANN, 1985), na qual é utilizado o estoque de conhecimento



socialmente constituído (ELIAS, 1994) como condição *sine qua non* para a comunicação também implica em certo ponto em um desempenho de papéis socialmente constituídos (GOFFMAN, 1975). Quanto às características gerais da representação destes papéis:

(...) a atividade orientada para tarefas de trabalho tende a converter-se em atividade orientada para a comunicação; a fachada atrás da qual a prática é apresentada servirá para outras práticas um pouco diferentes e, assim, talvez não seja perfeitamente ajustada a qualquer delas em particular; o autocontrole exerce-se de modo a manter um consenso atuante; uma impressão idealizada é oferecida acentuando-se certos fatos e ocultando-se outros; o ator mantém a coerência expressiva tomando mais cuidado em prevenir-se contra os mínimos desacordos do que o público poderia imaginar levando em conta o propósito manifesto da interação. (GOFFMAN, 1975, p.65)

A partir desta definição com enfoque na comunicação da atividade humana no trabalho percebe-se que há uma situação de consenso atuante, que poderia ser interpretada como uma tentativa de estabelecer-se uma comunicação intersubjetiva (HABERMAS, 1989), não houvesse a referência à acentuação de certos fatos e ocultação de outros. No entanto, é importante perceber a busca do consenso como base para a comunicação como definido por Goffman (1975). Este é um ponto importante de uma relação entre atores que pode ser caracterizada como uma relação de serviço (SALERNO, 2001) embora a assimetria no conhecimento de todas as informações acerca da situação real seja contrária à noção de uma comunicação autêntica (HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001c).

Com o intuito de explorar o problema proposto nesta dissertação, serão estudadas quatro empresas de setores caracterizados como “de serviço” que executam suas atividades produtivas em conformidade com o conceito de relação de serviço (ZARIFIAN, 2001d e SALERNO, 2001). O período a ser investigado será o do 1º bimestre de 2005.

A escolha das empresas selecionadas para participar deste estudo exploratório se dá pela natureza de suas atividades, propícias à investigação do objeto de estudo proposto. A delimitação do período se deve à natureza dos serviços,

que são indissociáveis do momento de sua execução. Por este motivo, seguiu-se a delimitação de uma série histórica reduzida, com um estudo focado no momento da realização do serviço. Com este intuito, as empresas estudadas serão caracterizadas no capítulo referente à análise da pesquisa.

### 1.3 O problema

**Como a significação e re-significação resultantes da comunicação na atividade da produção de serviço influi no resultado final da relação de serviço?**

### 1.4 Objetivos

Esta dissertação tem como objetivo investigar a influência da comunicação na relação de serviço através de um estudo exploratório realizado em quatro empresas capixabas.

#### 1.4.1 Objetivo geral

Compreender como e em que grau se desenvolve a influência da comunicação, na geração da relação de serviço.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

- Discutir as implicações dos conceitos de serviço da economia de serviços, sociologia do trabalho, mercadologia, gestão de operações e serviços e a noção de relação de serviço;
- Analisar as relações entre as diferentes definições de serviço;
- Realizar um estudo exploratório voltado para avaliar a comunicação na relação de serviço das empresas selecionadas;
- Estabelecer, no processo de prestação do serviço a influência das atitudes voltadas para a comunicação.

## 1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é organizada em cinco tópicos, sendo no primeiro tópico a introdução.

No segundo tópico busca-se uma definição teórica dos temas importantes no contexto da pesquisa, bem como uma aproximação conceitual dos mesmos na visão de diversos autores considerados clássicos. A pertinência dos conceitos de serviços e de comunicação na relação de serviço é discutida, para que se estabeleça uma contextualização importante para o desenvolvimento da dissertação. A relação entre os diferentes temas com os conceitos principais de serviços e da comunicação na relação de serviço é explorada, visando demonstrar o arcabouço conceitual que motivou e orientou a pesquisa.

No terceiro tópico, é tratada a metodologia. São feitas considerações em relação à metodologia e ao tipo de pesquisa escolhido; apresentação e seleção dos sujeitos de pesquisa; método de coleta de dados; tratamento e análise dos dados e as principais limitações da metodologia adotada.

No quarto tópico são analisados os dados coletados e discutidas as considerações acerca da influência da comunicação na relação de serviço das empresas estudadas.

No quinto tópico são apresentadas as considerações finais acerca da dissertação.

Por fim, são apresentadas as referências e os apêndices.

## 1.6 Relevância do Estudo

Com esta dissertação pretende-se investigar a influência da comunicação no processo da relação de serviço (SALERNO, 2001) por meio de um estudo exploratório.

É pretendido, assim, contribuir para a base de conhecimentos acerca deste tema, a partir do exame de problemas teóricos já assinalados em obras de autores importantes do tema (HABERMAS, 1989; 1990; 1993; ZARIFIAN, 2001a; 2001b; 2001c; 2001d; 2003).

Esta contribuição será ainda mais relevante pela escassez de estudos sobre o tema e a relevância econômica do setor no estado do Espírito Santo, a qual pode-se inferir o caráter original da contribuição desta dissertação na comunidade acadêmica capixaba.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Comunicação

Elias (1994, p. 5) afirma no livro Teoria Simbólica; “A comunicação por meio de símbolos, que pode variar de sociedade para sociedade, é uma das singularidades da humanidade”. Na visão deste teórico, o desenvolvimento de nossa capacidade comunicativa parte do desenvolvimento simbólico, como forma de articular e estocar nosso conhecimento. Assim “A necessidade de símbolos comunicáveis não está circunscrita a objectos tangíveis particulares, Ela alarga-se a todo o fundo de conhecimento de uma comunidade lingüística e, em última instância, à humanidade (...)” (ELIAS, 1994, p.5).

Levy (1998, p.84) acrescenta que “à toda produção lingüística corresponde um esquema motor. Evidentemente, o mesmo se dá com a língua dos Signos: os gestos, as expressões faciais, a direção dos olhos, a orientação do corpo, etc”. Logo, ele amplia o conceito dos símbolos ao âmbito da linguagem corporal e o contextualiza ao acrescentar que esta linguagem corporal só tem sentido em função da experiência passada de comunicação simbólica dos participantes neste processo.

Na visão de Elias (1994) o mecanismo de transmissão simbólica de nosso conhecimento é um processo de experiências ancestrais que são inculcadas em nossa vida através de sua simbolização. Assim, a ordem com que estas experiências acontecem pode ter um significado para sua transmissão, ou não transmissão. Logo, Elias (1994, p. 16) afirma que “Os depósitos de experiências anteriores podem ser reforçados, bloqueados e, tanto quanto sabemos, talvez mesmo extintos pelos depósitos de gerações posteriores”.

Para Levy (1998), como toda ação a comunicação tem o objetivo de transformar uma situação, embora se diferencie de outros tipos de ação por atuar no plano das representações, ou seja, no plano simbólico. Levy (1998, p.

31) afirma que “o ato da comunicação modifica uma situação afetando as representações dos participantes e, a ação sobre o ambiente sensorial subordina-se a esse objetivo principal”. Logo, ao remeter ao plano simbólico, toda ação torna-se simbolicamente mediada.

Pode-se então perceber a força de um sistema simbólico, que Geertz (1989) define como estruturas de significado compartilhadas socialmente. Convém, entretanto alargar o conceito de Elias e Levy, que se prendem nos padrões sonoros humanos e na linguagem corporal, para toda a gama de comportamentos e suas significações. Conforme define Geertz (1989, p. 27):

Deve-se atentar ao comportamento, e com exatidão, pois é através do fluxo do comportamento – ou, mais precisamente, da ação social – que as formas culturais encontram articulação. Elas encontram-na também, certamente, em várias espécies de artefatos e vários estados de consciência. Todavia, nestes casos, o significado emerge do papel que desempenham (Wittgenstein diria seu “uso”) no padrão de vida decorrente, não de quais relações intrínsecas que mantenham umas com as outras.

Segundo o autor então o método seria inspecionar, analisar o que está acontecendo e não gerar uma norma que “identifique” o acontecimento previamente. Desta proposição ele enuncia seu método:

Se a interpretação antropológica está construindo uma leitura do que acontece, então divorciá-la do que acontece – do que, nessa ocasião ou naquele lugar, pessoas específicas dizem, o que elas fazem, o que é feito a elas, a partir de todo o vasto negócio do mundo – é divorciá-la das suas aplicações e torná-la vazia. (GEERTZ, 1989, p.28)

Geertz (1989) já utiliza a palavra interpretação, que será explorar em uma abordagem semiótica a lógica destes padrões culturais, sejam eles lingüísticos, ou quaisquer outros que se apresentarem. Esta dissertação irá se concentrar nas inter-relações entre o que as pessoas dizem, compreendem e como agem. Sua análise será baseada no que é definido como o processo de comunicação.

O processo de comunicação tem sua análise baseada nas antigas descrições sobre retórica, dialética e argumentação de autores como Platão, Cícero, Quintiliano e os estóicos. Em sua obra *Retórica*, Aristóteles afirmou que devem

ser observados três ingredientes na comunicação: quem fala, o discurso e a audiência. Para este autor, cada um destes elementos é necessário à comunicação. Logo o estudo do processo de comunicação poderia ser organizado a partir de: a) a pessoa que fala; b) o discurso que faz e c) a pessoa que ouve (BERLO, 1999; RABAÇA e BARBOSA, 2001).

Straubhaar (2004) acrescenta uma dimensão mais pragmática à definição da comunicação. Para o autor “comunicação é o processo de troca de informação. Informação é, em resumo, o conteúdo da comunicação” (STRAUBHAAR, 2004, p. 5).

Por processo pode-se entender como afirma Berlo (1999, p.23) “qualquer fenômeno que apresente contínua mudança no tempo ou qualquer operação de tratamento contínuo”. Deve-se atentar para a particularidade de que um processo não tem começo e fim definidos, nem uma seqüência fixa de eventos, o processo é uma dinâmica.

Quando o conceito de processo é aplicado à comunicação, pode-se interpretar como a afirmação de que não se pode falar em começo, ou fim da comunicação, nem de uma fonte específica de comunicação. A idéia central seria a de que não há uma realidade física que pode ser identificada ou descoberta, mas uma realidade que é socialmente construída (BERGER e LUCKMANN, 1985), dinâmica e que deve ser percebida em um dado momento histórico e arranjo social (GEERTZ, 1989).

Acerca da necessidade do processo de comunicação Berger e Luckmann (1985, p. 40) afirmam que:

A realidade da vida cotidiana além disso apresenta-se a mim como um mundo intersubjetivo, um mundo de que participo juntamente com outros homens. Esta intersubjetividade diferencia nitidamente a vida cotidiana de outras realidades das quais tenho consciência. Estou sozinho no mundo dos sonhos, mas sei que o mundo da vida cotidiana é tão real para os outros quanto para mim mesmo.

Então quando esta intersubjetividade é posta em cena pode-se perceber que há mais de um prisma que verifica, um olhar que analisa e que chega à uma conclusão sobre a realidade. A forma como partilhamos este mundo é através da mediação e do ajuste de percepções subjetivas através de um meio, a comunicação. Para os autores:

O que tem a maior importância é que eu sei que há uma contínua correspondência entre *meus* significados e *seus* significados neste mundo que partilhamos em comum, no que respeita à realidade dele. A atitude natural é a atitude da consciência do senso comum a muitos homens. O conhecimento do senso comum é o conhecimento que eu partilho com os outros nas rotinas normais, evidentes da vida cotidiana. (BERGER e LUCKMANN, 1985, p.40)

Esta partilha de conhecimento se dá a partir do processo de comunicação. No entanto, o estudo deste processo não se dá sem complicadores. De acordo com Berlo (1999) para analisar o processo deve-se paralisar sua dinâmica em um determinado momento do tempo; a metáfora da “fotografia” que é a representação do momento, mas apaga suas inter-relações e dinâmica. Outro problema é que o processo depende da necessidade do emprego da linguagem. Para Berlo (1999, p. 25) “a linguagem em si, como tem sido usada pelos povos através dos tempos, é um processo”. Ou seja, a linguagem é dinâmica e está em evolução e o seu processo e inter-relações também se perdem no ato da escrita.

Importante destacar que, “Sendo um sistema de sinais, a linguagem tem a qualidade da objetividade. Encontro a linguagem como uma facticidade externa a mim, exercendo efeitos coercitivos sobre mim. A linguagem força-me a entrar em seus padrões”, conforme afirmam Berger e Luckmann (1985, p. 58-89).

A linguagem constrói também campos semânticos que servem como esquemas de classificação para diferenciar os objetos por gênero ou por número. Estes campos semânticos permitem com que nossa experiência seja objetivada e acumulada. É na acumulação que o acervo social do conhecimento se forma. Segundo Berger e Luckmann (1985, p. 62) “A



participação no acervo social do conhecimento permite assim a “localização” dos indivíduos na sociedade e o “manejo” deles de maneira apropriada”. Neste ponto os autores salientam que o conhecimento pragmático ocupa lugar de destaque no acervo social do conhecimento. Pode-se também notar certa instrumentalização do indivíduo através de sua inserção no acervo social do conhecimento, o que lhe restringiria o livre arbítrio, na visão dos autores.

Como o conhecimento pragmático faz parte deste acervo o estoque social do conhecimento fornece os esquemas tipificadores exigidos para as principais rotinas da vida cotidiana. Importante perceber que embora o estoque social do conhecimento seja a totalidade da experiência da vida cotidiana ele deixa certas zonas opacas ao indivíduo, dependendo do afastamento destas zonas de conhecimentos específicos. Existe uma impossibilidade de se conhecer todo o estoque de conhecimento. Sendo assim, o conhecimento da vida cotidiana é determinado por conveniências, geralmente através dos interesses pragmáticos.

Esta visão revela o caráter funcional da teoria de Berger e Luckmann (1985) que subordinam as pessoas ao acervo social do conhecimento e este às conveniências as quais generalizam aos interesses pragmáticos. Outros autores, como Habermas (1989) propõe o agir comunicativo como um meio de se escapar a esta instrumentalidade imposta pelo senso comum, sem retirar-se do foro da racionalidade. Para o autor:

(...) a linguagem preenche três funções: (a) a função de reprodução cultural ou da presentificação das tradições (é nessa perspectiva que Gadamer desenvolve sua hermenêutica<sup>3</sup> filosófica), (b) a função da integração social ou da coordenação dos planos de diferentes atores na interação social (é nessa perspectiva que desenvolvi uma teoria do agir comunicativo), e (c) a função da socialização da interpretação cultural das necessidades (é nessa perspectiva que G. H. Mead projetou sua psicologia social). (HABERMAS, 1989, p. 41)

---

<sup>3</sup> Para Habermas (1989, p.41) “a hermenêutica considera a linguagem, por assim dizer, em ação, a saber, da maneira como é empregada pelos participantes com o objetivo de chegar à *compreensão* conjunta de uma coisa ou a uma *maneira de ver* comum”.

Logo, é importante perceber as próprias limitações que são naturais ao estudo do processo de comunicação, sendo elas devido à linguagem e aos mecanismos que padronizam a capacidade de percepção e, conseqüentemente, de avaliação como o acervo social do conhecimento (BERGER e LUCKMANN, 1985) ou ao estudo de uma “fotografia” do processo em si (BERLO, 1999).

### 2.1.1 Modelos de comunicação

Os estudos da comunicação produzem tentativas de criar modelos do processo de comunicação. Por modelo pode-se entender uma descrição ou relação de fatores, variáveis, elementos que compõe uma determinada representação esquemática da realidade. Para Berlo (1999) a maioria dos modelos de comunicação é similar ao de Aristóteles, embora um pouco mais complexos. Nenhum destes modelos pode ser visto como o “correto” ou “verdadeiro”, uma vez que, como já citado anteriormente, o processo de comunicação é uma dinâmica social e os modelos são uma tentativa de capturar e interpretar esta dinâmica.

Straubhaar (2004) ensina que a comunicação pode ser classificada de acordo com o número de pessoas que participam do processo. Nesta proposta a comunicação pode ser classificada como intrapessoal, que é a comunicação para consigo; comunicação interpessoal, que pode incluir trocas de comunicação entre duas ou mais pessoas, mas normalmente é estudada entre duas pessoas; comunicação em grupo, que geralmente refere-se quando três ou mais pessoas estão em comunicação e comunicação de massa, definida como uma mensagem comunicada de uma fonte para centenas ou milhares de receptores.

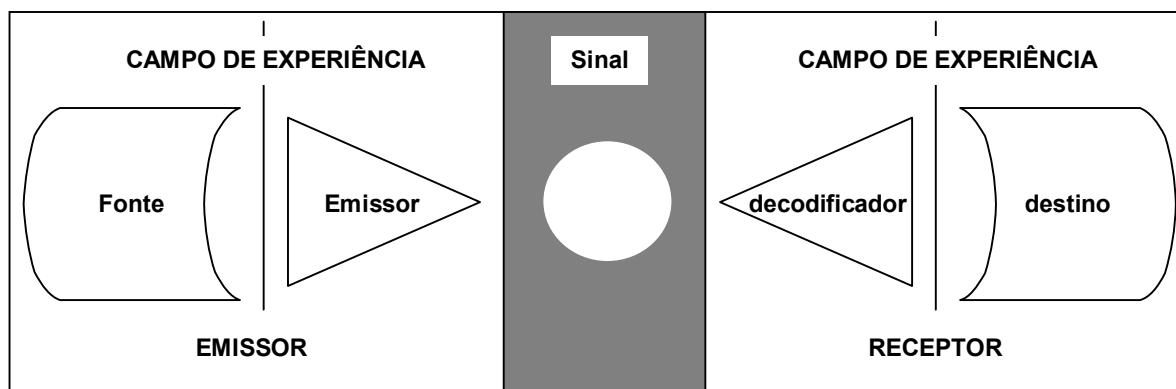
Importante é notar que a comunicação em grupo somente ocorre quando todo o grupo está envolvido, senão é classificada como comunicação interpessoal (STRAUBHAAR, 2004).

O tipo de estudo que será investigado no caso desta dissertação, a partir da tipologia apresentada por este autor, é o da comunicação interpessoal.

Existem várias proposições de modelos de comunicação, podendo ser citados os modelos de Shannon-Weaver, baseados na teoria matemática da comunicação; Wendell Johnson, com ênfase na relação entre linguagem e realidade; Harold Laswell, orientado para o exame científico dos diversos aspectos da comunicação de massa; Túlio de Mauro e Umberto Eco, baseado na metáfora de uma central hidroelétrica; Peter Hofstatter, que procura descrever tanto a comunicação humana quanto a animal, em seus processos gerais; Wilbour Schramm, que usou como base o modelo de Shannon-Weaver para construir um dos modelos mais difundidos do processo de comunicação; Leonard Dobb, que desenvolveu seu modelo depois de pesquisa sobre comunicação em países africanos e Charles E. Osgood que trabalhou com o conceito de unidade de comunicação (RABAÇA e BARBOSA, 2001).

Com a finalidade de se concentrar no objeto desta dissertação serão apresentados apenas os modelos derivados do trabalho de Shannon-Weaver, que são os mais próximos ao conceito de interação entre interprete e interlocutor com o qual se pretende trabalhar.

O modelo de Shannon-Weaver, engenheiros de telecomunicação, é certamente coerente com a opinião de Aristóteles. De acordo com Rabaça e Barbosa (2001, p. 160) este modelo “preocupa-se sobretudo com a possibilidade de se utilizarem, com a maior eficiência possível, os **meios** ou **canais** disponíveis, conseguindo-se um máximo de informação e um mínimo de ruídos”. Seus elementos constituintes são uma *fonte de informações* que seleciona e emite uma *mensagem*; o *transmissor* que converte a mensagem em *sinais*, de acordo com um *código* pré-estabelecido, sendo transmitidos através de um *canal* adequado os quais o *receptor*, *decodifica* os *sinais* recebidos para *recuperar ou receber a mensagem* original.



**Figura 1** Modelo de Schramm  
 Fonte: Rabaça e Barbosa (2001, p. 167-168).

A partir do modelo de Shannon Weaver, que se concentrou na comunicação eletrônica, que o professor Wilbour Schramm criou seu modelo. Apresentado em partes ou etapas, de modo a respeitar o dinamismo próprio do comportamento comunicativo, o modelo de Schramm (Figura nº 1) dá o devido destaque a certos elementos atuantes no processo, como o repertório (denominado como campo de experiência ou o acervo social do conhecimento) e o *feedback* (retorno da comunicação).

Os componentes básicos do modelo de Schramm são a fonte, que pode ser uma pessoa ou entidade; a mensagem, que pode assumir a forma de tinta no papel, ondas sonoras, impulsos de uma corrente elétrica, gestos com a mão ou corpo ou qualquer outro sinal (para serem interpretados, estes sinais devem ser codificados<sup>4</sup>) e o destino que pode ser uma pessoa, grupo social ou entidade no ato de captar a mensagem.

As características de seu modelo informam que:

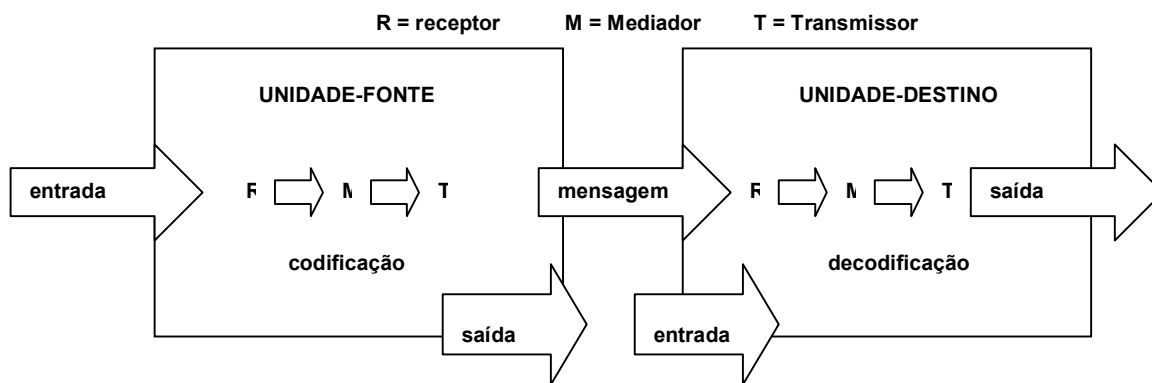
- O emissor e receptor devem estar em sintonia (um código conhecido por ambos e um canal compartilhado);
- O emissor e receptor podem ser até mesmo uma única pessoa;
- O emissor e receptor precisam compartilhar algum campo de experiência em comum, para que a mensagem possa ser enviada e

<sup>4</sup> Ordenados em algum sistema de sinais comum a emissor – receptor.

interpretada (quanto mais compartilhados os campos de experiência forem, mais fácil será a comunicação entre ambos);

- No modelo de Schramm há sempre o retorno da informação, ou feedback, um elemento essencial que serve como verificador da qualidade de recuperação da mensagem do receptor.

O modelo de Schramm é importante por tratar-se de uma conceituação do modelo de Shanon-Weaver, essencialmente eletrônico ao âmbito de uma comunicação, que pode ser aplicada a sistemas sociais e, mais precisamente, à comunicação interpessoal. Importante é salientar que este modelo, apesar de possuir um caráter de retorno da informação, o *feedback*, no âmbito da interação ainda centra o receptor da mensagem na condição de observador da mesma, uma vez que este não participa da formação da mensagem, apenas limita-se a interpretá-la. Tal condição de observador será discutida mais aprofundadamente em sessão posterior, quando será tratada a visão de Habermas.



**Figura 2** Modelo de Osgood  
Fonte: Rabaça e Barbosa (2001, p.171).

Charles E. Osgood, psicólogo, também apresentou um modelo elaborado (Figura nº 2) a partir das teorias de Shannon-Weaver. Na visão de Rabaça e Barbosa (2001, p. 170) “o paradigma elementar de Osgood corresponde a uma *unidade de comunicação*, que tanto recebe como transmite *mensagens*”. Cada indivíduo ou entidade funciona como emissor, receptor, fonte e destino de mensagens. Por meio de mecanismos de *feedback*, (um ponto em comum com

Schramm) todo individuo ou entidade é decodificador das mensagens que ele mesmo codifica.

Em uma visão mais ampla deste processo Osgood o separa entre unidade-fonte e unidade-destino, trabalhando de forma mais aprofundada os conceitos de fonte e destinatário. Aplicada à comunicação interpessoal, a unidade fonte corresponderá a uma pessoa e a unidade-destino a seu interlocutor. Entre estas unidades encontra-se a mensagem, que as liga num só sistema, por ser ao mesmo tempo a saída de uma unidade-fonte e a entrada de uma unidade-destino.

Mesmo neste modelo, mais centrado e focado no aspecto interpessoal, ainda não se pode falar em outra posição do receptor da mensagem a não ser a de observador, o que caracteriza o processo comunicacional como monológico, ou uma mensagem que é enviada e decodificada, mas que em seu aspecto essencial é construída individualmente pelo emissor e interpretada individualmente pelo receptor. Tal questão será discutida mais profundamente nas próximas sessões.

### 2.1.2 Comunicação Organizacional

A noção de comunicação organizacional é importante para o desenvolvimento desta monografia, porque a interação entre o prestador de serviço e o cliente desenvolve-se no caso deste estudo, no âmbito das organizações às quais estes profissionais pertencem.

De acordo com Straubhaar (2004, p. 10):

Comunicação organizacional é aquela que ocorre dentro de organizações formalmente estruturadas, tais como grandes empresas ou agências públicas. Inclui todos os tipos de comunicação, de-para-um até grandes grupos.

Para Gaudêncio Torquato (2002) a comunicação organizacional refere-se à administração de quatro dimensões de comunicação dentro da empresa: comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e os sistemas de informação.

A comunicação cultural tende a refletir o processo de integração dos valores da empresa à subjetividade de cada um, refletindo-se em questões culturais. A comunicação administrativa é por essência processual e normativa, focada na regulamentação e nas atividades rotineiras da empresa. A comunicação social é ligada aos meios de mídia tradicionais, ou canais de comunicação de massa e os sistemas de informação são sistemas que administram o fluxo, processamento e estocagem da informação recebida pela empresa.

A questão da comunicação organizacional perpassa também a administração da imagem institucional de uma empresa, que segundo Vaz (2003, p.7) é definida como:

A palavra “institucional” é usada ainda para indicar as iniciativas através das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva da organização. Para tanto, busca associar o seu nome a determinados valores e conceitos consagrados pela Opinião Pública.

Logo, ao lidar com a noção de comunicação organizacional, a percepção é de que o horizonte tanto de canais de comunicação como de complexidade e possibilidades de interação é ampliado e, embora a comunicação interpessoal, que será particularmente estudada nesta dissertação é uma das integrantes dos processos de comunicação organizacional, ela não é a única que os compõem.

### 2.1.3 O Processo de Comunicação na visão de Habermas

Como visto anteriormente, Habermas concentra-se na integração social ou coordenação da interação social. Por integração social pode-se entender a capacidade de diversos atores (sejam eles indivíduos, grupos de indivíduos ou

entidades) de coexistirem de forma a compor um todo que se caracterize como grupo social e por interação social pode-se entender a capacidade destes atores de se relacionarem no âmbito do grupo social composto.

A noção implícita no projeto filosófico de Habermas é que as pessoas são, ou mediante circunstâncias favoráveis podem ser, os juízes supremos de seus próprios interesses, que são descobertos e formados através do livre diálogo entre todos os envolvidos (ALVESSON,1996).

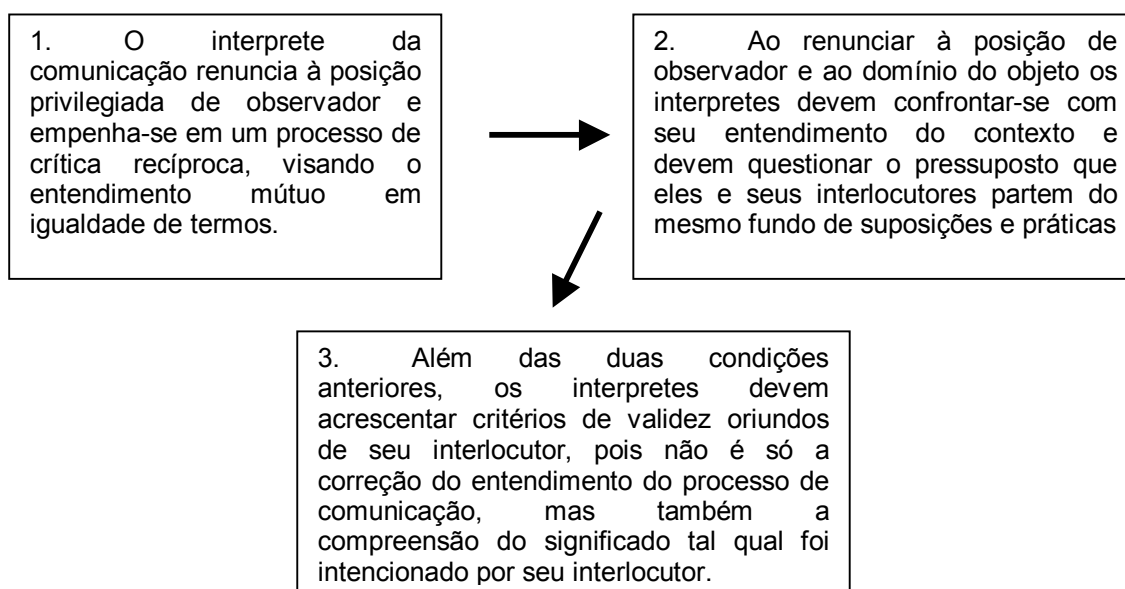
A visão de Habermas (1989, p.42) acerca do processo de comunicação é:

(...) Quem participa de processos de comunicação ao dizer algo e ao compreender o que é dito – quer se trate de uma opinião que é *relatada*, uma constatação que é *feita*, de uma promessa ou ordem que é *dada*; quer se trate de intenções, desejos, sentimentos ou estados de ânimo que são *expressos* -, tem sempre que assumir uma atitude *performativa*. Essa atitude admite a mudança entre a terceira pessoa ou a atitude objetivante, a segunda pessoa ou a atitude conforme as regras e a primeira pessoa ou a atitude expressiva. A atitude performativa permite uma orientação *mútua* por pretensões de validade (verdade, correção normativa, sinceridade) que o falante ergue na expectativa de uma tomada de posição por sim/não da parte do ouvinte. Essas pretensões desafiam a uma avaliação crítica, a fim de que o reconhecimento intersubjetivo de cada pretensão particular possa servir de fundamento a um consenso racionalmente motivado. Ao se entenderem mutuamente na atitude performativa, o falante e o ouvinte estão envolvidos, ao mesmo tempo, naquelas funções que as ações comunicativas realizam para a reprodução do mundo da vida comum.

Neste ponto Habermas admite a idéia de acervo do conhecimento social que está inserida na linguagem (BERGER e LUCKMANN, 1985; GEERTZ, 1989; ELIAS, 1994; LEVY, 1998), pois é justamente a partir da linguagem e através do agir comunicativo (conceito central ao autor) que se dá uma atitude performativa, atitude esta realizada pelos integrantes do processo de comunicação, que seguem em um processo racional de estabelecimento da validade (veracidade do ponto de vista subjetivo de cada participante) para cada proposição feita.



Importante notar que a atitude da terceira pessoa a que se refere Habermas (1989) é uma atitude de simplesmente dizer como as coisas se passam, sem haver um processo intersubjetivo. Memorização sem compreensão. Para Habermas a compreensão somente se dá a partir de uma atitude performativa e tal atitude trás três implicações:



**Figura 3** Implicações dos procedimentos hermenêuticos  
Fonte: Habermas (1989, p. 43).

Logo o processo de comunicação tal qual proposto por Habermas (1989) supera a *observação*, exigindo a participação do interprete da comunicação. Esta posição relativiza o próprio contexto de neutralidade de um observador tão precioso à ciência, uma vez que o mesmo não é admitido neste construto teórico, já que o interprete é colocado como participante do processo ou, como afirma o autor:

(...) toda ciência que admite as objetivações de significado como parte de seu domínio de objetos tem que se ocupar das conseqüências metodológicas do *papel de participante* assumido pelo interprete, que não “dá” significado às coisas observadas, mas que tem, sim, que explicitar o significado “dado” de objetivações que só podem ser compreendidas a partir de processos de comunicação. Essas conseqüências ameaçam justamente aquela independência do contexto e aquela neutralidade axiológica que parecem ser necessárias para a *objetividade* do saber teórico. (HABERMAS, 1989, p. 44)

Para Habermas a assertividade de uma interpretação vai muito além de questões meramente objetivas. Esta é uma questão de participar do processo e colocar-se, descentrar sua subjetividade e sobrepô-la com a do autor do texto, para que somente a partir desta amalgama possa se alcançar uma compreensão, ou como o autor refere-se quando dá o exemplo do processo de interpretação de um texto:

Os interpretes compreendem, pois, o significado do texto apenas na medida em que percebem *por que* o autor se sentia com direito a avançar determinadas asserções (como verdadeiras), a reconhecer determinados valores e normas (como corretos) e a exprimir determinadas vivências (como sinceras) (ou, conforme o caso, a atribuí-las a outrem). (HABERMAS, 1989, p.46)

Logo, a construção deste processo sempre é social, no sentido em que não é nunca um monólogo, na visão de Habermas, mas sempre um diálogo, um processo mútuo de participação entre interlocutor e interprete, buscando a compreensão mesmo em casos textuais.

Esta afirmação encontra seu perfeito exemplo quando Habermas (1989) discorre acerca do princípio da ética do discurso, ao comentar a obra de Lawrence Kohlberg:

(U) Toda norma válida tem que preencher a condição de que as conseqüências e efeitos colaterais que previsivelmente resultem de sua observância *universal*, para a satisfação dos interesses de *todo* indivíduo possam ser aceitas sem coação por *todos* os concernidos. (HABERMAS, 1989, p. 147)

Logo, o princípio não deixa de ser uma proposição visando à igualdade de condição entre os atores de um processo de comunicação, visando um entendimento mútuo e intersubjetivo, a partir de princípios éticos, inerentes ao discurso.

Como o resultado destas “vozes” em um discurso, de interlocutor e interprete, sempre em busca de um consenso, a construção moral dentro do agir comunicativo pode ser percebida como:

O modo de fundamentação transcendental corresponde à inserção do Discurso prático em contextos do agir comunicativo: nessa medida, a ética do Discurso remete a (e depende ela própria de) uma teoria do

agir comunicativo. É desta teoria que é lícito esperar uma contribuição para a reconstrução vertical dos estádios da consciência moral; pois ela refere-se a estruturas de uma interação guiada por normas e mediatizada linguisticamente, estruturas essas nas quais se encontra *reunido* o que a psicologia separa analiticamente sob os pontos de vista da adoção de perspectivas, do juízo moral e do agir. (HABERMAS, 1989, p. 163)

Logo, a proposição fundamental seria a da ação orientada em primeira instância por um consenso, um consenso orientado por padrões morais e normas que garantissem a concordância e compreensão de todos os envolvidos de todos os pontos estipulados previamente, durante e posteriormente ao agir. Este agir, enquanto comunicativo estaria baseado fortemente na interação do grupo social nele envolvido.

Logo, para Habermas (1989, p. 204) “a continuação do agir comunicativo com meios argumentativos caracteriza um estágio da interação que permite ir além dos estádios da adoção de perspectivas (...)”. Este agir comunicativo seria então o resultado da combinação das perspectivas sociais e do falante que geraria um elo entre a cognição social e a moral pós-convencional<sup>5</sup>. Uma reunião entre diferentes subjetividades tendo como loco o interprete, como meio o ato de sua interpretação e como agente regulador a moral.

Este ponto é interessante porque toca na análise de outro pensador da escola de Frankfurt, Herbert Marcuse. Marcuse (1973) propõe que a racionalidade tecnológica coloniza ideologicamente todos os aspectos de nossa vida cotidiana validando ou invalidando proposições ao sabor das exigências sociais. Considerando as proposições deste autor princípios como os que são éticos e morais estariam distorcidos pelo pensamento unidimensional, que ele define como a verdade única e totalizante. Habermas, no entanto, nunca foi um sociólogo do trabalho, muito em função de seu foco na comunicação e mesmo porque tentava se distanciar da centralidade do trabalho na obra de Marx, conforme ele mesmo cita:

---

<sup>5</sup> Moral baseada na lógica do conhecimento, tal qual propõe Kohlberg.

Só que, como revela uma análise mais pormenorizada da primeira parte da *Ideologia Alemã*, Marx não explicita efectivamente a conexão entre interacção e trabalho, mas, sob título nada específico de práxis social reduz um ao outro, a saber, a ação comunicativa à instrumental. A actividade produtiva que regula o metabolismo do gênero humano com a natureza circunjacente, do mesmo modo que, na *filosofia do espírito* de Hegel, o uso dos instrumentos estabelece uma mediação entre o sujeito que trabalha e os objectos naturais — esta acção instrumental transforma-se em paradigma para a obtenção de todas as categorias; tudo se dissolve no automovimento da produção. Por isto, também a genial visão da conexão dialética entre forças produtivas e relações de produção se pôde interpretar mal em termos mecanicistas. (HABERMAS, 1994, p. 41 - 42.)

Seu foco é desviado da análise do trabalho em si, para a análise da linguagem como meio de produção de significações pelos homens, por ser ela a forma de expressão da consciência e, portanto, diferenciadora do ser e da consciência além de veículo através do qual os homens interagem. Habermas analisa o trabalho como um trabalho Taylorista – Fordista, trabalho prescrito e restrito ao operacional, onde a ação humana é mediada por instrumentos de trabalho, operados por uma racionalidade não-comunicativa. Para ele a importância maior está na linguagem, que está no meio desta interação entre o trabalho e a coordenação humana no mesmo, porque enquanto as ferramentas são apenas executoras do trabalho, a linguagem através dos significados e significantes<sup>6</sup> é a organizadora da atividade humana, assim como meio de interação entre os homens:

Porque nosso contato com o mundo é mediado lingüisticamente, o mundo se exige igualmente tanto do acesso direto do sentido como de uma constituição direta, através de formas de intuição e conceitos do entendimento. A objetividade do mundo, que supomos ao falar e agir, está de tal modo entrelaçada com a intersubjetividade do entendimento sobre algo no mundo, que não damos um passo atrás desta correlação, da qual não nos podemos desviar, do horizonte revelado lingüisticamente de nosso mundo da vida intersubjetivamente partilhado. (HABERMAS, 2002, p. 56)

Esta visão do trabalho, mesmo que subordinado lingüisticamente, mas instrumental, que está presente em Habermas será expandida por Zarifian, quando a aplica às empresas e à noção de serviço. No entanto, a noção da

---

<sup>6</sup> Por significantes podemos entender todas as imagens acústicas (sons), símbolos e formas de comunicações não-escritas ou verbais que representam uma idéia em nossa mente, que tem uma significação. Esta significação, que é uma representação mental generalizada do significante é chamada de significado.

intersubjetividade do entendimento através da comunicação em Habermas é central a Zarifian para que este possa elaborar o conceito de serviço e a compreensão de sua obra esclarece muitos pontos no que tange a interação social e o papel da comunicação no modelo de relação de serviço.

#### 2.1.4 Zarifian: uma visão da comunicação e subjetividade nas organizações

A visão do modelo de comunicação que Zarifian (2001c) define, refina e situa no âmbito das empresas é um desenvolvimento da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas. Conforme o autor há duas interpretações da obra de Habermas, sendo que a primeira é a aproximação do Agir Comunicativo nas formas de coordenação de planos entre os atores organizacionais. Mas, no entanto, Habermas nunca se aproximou de questões relativas à atividade profissional e, embora elas estejam inseridas no seu campo de estudos de cognição, ele nunca foi um sociólogo do trabalho. É a partir deste ponto que Zarifian dedica parte de sua obra, a compreender o papel da comunicação nas empresas.

Para Zarifian (2001a) a comunicação nas empresas é uma questão difícil porque formas diferentes e contraditórias de comunicação convivem na empresa e porque a empresa incorpora relações de subordinação e formas hierárquicas que tendem, constantemente, a instrumentalizar a comunicação, de modo que se faça dela um instrumento de poder sobre os trabalhadores. Esta visão da comunicação enquanto instrumento de poder tem suas origens na lógica taylorista, que segundo o autor (ZARIFIAN, 2001a) parte de um ideal de comunicação mínima, muito porque:

- Há uma visão de eficiência da produção industrial: o trabalho operário deveria estar sempre engajado em sua atividade fim e o ato de comunicar seria visto como perda de tempo e elemento de degradação da produtividade.

- A concepção autoritária do controle social: todo discurso operário é visto com desconfiança, seja porque poderia exprimir formas de resistência, como também uma visão alternativa, empírica do mesmo que poderia desafiar a padronização e a melhor maneira preconizada por Taylor e seus seguidores.

Com base nestas constatações Zarifian (2001a, p. 152) afirma que “o discurso expressivo e os intercâmbios sociais nas oficinas são desacreditados. Não há lugar para eles. Eles não são legítimos”. Pressupõe-se que os operários sejam educados para executar suas tarefas com o mínimo de interação e sob uma supervisão que se limita a orientar o que tem de ser feito e o prazo. A conseqüência deste caráter monológico da comunicação é vista pelo autor (ZARIFIAN, 2001a, p.153) da seguinte forma: “a comunicação existe, mas é unilateral: vai do instrutor ao executante e verifica-se, não em um diálogo autêntico, mas na boa execução das tarefas”. A supressão do diálogo autêntico faz com que o modelo de comunicação neste paradigma produtivo seja próximo aos modelos de comunicação de Schramm e Osgood, por serem mais aptos a colocar o receptor na posição de observador que é uma posição passiva e acrítica, e esteja longe do modelo proposto por Habermas, concentrado na interação social como fator gerador de um entendimento intersubjetivo que é condição essencial do agir comunicativo.

A linguagem utilizada em empresas dentro dos modelos Taylorista – Fordista pode ser caracterizada como tecnicista, uma linguagem instrumental e prescritiva, formalizada para operacionalizar a produção e que se impõe com certa violência conforme descreve Zarifian (2001a, p.153) “do ponto de vista da relação de dominação que elas encarnam, essas linguagens são uma privação da palavra aos executantes e, por meio dela, uma negação do valor de seus saberes e de seus pontos de vista sobre a produção”. Embora mesmo posteriormente o autor reconheça o caráter gerador de conhecimento desta linguagem, tal aspecto é ofuscado pela redução que a mesma gera em função do controle social que impõe.

Muito embora os modelos Taylorista e Fordista privem o trabalhador da palavra legítima e representem um fator de sua alienação, deve se perceber que:

- A hierarquia pode considerar que esse tipo de organização do trabalho tem o mérito da eficiência, e que eficiência em si resume-se ao regime de produção;
- Os operários, enquanto grupo social, podem considerar que preservam sua subjetividade e independência do pensamento fora da fábrica.

Sendo que após este segundo item, Zarifian (2001a, p. 155) comenta que “a grande força de Taylor, ao contrário de Ford, terá sido a de compreender que ele deveria respeitar o compromisso de não procurar disciplinar o comportamento dos operários no espaço de sua vida privada”.

#### 2.1.4.1 Taylorismo aplicado à linguagem

A questão de Boutet (1998, p.161 apud SOUZA-E-SILVA, 2002, p. 68) “em direção a uma taylorização da linguagem?” é um reflexo de práticas atuais que estão sendo impostas pelas organizações. Para o autor, assiste-se à um movimento que racionaliza a comunicação, o que gera a padronização e o controle da atividade da linguagem no trabalho.

Zarifian (2001a, p.155) expande esta noção ao afirmar que “a manutenção atual do Taylorismo encontra um ponto de aplicação altamente paradoxal: aquele que diz respeito às atividades de serviços, uma vez que essas atividades consistem essencialmente em se comunicar”. Essa necessidade parte do impulso de melhorar a produtividade e reduzir os efetivos e de uma adaptação a processos que já não são somente manuais e logo, estão além ao controle dos gestos manuais. Seu domínio é o da linguagem, no sentido em que eles reagem ao fluxo de palavras dos receptores e vice-versa (em um

modelo de comunicação semelhante ao de Osgood). Seria a linguagem *como* trabalho (SOUZA-E-SILVA, 2002).

Para Daher e Sant'Anna (2002) há uma clivagem proposta pelo modelo Taylorista / Fordista que separa a maneira como os trabalhadores identificam-se, como os de "lá dentro", relacionados à tomada de decisões ou administração e vendas e os relacionados às atividades produtivas. Nesta bipartição, o controle da própria linguagem e da linguagem dos outros seria transmitido para os tomadores de decisão, mesmo que, seus espaços, tempos e a realização da atividade produtiva principal da empresa não sejam a função de ambos os grupos.

Usando o exemplo dos *call-centers*, Zarifian (2001a) constata que existe uma padronização nos atos de linguagem, que passam a ter um controle de pronúncia, de rituais de direcionamento da palavra, de tempo e uma verificação do conteúdo das respostas, realizada de maneira anônima e remota pelos supervisores.

O fator preocupante desta atividade é a intensificação da alienação que agora se dá na linguagem, meio essencial de articulação da subjetividade (ELIAS, 1994). Com efeito, a pessoa perde a capacidade de não se envolver subjetivamente com seu trabalho<sup>7</sup>, uma vez que a atenção deve ser centrada na interação social, que exige uma mobilização do pensamento. Tal quadro também gera uma pessoa que perde a capacidade de expressão, uma vez que sua própria fala não mais lhe pertence, enquanto presente no trabalho, ela foi transformada em ferramenta de produção de serviços.

---

<sup>7</sup> O não envolvimento com o trabalho era visto por vezes como positivo pelos trabalhadores, que limitavam-se a ações instrumentais em processos rotinizados, o que lhes permitia não realizar grandes investimentos subjetivos em sua atividade imediata.



#### 2.1.4.2 Necessidades produtivas da comunicação

Zarifian (2001a) compreende o avanço da comunicação como uma necessidade que se impõe do interior das evoluções dos sistemas de produção. De acordo com Zarifian (1990) estas evoluções são geradas pelo movimento de integração e informatização dos sistemas de produção. Sendo que a integração em seu caráter técnico e operacional é identificada nos seguintes casos:

- Integração de máquinas especializadas em máquinas polivalentes;
- Integração de máquinas em células de produção, com circulação de material entre as mesmas;
- Integração das máquinas ou células em linhas de fluxo contínuo;
- Interconexão ou integração da rede dessas linhas, em um movimento no sentido de sistemas integrados.

Como ponto de partida acerca da importância da comunicação, o autor (2001a) indica os acontecimentos aleatórios, também chamados por disfunções, que fazem a produção não funcionar da forma como estava previsto que faria. O exemplo típico deste acontecimento seria a pane. No momento em que a pane acontece e se não pode ser imediatamente solucionada, ela provoca uma atividade intensa de comunicação. Nas palavras do autor (ZARIFIAN, 2001a, p. 159) “comunica-se em torno da pane e sobre ela e, ainda, com maior intensidade, quanto mais limitado for o tempo ou quanto mais procurar-se aprofundar a compreensão dessa pane”. A partir de uma pane, de uma falha no sistema, paradoxalmente é que se reinscreve a liberdade do operário, que se vê liberto das amarras da linguagem técnica, procurando em um primeiro momento um diagnóstico para si e em seguida abrindo esta possibilidade a um diálogo com qualquer par que tenha possibilidade de solucionar o problema.

Zarifian (2001b) postula que a pane transforma-se em um evento. Como evento ele conceitua um acontecimento aleatório que faz sentido para os sujeitos

humanos e que os faz: atribuir importância a este acontecimento; sentir-se interessados por aquilo que é produzido pela ocorrência desse evento aleatório; inscrever-se no curso de seu pensamento, linguagem e ação de modo que se torne seu e aceitar assumir a responsabilidade, até que uma solução seja encontrada para o acontecimento. Importante notar que o próprio autor afirma que nem todo evento que acontece a partir de uma atividade de produção pressupõe, necessariamente, uma troca coletiva.

Logo, a partir deste evento, surgem dois processos de subjetivação:

- Um processo pelo qual o acontecimento aleatório provoca um sentido que fará com que o indivíduo o assuma para si, no espaço subjetivo que lhe é próprio.
- Um processo pelo qual este acontecimento aleatório é compartilhado quanto a seus efeitos e significações em um espaço intersubjetivo de comunicação, que reunirá a atenção de um coletivo de trabalho, voltada para a solução do mesmo.

Então, percebe-se que com este evento aleatório que quebra os padrões e a rotina de trabalho o trabalhador é subitamente levado a envolver sua subjetividade e a de seus companheiros, a analisar a situação e assumir a responsabilidade e procurar em um espaço intersubjetivo de comunicação, uma solução. Este caráter indica também certa fuga à prescrição das tarefas e atividades no ambiente de trabalho, que não mais se aplica ao que lhe é estranho (o evento), por estar além ao seu escopo. Justamente por estar além ao prescrito o evento se insere numa área nebulosa que permite a autonomia do operário, ou grupo de operários, na resolução do mesmo.

Deve-se salientar que, de acordo com Zarifian (1990, p. 77, grifo do autor):

*(...) o trabalho prescrito é, por definição, um trabalho abstrato. É um trabalho que a análise "científica" dos movimentos tornou abstrato e generalizável. Não é destinado a substituir o trabalho real, que é*

qualitativamente distinto. É, ao contrário, destinado a orientar, controlar ou, mesmo, a formar o trabalho real.

Como tal, a prescrição do trabalho age mais como um guia de referência e controle que por ser imposto, já pressupõe a aceitação do operário que se submete às suas amarras. De fato, aqui já é estabelecida uma diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Para Souza-e-Silva (2002) as formas modernas da organização do trabalho, principalmente a partir da revolução industrial, estão permeadas pela questão da linguagem no trabalho; seja através da criação de “dispositivos de gestão do falar”, seja através de sua interdição ou de sua valorização econômica. Atualmente, com o advento da informatização e de novas tecnologias de comunicação, o funcionamento rotineiro das organizações modernas baseia-se cada vez mais nas atividades simbólicas.

Quando se trata do papel do saber profissional o processo é fundamental, porque segundo o Zarifian (1990, p.91, grifo do autor) “*a produtividade é realizada por simbolização, atuando por efetividade*”. De acordo com o autor (1990) nestes casos (processos de produção informatizados) há duas possibilidades:

- De um conhecimento externo no qual o operário obtinha um conhecimento instrumental (através da execução do trabalho), passa-se ao conhecimento interno, no qual o operário deve entender os princípios segundo os quais o sistema atua no processo de transformação da matéria.

Tal fato não se trata simplesmente da passagem de um conhecimento concreto a um abstrato, mas da “representação do processo de produção por simbolização” (ZARIFIAN, 1990, p.92). A utilização dos símbolos tem uma função cognitiva, agindo ao mesmo tempo como meio para a articulação e formulação dos conhecimentos adquiridos, bem como a criação de novos

funcionamentos. Ou como define o autor (ZARIFIAN, 1990, p. 92) “o poder da linguagem, em sua função simbolizadora, é justamente o de possibilitar um distanciamento do objeto representado, para recriá-lo em função de determinados objetivos”. Como condições para que essa possibilidade possa existir, os trabalhadores devem poder participar do processo de criação da inovação e devem ser capazes de expressar seus conhecimentos a partir dos princípios tecnológicos.

- Constata-se o desaparecimento das fronteiras entre as funções em favor de uma rede densa e complexa de relações no âmbito da combinação ou superposição dos saberes profissionais e lógicas específicas a cada função.

A intenção é a de gerar um novo relacionamento entre as linguagens e não uma redução como houve no Taylorismo. Seu maior ganho em termos de produtividade seria na velocidade de inovação que possibilite a redefinição dos processos técnicos existentes.

O saber social, descrito por Zarifian (1990, p. 94) como “aquele que tenha por objeto o desenvolvimento da sociedade ou, segundo outra formulação, que forneça uma inteligência da dinâmica das relações sociais” é importante por sua capacidade de incidir nas condições e finalidades de produção. Tal saber é importante para a produtividade porque constitui um fundo de referências comuns compartilhado pelos autores e por isso mesmo base para a comunicação, além do espaço no qual a própria utilidade da produção pode ser discutida. Neste aspecto é aberto um foro para o questionamento da utilidade do crescimento da produção. Tais conceitos levam o autor a concluir (ZARIFIAN, 1990, p. 96, grifo do autor) que:

*Tais considerações nos permitem ampliar a definição de produtividade realizada por simbolização, que não se limita à velocidade de redefinição e “reconfiguração” dos processos técnicos. Pode ser definida, mais amplamente, como a velocidade de fornecimento ao público dos produtos de determinada utilidade, condicionada pela rapidez de reconfiguração dos processos técnicos de produção.*

Outro ponto importante a ser considerado é a proposição de Lacoste (1995 apud DAHER e SANT'ANNA, 2002) da tríplice modalidade das relações entre linguagem e trabalho: a linguagem *no* trabalho; a linguagem *como* trabalho e a linguagem *sobre* trabalho. Esta tripartição permite a contextualização da linguagem e a separação da mesma nas atividades relativas exclusivamente ao trabalho.

Souza-e-Silva (2002) salienta que as diferentes atividades que compõem a cooperação dos atores nas atividades do trabalho podem incluir a comunicação não-verbal, como gestos e mímicas, embora seu foro privilegiado seja a linguagem. A tomada de decisões, organização e designação das atividades em um ambiente de trabalho exigem um mínimo de uso da linguagem e, mais frequentemente, a troca verbal. Seria esta a palavra instrumental, para transmitir informações técnicas, econômicas ou organizacionais ou poderia também ser a palavra social, moldando e mantendo identidades e a sociabilidade.

Torna-se claro que a função da empresa torna-se mais aberta, pois institui-se um segundo foro de comunicação autêntica, como preceito à produtividade, este foro baseado na sociedade, pois a comunicação estende-se desde a linha produtiva até as atividades de pós-venda e simbólicas de comunicação do produto ou serviço e da marca e da empresa. Seria então baseado nesta dupla abertura, no sentido da capacitação e diálogo com os trabalhadores e reflexão com a sociedade que se daria a definição da produtividade realizada por simbolização.

#### 2.1.4.3 Comunicação Autêntica segundo Zarifian

Para o autor (ZARIFIAN, 2001a) a comunicação autêntica na atividade profissional é um processo pelo qual se estabelece um sentido e compreensão partilhados, resultando em um entendimento acerca das ações que os

participantes do processo de comunicação assumem em conjunto ou de maneira convergente.

Esta atividade está em dois campos e, de acordo com Zarifian (1990, p. 96), “o primeiro seria a realização de um acordo intersubjetivo sobre a validade dos objetivos de produção, que necessariamente, ocorre no campo da linguagem”. Tal conceito baseia-se claramente na teoria do agir comunicativo de Habermas. Proposição dele seria a de que mediante um acordo intersubjetivamente partilhado produziria-se determinado produto em um prazo específico.

O segundo campo seria o do desenvolvimento das individualidades, pois, de acordo com o autor (ZARIFIAN, 1990, p. 96) “não existe atividade “comunicacional” duradoura que não esteja integrada no mundo pessoal de cada indivíduo”. Através do aperfeiçoamento da auto-percepção e autocontrole em sua esfera de ação, os trabalhadores são tanto a condição, como o fim deste processo de comunicação proposto.

É importante ressaltar a questão da expressividade como condição de uma comunicação autêntica. Por expressividade, Zarifian (2001a) tem uma compreensão próxima e ao mesmo tempo diferente de Habermas:

(a) o direito de todo indivíduo, de se expressar livremente, de expor, portanto, com sinceridade, o sentido pessoal que dá à orientação de seu pensamento e de sua ação, em relação ao dos outros parceiros de comunicação; e (b) a maneira pela qual o poder de iniciativa desse indivíduo pode encontrar expressão naquilo que ele comunica e naquilo que ele irá engajar-se na dinâmica dessa comunicação. (Zarifian, 2001a, p. 166)

Logo a noção (b) encaminha para a segunda proposição de Zarifian acerca da expressividade, que se dá a partir da capacidade de expressão, não somente em palavras, mas em proposições de ações e no ato de assumir responsabilidade pelas mesmas (em certo grau; autonomia) e compreensão subjetiva das conseqüências, da parte do indivíduo.

Certamente percebe-se aqui um dos obstáculos a existência da comunicação autêntica nas empresas uma vez que tal comunicação, em qualquer esfera ou exercício de atividade no trabalho, exigiria o questionamento e o abandono da atitude passiva em relação ao que é prescrito, prescrição de atividades esta que se reflete no princípio do controle do trabalho, controle este que se reflete em quem detém a maior parcela de poder dentro das organizações.

Quanto a este aspecto a comunicação gerencial assume três posturas (ZARIFIAN, 2001a):

- Rejeitar a existência ou pelos menos a importância da comunicação autêntica para as atividades profissionais e, conseqüentemente, os eventos e as situações de serviço que exijam este tipo de comunicação;
- Contextualizar e canalizar a comunicação autêntica, através do reconhecimento de certa margem de autonomia para que os trabalhadores se reapropriem das instruções que lhes são comunicadas, em um processo de auto-regulação local, processo este sujeito à regulação mais global, controlada pela gerência.
- Reconhecer o caráter pragmático e funcional da comunicação gerencial, subordinada como é aos interesses da direção da empresa mas, ao mesmo tempo, estabelecer a comunicação autêntica e sua base na experiência diária dos trabalhadores para torná-la uma fonte de reflexão acerca dos desafios enfrentados pela empresa.

A terceira postura, de longe a mais corajosa e rara das três posturas busca a confrontação entre os pontos de vista distintos de empresa e trabalhadores, em uma clara valorização de sua experiência empírica e na tentativa de estabelecer um processo dinâmico de comunicação, ancorado na experiência ou *expertise* gerada na empresa. Tal postura certamente imputa em uma certa redistribuição ou flexibilização de poder e em uma superação do pensamento unidimensional (MARCUSE, 1973) enquanto idéias veiculadas e repetidas de forma monopolista e de procedimentos de controle dentro da empresa e de um

esclarecimento dos operários, esclarecimento este que é muito próximo às idéias da Teoria Crítica.



## 2.2 Serviço(s), diferentes abordagens

As sessões seguintes têm por objetivo apresentar as abordagens de diferentes tradições acerca do conceito de serviço(s). Através da comparação de pontos em comum e de diferenças entre os campos do saber e conceitos que geraram estas abordagens, procura-se apresentar um panorama do conhecimento atual acerca do tema serviço(s), possibilitando a revisão multiparadigmática (LEWIS e GRIMES, 2005).

No entanto, antes de se apresentar as diferentes abordagens paradigmáticas, será apresentada brevemente a importância do setor de serviços no Brasil.

### 2.2.1 A importância do setor de serviços no Brasil

Para Kon (2004) o desenvolvimento do setor de serviços no Brasil, em função da reestruturação produtiva iniciada a partir dos anos 80, tem a função de adaptar o país às necessidades de uma economia globalizada, a de auxiliar no próprio desenvolvimento da economia do país e também a de absorver parte da mão de obra desempregada oriunda dos próprios movimentos de reestruturação produtiva.

Na visão de Antunes (2003) tal fator é preocupante porque:

(...) há um novo incremento do *novo proletariado fabril e de serviços*, que se traduz pelo impressionante crescimento, em escala mundial, do que a vertente crítica tem denominado *trabalho precarizado* (...) São os “terceirizados”, subcontratado, *part-time*, entre tantas outras formas assemelhadas, que proliferam em inúmeras partes do mundo. (ANTUNES, 2003, p. 104, grifo do autor)

Para o autor, os movimentos constantes de reestruturação produtiva decorrentes do Toyotismo têm levado à uma flexibilização e desterritorialização do espaço físico produtivo e do próprio trabalhador. Outros fatores importantes são o crescente aumento do percentual de participação do trabalho feminino (dentro de um contexto de construção social sexuada do trabalho), o aumento do trabalho informal e também um aumento do número de trabalhadores

terceirizados. Por fim, mas não menos importante, há a predominância cada vez maior do chamado “trabalho imaterial<sup>8</sup>” na atividade econômica. Todas estas formas em conjunto compõem um painel das causas, constituição e características da força de trabalho por trás do crescimento do setor de serviços no Brasil (ANTUNES, 2003).

Outro fator que merece a atenção é o da informalidade nas atividades de serviços.

Para Kon (2004, p. 145):

A análise da informalidade merece especial atenção nas atividades de serviços, tendo em vista a relevante e crescente participação de ocupados nessas situações, nesse setor da economia brasileira, como resultado da diminuição da dinâmica de geração de empregos no mercado formal de trabalho. Basta dizer que do total de trabalhadores do Brasil, quase 58% estavam ocupados informalmente em 1999 e, do total de ocupações informais, 50% se alocavam no setor de serviços, enquanto que no primário e no secundário respectivamente 32% e 18%.

De acordo com a autora a atividade informal não pode ser definida apenas por pequenos produtores iletrados atuando em mercados ilegais ou não regulamentados, mas de uma forma mais ampla por pequenos produtores de serviços de nível superior de renda e produtividade, por assalariados de empresas e do governo em seu tempo livre, bem como pequenos núcleos familiares entre outros.

Kon (2004, p. 105) afirma que:

A continuidade de crescimento do setor de serviços no país desde os períodos econômicos conturbados e desestabilizados se deveu mais à possibilidade de o setor absorver indivíduos que não encontraram oportunidades nos demais setores do que à busca da modernização econômica.

---

<sup>8</sup> Antunes (2003, p.127, grifo do autor) explica “*trabalho imaterial*, portanto, ainda segundo Lazzarato, expressa a vigência da esfera informacional da forma-mercadoria: ele evidencia o conteúdo *informacional* da mercadoria, exprimindo as mutações do trabalho operário no interior das grandes empresas e do setor de serviços, onde o trabalho manual direto está sendo substituído pelo trabalho dotado de maior dimensão intelectual” (...)

A absorção, portanto, dos trabalhadores oriundos da indústria nem sempre se deu devido à atratividade do setor, mas por questão da maior flexibilidade do setor em absorver mão de obra.

Outro setor que influenciou de forma decisiva para o crescimento das atividades de serviços no país foi o setor de franquias. De acordo com Kon (2004, p.134) “o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil tem proporcionado um impulso considerável à difusão de atividades de serviços, na geração de produto e na abertura de postos de trabalho”.

De acordo com a autora as principais formas de franquias adotadas pelas atividades terciárias se referem à produtos, distribuição de produtos e fornecimento de serviços. O crescimento deste setor tem sido vertiginoso, atingindo cifras em torno de US\$ 75,2 bilhões em 1999. Kon (2004, p. 135) ainda afirma que “(...) no início da década de 1980, as empresas franqueadas eram 16, em 1986 já se constatavam 100 empresas, e no início da década de 1990, as empresas franqueadoras somavam 350 e os franqueados 35 mil”. Estes são números que demonstram a importância deste setor a partir do período dos anos 90.

Após este breve relato do crescimento do setor e da relevância da atividade de serviços no país pode-se concluir que esta é uma atividade central à de uma nação, mas também uma área de reunião de problemas oriundos da reestruturação produtiva e de suas conseqüências, área esta que merece melhores e mais profundos estudos acerca de suas mais diferentes facetas, o que não será realizado nesta dissertação.

### 2.2.2 O posicionamento paradigmático desta dissertação

A proposta desta dissertação é compreender como o processo comunicativo cria novas formas de significação e re-significação na relação de serviço.

A partir deste problema nota-se que se trata de uma busca pela interpretação de uma atividade, em um processo menos crítico e também menos voltado para a mudança e mais voltado para a regulação, caracterizado por uma análise da subjetividade dos participantes da relação de serviço, razão esta da metodologia de pesquisa qualitativa.

Tal posicionamento torna-se mais claro devido à uma predominância do chamado paradigma interpretativista (MACHADO-DA-SILVA, CUNHA e AMBONI, 1990; VERGARA, 1991; CARRIERI e LUZ, 1998; MORGAN, 2005; CALDAS, 2005; LEWIS e GRIMES, 2005) cuja principal característica é ser nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfico, considerando o mundo social como um processo emergente, criado pelos indivíduos.

No entanto, esta dissertação adota uma abordagem teórica baseada no princípio da revisão multiparadigmática, utilizando-se dos campos do saber da do marketing e da gestão de operações de serviços, que estão inseridos no paradigma funcionalista, que fornece explicações racionais das relações sociais e é ligado com a efetiva regulação e controle dos fatos sociais (VERGARA, 1991; CARRIERI e LUZ, 1998; MORGAN, 2005).

O método adotado para a revisão teórica será então o do “agrupamento de paradigmas” (LEWIS e GRIMES, 2005) que requer a diferenciação entre os vários conjuntos de pressupostos teóricos dos paradigmas utilizados nesta dissertação.

Para Lewis e Grimes (2005, p. 74) “na investigação multiparadigmática, o agrupamento de paradigmas explicita premissas divergentes, determinando assim distinções paradigmáticas, e facilitando o conhecimento, a utilização e a crítica de perspectivas alternativas”.

A intenção desta análise multiparadigmática é estabelecer conversações, que visam ampliar a compreensão de um fenômeno tão complexo como a comunicação e sua influência na relação de serviço.

Para tanto, uma revisão e posicionamento dos principais paradigmas referentes à serviços e uma apresentação de seus pontos em comum, bem como de suas diferenças se faz importante.

### 2.2.3 Serviços a partir de uma ótica econômica

Embora para a economia de serviços, o conceito moderno de serviços evidencie quatro elementos, nem sempre foi assim. Para Kon (2004) já no século XVII os fisiocratas escreviam sobre os serviços, embora não considerassem sua contribuição para a economia, classificando-os dentro da “classe estéril”. Já os economistas clássicos reconheciam a contribuição das atividades de serviços, embora negassem seu caráter produtivo. Para os neoclássicos a dicotomia produtivo / improdutivo havia perdido sua relevância e os serviços eram divididos em dois tipos: os absorvidos como existem pelo consumo e os transformados pela agricultura.

Por fim, pode-se resumir os conceitos econômicos de serviços em três linhas conceituais (KON, 2004): a marxista, que considera os serviços improdutivos, a keynesiana, que considera qualquer atividade recompensada monetariamente produtiva por definição e a schumpeteriana para a qual há uma complementaridade das atividades de serviços em todo o processo produtivo.

Para Kon (2004) a divisão tradicional entre a manufatura e os serviços não faz mais sentido, porque os dois setores estão inter-relacionados de tal forma que já não se pode mais separá-los de acordo com os conceitos clássicos. Funções de serviços podem ser complementares a outros produtos e produtos de serviços podem ser complementares e substitutos a outros bens e serviços.

A autora separa as definições atuais de serviços em quatro linhas principais de conceitos: industriais de serviços<sup>9</sup>; serviços são bens de consumo ou intermediários intangíveis que são consumidos no mesmo momento de sua produção; serviços são componentes do PIB que medem o produto dos itens intangíveis e os serviços referem-se a bens intangíveis e são consumidos no local de sua produção.

Kon (2004, p.250) define a importância dos serviços para a economia como:

Constatou-se que o papel dos serviços no desenvolvimento das economias tem características diferenciadas em países mais avançados ou em desenvolvimento, porém tais serviços são fundamentais em qualquer nível de desenvolvimento ao se tornar a maior fonte de geração de empregos na atualidade. Por outro lado, o papel dos serviços é mais do que isso, é um pré-requisito para o desenvolvimento e não apenas um resultado ou um produto final. Assim, sua provisão adequada torna-se então um elemento crucial da dinâmica do processo de desenvolvimento das economias.

Desse modo, a questão principal da análise econômica de serviços está na apropriação de conceitos desenvolvidos de outras áreas e o uso dos mesmos para avaliação do impacto ou evolução econômica e desenvolvimento de políticas econômicas para o setor de serviços, setor este que tem um impacto significativo na economia globalizada.

A avaliação de serviços a partir de uma ótica econômica se dá em um contexto mais estrutural, procurando refletir acerca de seu impacto social à partir da geração de renda e de empregos e por um debate acerca da natureza da atividade de serviço, que visualiza o serviço como um todo, em um nível mais macro, sem privilegiar as atividades, nem processos e muito menos a interação que são determinantes ao conceito de serviço. Sua maior virtude está justamente na visualização da influência de todas as atividades consideradas como de serviço na economia.

---

<sup>9</sup> Kon (2004) afirma que as indústrias de serviços são examinadas em paralelo ao contexto pós-industrial, tendo em vista que 50% dos custos de produção referem-se a insumos de serviços e acima de 50% do produto gerado e dos empregos envolvidos estão relacionados ao setor de serviços. Esta linha de pensamento é paralela à de Zarifian em sua defesa de uma redefinição do chamado setor terciário (ZARIFIAN, 2001d).

Das lições da economia de serviços a respeito de serviços se pode condensar:

- A preocupação com o impacto econômico dos serviços;
- A análise detalhada do desenvolvimento das atividades produtivas dos serviços;
- A preocupação com o crescimento do setor econômico classificado como de serviços.

#### 2.2.4 Serviços a partir de uma ótica sociológica

Comenta Castro (2003, p.13) que “já Aristóteles ter-se-ia preocupado e, depois dele, numerosos estudiosos tentaram precisar as condições de um estudo racional sobre o fenômeno do trabalho na sociedade”. Sendo que a filosofia grega haveria fornecido uma série de conceitos à este campo do saber através de princípios morais, medidas objetivas e teorias explicativas.

Castro (2003) ainda comenta a proliferação dos “escritórios de métodos” na indústria e a racionalização dos serviços que a história tem enfatizado, sobretudo, os exageros, a padronização, arbitrariedade e burocracia do taylorismo. Acerca do surgimento das funções de escritório Braverman (1971) ensina que estas funções nasceram na figura do apontador, que em geral acrescentava como seu segundo funcionário um chefe de escritório, cuja função era ajudar o chefe de turma (ou de oficina) no acompanhamento do trabalho em curso e fases do seu acabamento. Esses apontadores tinham a responsabilidade de registrar os trabalhadores, materiais, funções, etc.

Não demorou muito para que as funções de escritório fossem incorporadas à lógica da administração científica. Já no início do século passado, em 1917 um livro intitulado *Gerencia Científica do Escritório*, com o subtítulo de *Um relatório sobre os resultados da aplicação do Sistema Taylor de gerência científica aos escritórios, suplementado como uma análise de como obter os mais*

*importantes destes resultados*, foi publicado em Nova York e mais duas cidades americanas. Neste volume e em outro lançado posteriormente sob o título de *Gerência de Escritório: Seus Princípios e Prática*, de Lee Galloway, já ficava claro o axioma de que o escritório deveria controlar a empresa e a gerência deveria controlar o escritório. Com o desenvolvimento das atividades de escritório, tornou-se necessário controlar estas atividades a partir dos mesmos princípios aplicados à fábrica (BRAVERMAN, 1971).

Acerca destas atividades de escritório Braverman (1971, p. 262) comenta que:

Desde o início, os gerentes de escritório sustentavam que todas as formas de trabalho escritorial, e não apenas os rotineiros e repetitivos, podiam ser padronizados e “racionalizados”. Para esse fim eles empreenderam complicados estudos até mesmo daquelas ocupações que implicavam pouca rotina, séries de diferentes operações diárias, e a prática do julgamento. O aspecto essencial desse empenho era fazer com que o funcionário de escritório, qualquer que fosse, desse conta de todo o dia de trabalho. Seu efeito era fazer o trabalho de cada empregado de escritório, qualquer que fosse a sua experiência, objeto de interferência pela administração.

Com o avanço deste processo de clivagem, bem como percepção de que o escritório era o local de trabalho mental e a oficina o local de trabalho manual foi sendo apagada. À medida em que a racionalização do trabalho estendia-se da oficina ao escritório e, conseqüentemente, a atividade de planejamento, execução e controle cada vez mais deslocava-se para estratos superiores e cada vez mais exclusivos na hierarquia, o trabalho tornava-se cada vez mais rotinizado e repetitivo. Ele estava sendo empobrecido (BRAVERMAN, 1971).

No que tange este empobrecimento, Braverman (1971, p. 275-276) o descreve da seguinte forma:

Os processos mentais tornam-se repetitivos e rotineiros, ou são reduzidos a um fator tão pequeno no processo de trabalho que a rapidez e destreza com a qual a parcela manual da operação pode ser efetuada domina todo o trabalho. Nada mais que isto se pode dizer quanto ao processo de trabalho manual, e como se aplica ao trabalho em escritório, ambos ficam reduzidos ao mesmo nível, igualando-se em suas formas mais simples o trabalho do operário e do burocrata.



Essa visão vai de encontro à opinião de Offe (1989) acerca do tema. Opinião esta que alerta para a diminuição do “fator humano” e moral na produção industrial, o que faz com que junto com a degradação do trabalho e a extinção das especializações profissionais frequentemente observadas, a dimensão subjetiva do trabalho – o conjunto de obrigações e direitos associados à “dignidade do produtor” e ao seu reconhecimento social – também seja enfraquecida.

Braverman (1971) indica que já no início do século XX havia o avanço da racionalização nas atividades de serviços prestadas nos escritórios, racionalização esta que se expandiu para todo o setor de serviços, dividindo o trabalho em suas mínimas porções, o rotinizando e analisando para que pudesse ser melhor controlado e avaliado, em suma, reduzindo seu conteúdo com a finalidade de facilitar sua compreensão e reduzir o esforço mental em sua execução, o que lhe fez reduzir a necessidade de qualificação, gerando o que o autor chamou de “intercambialidade de pessoas”.

Este processo de racionalização, no final do século XX, em seu uso estendido à linguagem foi denunciado por Zarifian (2001a) ao citar o estudo de Segnini sobre os *call-centers*, quando o autor chegou à conclusão que a taylorização ali consistia na padronização dos atos de linguagem, tanto no uso das palavras como nos rituais de direcionamento da linguagem aos clientes; o controle a partir do tempo dos atos de linguagem e o controle e verificação do conteúdo pela hierarquia. Sua conclusão foi de que a alienação encontrada naquele ambiente de trabalho era ainda mais forte do que a encontrada na cadeia de produção, uma vez que este processo requeria um envolvimento subjetivo dos funcionários para que fosse executado à contento.

Paralelamente a esta visão micro da sociologia do trabalho, no período entre a década de 1960 e início da década de 1970, a teoria da sociedade pós-industrial foi formulada. Tratava-se de uma tentativa de explicar a crescente evolução e importância do setor de serviços na economia e na sociedade. Seu

representante mais ilustre foi Daniel Bell<sup>10</sup>, com sua obra *The Coming of Post Industrial Society* (1973). Estas idéias foram reforçadas após o choque do petróleo em 1973 e ressaltavam que o industrialismo clássico, tal como foi analisado por Weber, Marx e Durkheim não mais existia, a linha divisória havia sido cruzada (KUMAR, 1997).

De acordo com Kumar (1997), a idéia principal era a evolução para uma sociedade de serviços e o rápido crescimento de oportunidades de emprego para profissionais liberais e de nível técnico. Essa idéia se mostrou relativamente incompleta, evoluindo com o advento do desenvolvimento na tecnologia de informação e de comunicação. Principalmente a informação e os serviços, que se tornaram centrais à este processo:

Uma sociedade pós-industrial tem como base os serviços. Assim sendo, trata-se de um jogo entre pessoas. **O que conta não é a força muscular, ou a energia, e sim a informação.** A personalidade central é a do profissional, preparado por sua educação e por seu treinamento para fornecer os tipos de habilidades que vão sendo cada vez mais exigidos numa sociedade pós-industrial. Se a sociedade industrial se define pela quantidade de bens que caracterizam um padrão de vida, a sociedade pós-industrial define-se pela qualidade da existência avaliada de acordo com os serviços e o conforto – saúde, educação, lazer e artes – agora considerados desejáveis e possíveis para todos. (BELL, 1977, 148, grifo meu)

Segundo esta premissa, com o advento do conceito de aldeia global de Marshall McLuhan, que representa a difusão e o caráter instantâneo da informação em nível global, o conhecimento aumentou exponencialmente. Mas este aumento não foi só quantitativo, mas também qualitativo e centrou-se nos próprios meios que o difundiram, pois eles permitem não só a irradiação do conhecimento, mas igualmente sua concentração. Bell então propõe que esta potencialização do conhecimento não só determina a inovação tecnológica e o crescimento econômico, mas passa a ser a atividade chave de toda a economia, bem como o principal fator determinante da mudança ocupacional (KUMAR, 1997).

---

<sup>10</sup> Auxiliado pela popularização de suas idéias em livros como *The Age of Discontinuity* (1969) de Peter Drucker e *O Choque do Futuro* (1970) de Alvin Toffler

A partir deste ponto passou-se a constatar que a sociedade da informação gerou um crescimento acelerado de trabalhadores em informação, como demonstrou Bell ao separar os trabalhadores americanos que estavam agregados ao setor mais geral de serviços terciários na década de 70 e constatar que representavam mais de 47% da força de trabalho civil (KUMAR, 1997).

Para Kumar (1997) central à este paradigma está o conceito de que as novas tecnologias baseadas na informação estão agindo como canais de distribuição de uma série de serviços, mediadoras entre outras coisas de serviços bancários, educacionais, postais, de varejo entre outros. No entanto ele não está isento de críticas, como a relacionada à sua limitada perspectiva histórica. Para James Beniger a revolução industrial acelerou o sistema produtivo da sociedade de tal modo que gerou uma crise de controle, crise esta que foi respondida pelos elementos presentes na sociedade da informação.

Robis e Webster (1987,1989 apud KUMAR, 1997) compartilham esta visão ao caracterizar a sociedade da informação como uma evolução do sistema taylorista. A esse respeito Braverman (1971) já havia demonstrado que grande parte do trabalho em serviços era tão taylorizado como na linha de produção.

Acerca desta rotinização do trabalho Crompton e Reid (1983) afirmam:

A desqualificação do trabalho burocrático, portanto, implica tanto o processo de fragmentação, simplificação e padronização de tarefas como a diminuição do papel do funcionário burocrático como “intermediário” entre a administração e a massa de trabalhadores encarregados das operações de rotina (...) As características especiais do computador como tecnologia de escritório são sua capacidade de armazenar e processar informações, o que outrora foi domínio e propriedade do escriturário, e de impor controles internos a essas operações (...) que antes teriam dependido da experiência e conhecimentos adquiridos do funcionário individual. O escriturário não pode mais pensar na possibilidade de ter uma “visão geral” do processo de trabalho nem exercer responsabilidade ou iniciativa baseadas em experiência ou delegadas diretamente pela administração ou pelo empregador (...) As funções do capital foram realocadas em estratos supervisórios e administrativos mais altos ou, cada vez mais, no trabalho dos que planejam, controlam e coordenam

o uso do computador. (CROMPTON e REID, 1983, p. 175-176 apud KUMAR, 1997, p. 33)

O conhecimento influencia o trabalho de duas maneiras: a primeira é o aumento do conteúdo de conhecimentos do trabalho existente, no sentido de que é adicionado mais do que retirado da qualificação dos trabalhadores e o segundo é a criação e expansão de novos tipos de trabalho no setor do conhecimento, de modo que trabalhadores em informação serão predominantes na economia. É importante afirmar que o debate sobre a quantidade de empregos criados ou extintos não é central ao paradigma da sociedade da informação. Mais importante é a noção do surgimento de uma nova classe de serviços, de trabalhadores do ramo do conhecimento que possuirão alta escolaridade e qualificação (KUMAR, 1997). Há certa caracterização em um enfoque evolucionista, com ênfase no desenvolvimento tecnológico das forças de produção.

Mais problemática ainda, na concepção de Kumar (1997) é a expectativa de crescimento e expansão ininterrupta da classe de trabalhadores do conhecimento. Esta suposição do crescimento de empregados em serviços já foi contestada tanto sobre fundamentos teóricos quanto práticos. De acordo com Kumar (1997, p. 38) citando Gershuny e Singelmann (1978) “não há uma marcha natural ou inevitável pelos setores da agricultura para a indústria da transformação e os serviços, à medida que as economias se desenvolvem”.

Nas décadas de 1980 e 1990 ocorreu um forte declínio no crescimento do número de empregados de nível superior em serviços humanos e o crescimento dos que estão empregados em informação já se reduziu e continua nesta tendência na maioria dos países industriais (KON, 2004).

Conforme informa Kumar (1997), a maior parte do crescimento de empregos, nas duas últimas décadas, ocorreu não na esfera mais qualificada do trabalho

de conhecimento, mas nos níveis mais baixos da economia terciária<sup>11</sup>, onde o grau de habilidades e conhecimentos não é alto. Outro fator importante é que o número de trabalhadores de serviços no setor público declinou enquanto subiu o número dos que prestam serviços ao setor privado, principalmente serviços à empresas.

Esta tendência vem de encontro às políticas neoliberais do estado mínimo que foram praticadas nesta época e atingiram seu ápice na década de 1980. Outro fator importante foi a disseminação de novos métodos de produção e da automação que passaram a padronizar os serviços e alterar o conteúdo do trabalho nas fábricas (SALERNO, 1994; ZARIFIAN, 1990; GITAHY, 2000).

Por fim, na opinião de Manuel Castells, não se pode definir um setor de serviços especificamente, mas um conjunto de diferentes atividades que evoluíram e absorveram o excedente liberado pelo aumento na produtividade da agricultura e do setor industrial, ao mesmo tempo em que interligam e se imbricam nestes dois setores. Outro complicador é a característica da tangibilidade e a da imaterialidade dos serviços, que não tem mais sentido em uma sociedade onde o principal componente produtivo é cada vez mais informacional (KON, 2004; BIANCO, COLBARI, WAIANDT, 2004).

A tradição sociológica do trabalho no tocante à área de serviços é ampla e muito rica, em uma longa linha que analisa os modos de produção, sua organização social e reflexos na sociedade. A importância dos serviços, enquanto modo de organização do trabalho e os reflexos do Capitalismo nesta atividade tem sido um tema constante desde o século XIX.

Para Zarifian (1990) quer seja no setor terciário ou na indústria, as atividades de serviço, cuja predominância está no trabalho intelectual, tornaram-se

---

<sup>11</sup> Entre 1973 e 1980, por exemplo, quase 13 milhões de novos empregos foram criados nos EUA, a maioria no setor privado, sendo que cerca de 70% no setor de serviços e no comércio de varejo. Os níveis salariais eram baixos e, virtualmente, nula a segurança no emprego e a possibilidade de fazer carreira, sendo este um padrão que perseverou em toda a década de 1980 em volume tão grande na Inglaterra como nos EUA.

demasiadamente importantes para permanecer fora de controle. Com esse intuito desenvolveram-se dois caminhos:

- O primeiro equivalendo à tentativa de iniciar um processo semelhante ao taylorismo clássico, no intuito de racionalizar as operações intelectuais (o mesmo processo descrito no caso do call-center).

De um modo geral, esta tentativa passa pelos processos de informatização que codificam o material básico dos mesmos (a informação) ligando os métodos de trabalho aos métodos de tratamento desta informação em um contexto temporal. Ou seja, o trabalho, a partir das mais modernas técnicas informática é sujeito às mais clássicas técnicas tayloristas de controle do tempo e de execução da função.

- O segundo sendo a tentativa de calcular a produtividade a partir dos *atos de transação* e não mais das operações intelectuais.

Este método parte do conceito de que em qualquer atividade de serviço existe um momento em que a pessoa realiza uma transação com outra pessoa, própria de sua atividade, por exemplo, o lavador de carros entrega o carro limpo para o cliente que estava esperando o término do serviço. Usando este princípio basta definir e controlar as transações significativas a cada tipo de atividade, o que define a produtividade como a velocidade com que as mesmas são realizadas, continuamente. Tal caso guarda, na visão do autor, grande semelhança com as atividades de um departamento de organização e métodos.

Apesar desta tentativa de adaptar a Taylorização aos serviços, ainda existem limitações (ZARIFIAN, 1990), como:

- Uma adaptação sempre insuficiente ou defasada de atividades que mudam seu conteúdo rapidamente;

- Uma grande ignorância da importância da experiência empírica e das atividades de comunicação;

A partir da ótica do pós-industrialismo pode-se perceber uma ênfase na atividade de serviços, centrada a partir do conceito que o valor maior deslocou-se do produto em si para a informação e da atividade industrial para a de serviços. No entanto, críticos indicam que o valor maior deste deslocamento se deu nos escalões inferiores, em serviços já dominados por técnicas vindas dos paradigmas anteriores, ou seja, em trabalho altamente prescrito, fragmentado e controlado, empobrecido e com poucas exigências no que tange à qualificação do trabalhador.

Importante é perceber que “uma característica comum a todas as formas de retaylorização é a reificação das relações de trabalho, a tentativa de objetivá-las de fora para dentro” (ZARIFIAN, 1990, p.88). Neste contexto o Taylorismo e os sistemas de produção derivados dele são suscetíveis a tal crítica.

A partir do Taylorismo, com sua administração científica e rotinização das tarefas, passando pelo Fordismo, com sua cadeia produtiva e radicalização da parcelização do trabalho, bem como padronização de peças, máquinas e produtos; pelo Toyotismo com o advento do fluxo contínuo, a comunicação tem ganhado importância, devido ao crescente abandono relativo e recente da noção de tarefa e do posto de trabalho (SALERNO, 1994). Em decorrência destas mudanças e do surgimento de polivalências e convergência de diferentes especialidades do trabalho. Especialidades estas em um ambiente cada vez mais automatizado, onde o trabalhador é forçado a compreender não só o modo empírico da produção, mas também *o seu por que* (ZARIFIAN, 1990) cresce a importância da comunicação interpessoal entre os trabalhadores, levando à associação de produtividade e simbolização, em um paradigma de produção visto como comunicacional (ZARIFIAN, 1990; SALERNO, 1994; VELTZ e ZARIFIAN, 1993). Este paradigma de produção é

cada vez mais premente em atividades de grande interação e uso intensivo da informação, como as de serviços.

Tal necessidade de interação entre os trabalhadores entre seus pares, comandados, comandantes e clientes trata-se de um reflexo da necessidade da informação como insumo, matéria prima ou simplesmente parte complementar do processo produtivo. A lógica informacional e a crescente complexidade dos produtos e serviços desestabiliza muitas vezes a lógica prescritiva das atividades, se não totalmente, ao menos parcialmente deixando lacunas para a execução de atividades criativas ou ao menos não repetitivas da parte do trabalhador no seu ambiente de trabalho.

Das lições da sociologia do trabalho a respeito de serviços se pode condensar:

- A preocupação com o impacto social dos serviços;
- A análise detalhada dos reflexos nas atividades produtivas dos serviços;
- A preocupação com o controle e com a natureza das atividades exercidas;

### 2.2.5 Relação de serviço

Apesar do conceito de relação de serviço estar sendo apresentado em um tópico separado nesta dissertação, este conceito não está desassociado do conceito sociológico de serviços. A opção pela apresentação deste conceito em um tópico em separado se deu por este ser o conceito central pelo qual esta dissertação avalia a atividade de serviço.

Pode-se entender serviço segundo a definição de Peter Hill (1977) apud Gadrey (2001, p. 31):

“Um serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anteriores”.



De acordo com Gadrey (2001) o que Hill define é uma “situação social de serviço”, que é gerada pela mudança de condição de uma pessoa ou bem, mediante a concordância do solicitante e do executante desta mudança de condição. Posteriormente, o autor faz uma crítica a esta definição segundo a qual ela implica em considerar os empregados da empresa como prestadores de serviços da mesma. Isto faz com que não seja possível separar a produção de bens da produção de serviços.

Isto posto, Gadrey (2001, p.32) define:

“Uma atividade de serviço é uma *operação* que visa *transformação de estado* de uma realidade C, possuída ou utilizada por um consumidor B, e com frequência relacionada a ele, não chegando porém à produção de um bem que possa circular economicamente independentemente do suporte C”.

A diferença desta definição para a de Hill está no fato que “ (...) permite especificamente excluir da definição dos serviços a atividade produtiva dos empregados de empresas cujos produtos constituem objetos C (...)” (GADREY, 2001, p.32). Desta forma, fica caracterizada uma separação entre a produção de bens (objetos C) e a produção de serviços.

Para Salerno (2001) devemos fugir à dualidade das definições de indústria e de serviços e partir para um novo conceito, o de relação de serviço. Este conceito trata não do setor de serviços em si, mas sim do grau das interações geradas pela cooperação dos atores da oferta e da demanda para a obtenção do serviço.

Salerno (2001) enfatiza ainda mais a importância da interação:

“O ponto central é a co-produção entre prestador e prestatário (frequente nos serviços), ou entre produtor e cliente: o “sob medida” e o “sob prescrição”, o controle conjunto de operações, a emergência do usuário / destinatário / cliente como ator pertinente na gestão de muitas atividades e serviços (...)”. (SALERNO, 2001, p.17)

A Relação de serviço tem seu escopo ampliado por Zarifian (2001b, p.48, grifo do autor) da seguinte forma:

“Trabalhar é gerar um serviço, ou seja, *é uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço (o cliente, no setor privado, o usuário, no setor público)*. Não se trata de falar “dos serviços” no sentido de uma oposição clássica entre “terciário” e “industrial”. Trata-se de perceber que o conceito de serviço concerne ao trabalho moderno, qualquer que seja o setor de atividade (terciário, indústria, agricultura)”.

Esta é uma definição de serviço que é convergente com o trabalho de Kon (2004) e foge à definição clássica dos serviços como setor terciário da economia (BRAVERMAN, 1971; OFFE, 1989) e, também, à definição de serviços vinda do contexto do campo do conhecimento do marketing <sup>12</sup> (KOTLER, 1998).

Zarifian ainda posiciona o serviço, em nível individual, a partir de uma postura que depende da iniciativa do prestador de serviço, mas que é avaliada pelo seu destinatário:

(...) o sujeito (produtor do serviço) inicia a geração de efeitos que toma corpo em uma transformação das disposições de ação dos destinatários, e que serão avaliados por estes últimos (o beneficiado). O serviço encarna o horizonte de efeitos da tomada de iniciativa. (ZARIFIAN, 2003, p. 98)

Sendo então importante perceber que o serviço é, ao mesmo tempo o atendimento parcial ou integral das expectativas do destinatário, bem como o que seu resultado traz e agrega ao cliente.

Sendo o conceito de serviço, portanto, pertinente ao trabalho moderno; torna-se cada vez mais importante compreender os mecanismos pelos quais se dá a interação que é parte indissociável da transformação de estado de uma realidade (GADREY, 2001), interação esta baseada em um processo intersubjetivo (HABERMAS, 1989; BERGER e LUCKMANN, 1985) onde atores representam papéis socialmente constituídos (GOFFMAN, 1975; BAKER, 2004; SILVERMAN, 2004) que por vezes recriam o prescrito (SCHWARTZ, 1999) mediado por símbolos comunicáveis (ELIAS, 1994; LEVY, 1998), que

---

<sup>12</sup> Estas duas definições (clássica e do marketing) serão discutidas de forma mais aprofundada em sessões posteriores desta dissertação.

formam código mensagem da comunicação (RABAÇA e BARBOSA, 2001), enquanto parte importante da relação de serviço (ZARIFIAN, 2001b, 2001d, e SALERNO, 2001).

Para compreender o conceito de Relação de Serviço torna-se necessário retornar às noções de evento, serviço e comunicação (Quadro nº 1):

<b>Evento</b>	Pode ser tanto um acaso, uma imprevisibilidade, ou pane do sistema como um novo problema colocado pelo ambiente, que mobiliza as atividades de inovação.
<b>Serviço</b>	O produto, mesmo o produzido em unidades fabris é o resultado de uma busca pela solução a uma necessidade do mercado, elaborada após estudos e testes. Logo, a noção de projeto deste produto, antes separada da produção retorna à sua centralidade, o que enfatiza que o foco deslocou-se desde a era de Taylor do produto para o cliente, em nossa era e que a interação e entendimento com o cliente geram melhores produtos.
<b>Comunicação</b>	Comunicar-se seria entender o outro; a interdependência e complementaridade das ações; a si mesmo; chegar a um acordo quanto às ações a serem tomadas e compartilhar normas mínimas de justiça, ou seja, de reconhecer o direito de cada um à informação.

**Quadro 1** Noções Centrais ao Conceito de Relação de Serviço  
Fonte: Zarifian (2001b).

O conceito de evento para Zarifian tem implicações claras em Habermas quando é ressaltado o fato de que este evento ocorrerá no contexto de um grupo em atividade conjunta, tanto para realizar uma inovação como para resolver a um caso de “pane”:

*Eis aqui justamente o primeiro resultado que gostaríamos de assinalar: todo evento, e a pane não é senão um exemplo de evento entre uma multiplicidade de outros possíveis, apela para a comunicação e para a subjetivação, e de maneira que não poderá ser reduzida à execução de uma ordem, de maneira ortogonal à*

*prescrição de natureza taylorista*. De maneira que ele apela para a iniciativa dos sujeitos interessados. (ZARIFIAN, 2001b, p. 161.)

É importante notar que cada grupo destes já possui uma certa autonomia, pois seu controle foi descentrado em primeira instância do trabalho em si para os objetivos e, neste ponto, os atores ou grupos têm uma certa liberdade para agir dentro de uma lógica pré-estabelecida pela organização, que permite com que aprendam mais sobre o trabalho e que cheguem a um entendimento quanto aos meios com os quais irão realizar estas tarefas. Neste ponto seria interessante pontuar que existe uma diferença<sup>13</sup> entre o trabalho prescrito e o real<sup>14</sup>, principalmente porque segundo Canguilhem (1947 e 1966) citado em Schwartz (1999) “o trabalho é sempre, mais ou menos, produção de normas (“renormalizações parciais”) e que, pela via do papel do corpo, do “corpo si”, se traduz dificilmente em palavras.” Aqui torna-se clara exatamente a importância da troca intersubjetiva de percepções entre os integrantes do grupo, troca esta que não se define no âmbito da atividade técnica prescrita, mas no âmbito da interação entre ambos, realizada através da comunicação. Comunicação esta que segundo Habermas (1993) ao citar seus conceitos de entendimento e agir comunicativo “refere-se aquilo que acontece constantemente na prática do cotidiano – sem o brilho poético ou falsamente romantizador da experiência *extraordinária*”. Entendo que estas práticas e trocas intersubjetivas que geram novos sentidos e normas de agir no âmbito da atividade produtiva vão muito além do que é ou será prescrito pelos treinamentos, dinâmicas ou cartilhas as quais os trabalhadores são submetidos.

A noção de serviço em Zarifian (2001b) ganha uma dimensão muito importante porque ela, num movimento análogo ao realizado com a reunião do trabalho e

---

<sup>13</sup> Segundo Zarifian (2001b) a: “ dificuldade de assegurar uma relação entre as descrições de emprego e o “trabalho real”, este último podendo evoluir de acordo com dinâmicas que têm pouca relação com o que havia sido descrito e previsto”. (ZARIFIAN, 2001b, p. 31)

<sup>14</sup> Mesmo porque segundo Ives Schwartz quando analisa-se as competências das pessoas ao realizar o trabalho: “Competências por sinal difíceis de caracterizar na medida em que dão lugar a uma alquimia entre ingredientes heterogêneos: a inesgotável variabilidade das situações de atividade, que as configurações taylorianas ilustram como a *fortiori*, requerem de todo “actante” recursos, patrimônios do saber imersos nos fluxos de atividade para neles instilar normas operatórias, modos de fazer que instância antecedente alguma poderia, por definição, fornecer. (SCHWARTZ, 1999, p.9)

trabalhador, reúne a produção do produto / serviço com a utilização do cliente em um movimento que torna o entendimento intersubjetivo das necessidades do cliente uma condição *sine qua non* para a constituição da relação de serviço. É importante salientar que Habermas (1987, p. 64) tem uma visão crítica sobre este movimento, principalmente quando afirma que:

À medida que a produção fixa a moldura particular na qual gênese e função do conhecimento podem ser interpretadas, também a ciência do homem surge sob a categoria do saber disponível: o saber que possibilita dispor sobre os processos naturais transmuta-se, no estágio da autoconsciência dos sujeitos sociais, em um saber que torna possível o controle dos processos da vida social. Na dimensão do trabalho, com um processo de produção e apropriação, o saber reflexivo transforma-se em saber produtivo. O conhecimento da natureza que se sedimenta em tecnologias força o sujeito social a um progressivo conhecimento de seu “processo metabólico” com a natureza; no fim esta conversão em controle de processos sociais não é diferente da transformação da ciência da natureza em um poder tecnicamente disponível.

Independente da visão de Habermas e de um questionamento mais profundo de questões já explicitadas por Zarifian<sup>15</sup> em seu livro *Objetivo Competência* (ZARIFIAN, 2001b), o agir comunicativo é o meio para a obtenção e uso deste conhecimento, guardado nas subjetividades dos atores. Principalmente ao ser descrito como uma construção conjunta entre empresa – cliente, o autor evidencia que:

O valor depende, de maneira determinante, *da qualidade relacional subjetivamente estabelecida* com os clientes destinatários (os usuários do serviço público), e da avaliação que é feita sobre como se *encontram e podem dialogar* dois universos:

- o universo da produção do ofertante do serviço, com a mobilização de suas profissões;
- o universo de atividades do destinatário do serviço e os efeitos úteis nele produzidos.(ZARIFIAN, 2001b, p. 96 – 97, Grifo do autor.)

---

<sup>15</sup> O autor lida com este assunto quando afirma que “É indiscutível que a exigência de competência significa passar a um novo patamar em matéria de envolvimento do indivíduo em seu trabalho. Veremos os problemas que isso acarreta. No entanto, podemos enunciar esse envolvimento de modo positivo: o indivíduo pode reencontrar plenamente o interesse por um trabalho no qual se envolve.” (ZARIFIAN, 2001b, p. 69.)

“Ora, uma das grandes transformações trazidas pela lógica competência é, sem dúvida, que o engajamento subjetivo dos assalariados no trabalho está sendo, cada vez mais, “oficialmente” reconhecido pela chefia da empresa sem que, em virtude disto, desapareçam os motivos de interesses divergentes” (ZARIFIAN, 2001b, p. 109.)

Antes de entrar em maiores detalhes, torna-se essencial separar a noção de agir estratégico da noção de agir comunicativo. O agir comunicativo é voltado para o entendimento mútuo, partindo de uma lógica de ganho coletivo que é diferente do agir estratégico, onde as partes envolvidas atuam segundo uma lógica de ganho individual. É importante notar que tanto em nível micro (nas relações internas à empresa) quanto em nível macro (nas relações externas à empresa) o agir gerado é realizado visando o ganho mútuo proveniente do entendimento coletivo dos atores envolvidos no processo comunicativo ou, como define Habermas:

O acordo não pode ser imposto à outra parte, não pode ser extorquido ao adversário por meio de manipulações: o que *manifestadamente* advém graças a uma intervenção externa não pode *ser tido na conta* de um acordo. Este assenta-se sempre em convicções comuns. (HABERMAS, 1989, p. 165)

Complementando esta definição Zarifian (2001b) afirma que “o valor de um serviço não pode ser reduzido à objetivação de uma necessidade. Ele toma forma em um julgamento subjetivo que mobiliza os valores do destinatário”. Ou, conforme explica o autor (ZARIFIAN, 2001d, p. 123):

(...) podemos enfatizar o princípio segundo o qual o valor de serviço somente tem sentido quando se apóia em uma comunicação autêntica com o cliente-usuário (seja esse cliente uma empresa ou um indivíduo). No momento em que se abandona essa comunicação autêntica, que permite ao cliente-usuário controlar as informações que fornece, afunda-se em uma abordagem comercial agressiva, que viola princípios fundamentais a respeito das liberdades individuais. Sem dúvida, essa comunicação autêntica com um cliente específico não priva a empresa de obter, por si mesma, meios que lhe permitam identificar categorias coletivas de uso dos produtos, logo, de identificar categorias de clientes no âmbito do marketing de utilização de produtos (...)

Logo mesmo esta abordagem do valor do serviço não exclui a visão mercantil do mesmo, apenas a coloca em igualdade de condições com outros critérios sociais.

Elaborando ainda mais o conceito de serviço, Zarifian explica três lógicas de comunicação e de serviço, sendo elas:

Lógica do serviço público - Significa a igualdade de acesso de todo cidadão ao serviço, sem discriminação e a continuidade temporal e territorial do mesmo; o que demanda recursos e esforço do Estado e principalmente, “o envolvimento de cada funcionário da base das organizações públicas motivado, para que os princípios mencionados penetrem na vida real.”

Lógica da Colocação Mercantil – O critério de eficácia é simples, o que conta é a quantidade de produtos ou de serviços vendidos em tempo determinado. Basicamente ela incita à produção de grandes quantidades, avalia a produtividade no curto prazo e só tem validade para o pessoal que tem contato direto com os clientes. Em sua essência é igual à busca de fluxo desenvolvida por Taylor.

Lógica da Resposta aos Usos – Esta lógica se foca nos usos que os clientes pretendem dar aos produtos, sendo que a eficácia reside na compreensão dos problemas específicos de cada cliente e na resposta eficiente aos mesmos, a partir de uma lógica de pró-atividade, de antecipar-se aos mesmos.

Percebe-se então que a lógica Taylorista voltada para a separação entre o trabalho e o trabalhador, fluxo de produção e caráter monológico da comunicação<sup>16</sup> não têm como responder a este novo contexto, repleto de incertezas, de eventos e de necessidades crescentes de diálogo entre empresa e cliente para a produção de um produto, que por ser produzido a partir da interação de ambos, ganha propriedades de serviço.

Mais importante ainda é a percepção da mudança nas organizações do trabalho. Neste sentido o autor indica três grandes transformações. A primeira delas é a organização celular que tem uma origem na década de 50, quando se começou a falar em equipes semi-autônomas. Neste sentido podemos nos lembrar dos trabalhadores da mina de carvão da aldeia de Chopwell estudados

---

<sup>16</sup> Comunicação Descendente, ou seja, aquela que vem da presidência ou dos departamentos responsáveis pela comunicação para o trabalhador num longo monólogo, já que o trabalhador no contexto taylorista deve “falar menos e produzir mais”. Este tipo de orientação não valoriza o diálogo, peça instrumental na teoria de Habermas e nas proposições de Zarifian.

por Trist e Bamfort <sup>17</sup>. Esta organização é composta por pequenos times, ou equipes, com autonomia para organizar seu trabalho, mas responsabilidade pelos resultados do mesmo perante a empresa. Sua característica principal está no controle do trabalho que é deslocado das tarefas para os objetivos, o que permite certa autonomia das equipes neste espaço que se abre.

A organização em rede é mais recente, nesta organização percebe-se que o conceito de equipes (células) são articulados em uma mesma rede de trabalho e a responsabilidade de cada equipe pelo resultado conjunto fica evidenciada. Neste caso o controle do trabalho desloca-se do interior da equipe, para os objetivos coletivos da rede.

Por fim a organização por projeto trata “de reunir uma equipe multi-ocupacional em torno de um projeto de inovação, com objetivos precisos e por um período determinado.” Isto dá um caráter temporário às equipes reunidas para este projeto.

Partindo da noção destas três formas de organizar o trabalho Zarifian (2001b, p. 63, grifo do autor) propõe que “*Daí decorre a seguinte caracterização, que propomos: uma organização celular em rede, animada por projetos*”.

Quanto aos valores morais e éticos envolvidos na prestação de serviços o autor (ZARIFIAN, 2001d) propõe que critérios como a justiça, solidariedade, critérios estéticos, que em conjunto com a avaliação da utilidade do serviço, essa central ao conceito, seriam todos componentes do que representa o valor de um serviço. Tal conceito amplia em muito o escopo, em última instância mercantilista, que se confere a partir do campo do saber do marketing, bem como ultrapassa a análise convencional da sociologia do trabalho, normalmente focada nas disfunções geradas pela administração funcionalista das atividades de serviço. É um valor de serviço voltado a um diálogo com valores sociais.

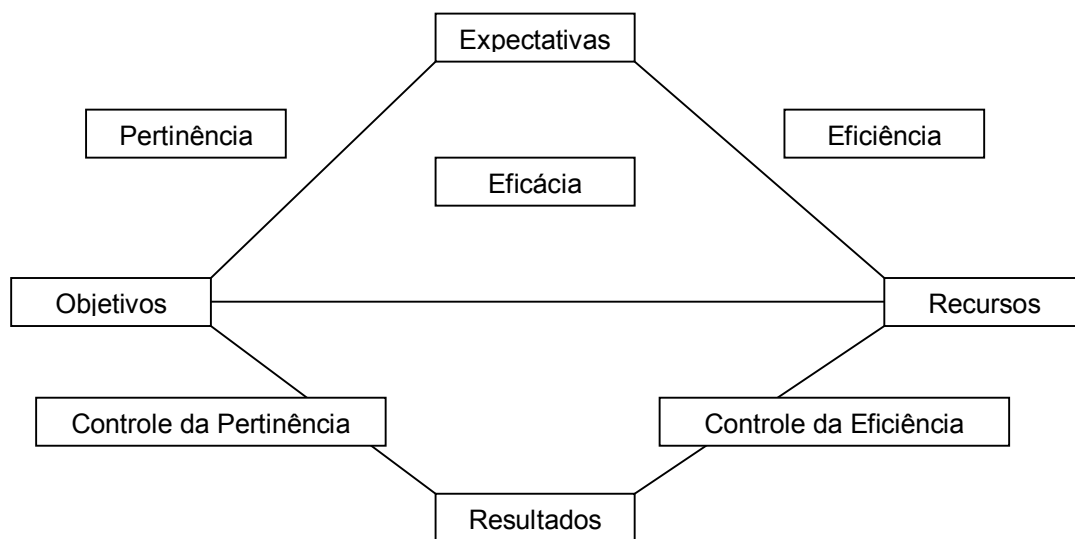
---

<sup>17</sup> TRIST, E.L. & BAMFORTH, K. W. “Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting”. *Human Relations*, v.4, nº 1. p3-38, 1951.



Posteriormente, o autor afirma (ZARIFIAN, 2001d) que o valor de um serviço pode ser avaliado pela junção dos critérios de validade de seus resultados produzidos e eficiência dos recursos utilizados para produzir os ditos resultados.

Logo, deve-se buscar a eficiência em gestão a partir de uma nova abordagem do triângulo de gestão:



**Figura 4** Novo Modelo de Controle de Gestão  
Fonte: Zarifian (2001d, p.134)

A representação apresentada na Figura nº 4 indica uma lógica que, de acordo com Zarifian (2001d) subverte a abordagem clássica, tradicionalmente calcada no triângulo objetivos, recursos, resultados considerando a eficácia e pertinência como relações entre recursos e resultados e objetivos e resultados, respectivamente. O modelo proposto pelo autor (ZARIFIAN, 2001d) permite voltar à abordagem da eficiência e identificar as formas de racionalidade que estão em ação.

O ponto de partida deste modelo (Figura nº 4) é a pertinência. Esta pertinência é estabelecida através da comunicação autêntica entre o destinatário e o prestador de serviço sendo que seu processo se dá “conforme uma *racionalidade de comunicação*, próxima à estabelecida por Habermas”

(ZARIFIAN, 2001d, p. 135). A base desta racionalidade é o entendimento mútuo entre atores (destinatário – prestador) no momento da execução do serviço. No caso desta dissertação, seria o momento do estabelecimento e organização das prioridades na relação de serviço entre prestador de serviço e cliente.

A eficiência relaciona os recursos não em função dos efeitos obtidos, mas à expectativas ou efeitos esperados, descentrando a avaliação do processo de relação de serviço do resultado de sua execução para as expectativas do destinatário. A definição de quais expectativas devem ser atendidas prioritariamente para se ter eficiência, se dá pelo estabelecimento da pertinência. O controle desta eficiência será à maneira clássica, ou seja, pelo uso de recursos em relação a uma consequência (resultado esperado ou não). Neste caso, esta dissertação irá explorar aspectos relacionados à influência da comunicação em relação à definição da pertinência das expectativas, realizada na relação de serviço.

Há uma racionalidade de mobilização de recursos em relação às consequências esperadas, que se dá pela busca da parte do prestador de serviço dos objetivos almejados pelo destinatário, em função da pertinência estabelecida pelo mesmo, recursos estes que necessitam da mobilização de competências.

Esta pertinência, conforme descrito anteriormente, encontra-se localizada em um espaço intersubjetivo, uma vez que é estabelecida comunicativamente entre dois atores sociais distintos. Comunicação que serve de meio para a intersubjetividade e, se apóia em um modelo expressivo e orientador (ZARIFIAN, 2001d) voltado para a ação, ação esta validada e compreendida por ambos os atores sociais ao final do processo.

Zarifian (2003, p.88) define uma organização pautada nestes preceitos como “a organização como agir coletivo se apresenta como um agregado flexível de

sujeitos, de certa forma, presos nas redes de suas próprias iniciativas e respectivos papéis, e que os ajustam tanto *a priori* quanto *a posteriori*.”

A Comunicação nas empresas estudadas é, de forma exploratória, percebida como sendo instrumental, como comunicação interpessoal (STRAUBHAAR, 2004). A comunicação interpessoal pode incluir trocas de comunicação entre duas ou mais pessoas, mas normalmente é estudada entre duas pessoas.

Neste caso, o ideal de comunicação autêntica (ZARIFIAN, 2001b) é desejável uma vez que o entendimento mútuo e intersubjetivo (HABERMAS, 1989; 2002) de ambos os atores ou grupos envolvidos no desenvolvimento da relação de serviço poderia melhorar pertinência com que as expectativas são atendidas em função dos recursos disponíveis pelos profissionais e pelos objetivos (ZARIFIAN, 2001d, Figura nº 4) que são acordados através da interação com o (s) beneficiário (s) do serviço.

Por todo este processo é possível retornar à noção de competência (no singular, assim como serviço) que, para o autor (ZARIFIAN, 2003, p. 139) seria “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. Então, em um nível mais amplo, se avalia a autonomia e responsabilidade dos profissionais em função da relação de serviço estabelecida com seus clientes.

Esta é uma noção que é diferente da proposta da mercadologia, conforme será discutido na próxima sessão e da avaliação clássica de serviços, a partir da sociologia do trabalho, discutida anteriormente.

### 2.2.6 Serviços a partir da ótica mercadológica

A mercadologia ou marketing, campo do saber inserido no que é definido como o paradigma da sociologia funcionalista (VERGARA, 1991) desenvolveu, ao longo dos anos, uma área temática específica para lidar com serviços. Esta

sessão tem como objetivo apresentar a mercadologia e os principais conceitos que a mesma associa a serviços.

#### 2.2.6.1 Definição de mercadologia

O Marketing, ou mercadologia, tem várias definições. A definição clássica de Kotler (1998, p. 27) é: “MARKETING é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

A *American Marketing Association*<sup>18</sup> define marketing de uma maneira menos ampla e mais funcional: “Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção, distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais”. (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION apud BOONE, KURTZ, 1998, p. 12).

Já Ambrósio (1999, p. 1) define marketing como:

(...) um processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor. Em outras palavras, é ajudar o consumidor a se sentir um pouco mais feliz e, em consequência, gerar resultados positivos para a empresa e a sociedade.

A palavra marketing então surge da palavra mercado, que é uma construção da sociedade moderna, baseada no conceito de necessidades e desejos, sendo que a necessidade é compreendida como o estado de privação de alguma satisfação básica e os desejos seriam carências por determinadas satisfações para atender às necessidades. Produto seria algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo e a troca seria definida, a partir de um ponto de vista mercadológico, como o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida. Por valor compreende-se a

---

<sup>18</sup> Associação Americana de Marketing.

estimativa de cada produto satisfazer a uma ou a um conjunto de necessidades (KOTLER, 1998).

Enfocando-se neste processo de troca Boone e Kurtz (1998, p. 7) explicam:

“A essência do marketing é o processo de troca, em que duas ou mais pessoas se dão algo de valor, com o objetivo de satisfazer necessidades recíprocas. O marketing tem sido descrito como o processo de criar e resolver relações de troca”.

A troca mencionada pelos autores é sim uma relação comercial, onde se dá a satisfação de uma necessidade ou desejo através de um processo de troca, frequentemente baseado em papel moeda. De acordo com Alvesson (1998) esta definição ampla e imprecisa encoraja a colonização do marketing em diversas esferas da vida econômica e social. No entanto, caracterizado o lado pragmático e funcional do marketing, é importante notar a centralidade deste conceito que focaliza a atividade mercadológica, em qualquer uma de suas variações, ao aspecto econômico. Este foco claro e constante é uma diferença fundamental em relação a outras definições de serviço(s).

Muitas definições podem ser encontradas acerca do que é marketing. Basicamente o marketing lida com a satisfação do que define como “desejos e necessidades”. Embora questionados em sua definição por autores da Teoria Crítica (como exemplo Alvesson, 1998), enquanto estes dois últimos conceitos forem considerados válidos pelo campo do saber da mercadologia, sempre haverá alguma ação de cunho mercadológico visando a satisfação do cliente a partir de um foco econômico e funcional. Pela legitimidade que alcançou no *mainstream* da administração, o marketing não pode ser desprezado, enquanto campo do saber *constituído*, mesmo que sendo questionado em seus próprios conceitos constituintes.

#### 2.2.6.2 Definição de serviços a partir de um ponto de vista mercadológico

A definição de serviços a partir de um ponto de vista mercadológico é:

Serviço é qualquer ato, ou desempenho, que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte

na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. (KOTLER, 1998, p. 412)

Zeithaml e Bitner (2003, p.28, grifo do autor) afirmam que os “*serviços são ações, processos e atuações*”.

Tanto esta última definição quanto a de Kotler (1998) delimitam claramente o processo de interação entre a parte prestadora do serviço e o receptor do mesmo. Tal foco no processo de prestação do serviço, assim como em sua execução e resultados práticos é uma característica do marketing de serviços.

Kotler (1998) afirma que a oferta de uma empresa ao mercado frequentemente inclui serviços. Neste sentido são distinguidas cinco categorias de ofertas, (Quadro 1):

Bem Tangível	Quando o produto é um bem físico e não contém nenhum serviço agregado (ex: sal);
Bem Tangível Acompanhado de Serviços	Quando um bem tangível é acompanhado de um ou mais serviços para gerar mais apelo ao consumidor (ex: televisões com garantia de cinco anos);
Híbrido	Quando a oferta consiste em partes mais ou menos iguais de bens tangíveis e serviços. (ex: pizzaria)
Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários	A oferta consiste em um serviço principal junto com alguns serviços adicionais e / ou bens tangíveis agregados. (ex: uma viagem interestadual de ônibus que oferece lanches e revistas à bordo)

Serviço	A oferta é essencialmente um serviço. (ex: consulta psicológica).
---------	--

**Quadro 2** Categorias de Ofertas segundo Kotler  
Fonte: KOTLER (1998, p.412)

Como uma consequência direta dos vários tipos possíveis de compostos de bens e serviços, torna-se difícil generalizar acerca deles, a não ser que algumas distinções sejam feitas (KOTLER, 1998):

1. Os serviços podem ser baseados em máquinas e equipamentos (ex: caixa eletrônico) ou baseados em pessoas (ex: corte de cabelo);
2. Alguns serviços demandam a presença do cliente (ex: cirurgia plástica);
3. Os serviços diferem de acordo com atendimento de necessidades pessoais (serviços pessoais) e necessidades corporativas (serviços empresariais);
4. Por fim, os prestadores de serviço são diferentes quanto ao seu objetivo (lucro ou sem fim lucrativo) e propriedade (particular ou pública).

Para Kotler, Hayes e Bloom (2002) os serviços profissionais têm as seguintes características:

- São qualificados, tem caráter consultivo e são focados na solução de problemas, podendo também incluir atividades de rotina referentes aos clientes;
- Há um código de ética e tradições que identificam os profissionais envolvidos na prestação de um mesmo tipo de serviço;
- Envolvem um elevado grau de personalização;
- Forte interação pessoal entre prestador e cliente, fator que influi na qualidade percebida do serviço e na importância do bom atendimento.

O marketing para empresas prestadoras de serviços profissionais tem dois grandes objetivos:

1. Destacar aspectos do composto de marketing para serviços que são importantes para os serviços profissionais;

2. Estimular a empresa prestadora de serviços profissionais a revisar e analisar o marketing que realiza, com o objetivo de melhorar sua performance.

A partir desta conceituação é importante notar que este conceito de serviços, caracterizado como serviços profissionais seriam as atividades internas de serviços das empresas estudadas, caracterizadas como qualificadas, de caráter consultivo, com elevado grau de personalização e de interação pessoal.

A interação pessoal, definida como característica desta atividade (KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002), aproxima-se da definição do conceito de relação de serviço de Zarifian e Gadrey (2001). Tal fato torna interessante a comparação entre ambas, desde que percebida a diferença existente entre o enfoque mercadológico, que não tem a mesma amplitude de preocupação com a utilidade social e a comunicação autêntica que o conceito da relação de serviço.

#### 2.2.6.3 O composto de marketing ampliado para serviços

Para trabalhar o marketing de serviços tanto Zeithaml e Bitner (2003) quanto Kotler, Hayes & Bloom (2002) propõem o composto expandido para serviços<sup>19</sup>, uma variação do tradicional composto criado por Jerome McCarthy na década de 1960, agregando à *produto*, *preço*, *promoção* e *praça* os novos itens relacionados à *pessoas*, *evidência física* e *processo*. Todos os três últimos itens denotam uma preocupação com o aspecto da interação com o cliente, que pode ser notado mesmo no cuidado com a apresentação visual e decoração do ambiente onde o serviço é prestado (evidências físicas).

Spiller *et al* (2004) propõem o composto CIUME, inspirado nos 4 Ps de McCarthy mas focado em *conveniência*, *imagem*, *utilidade*, *mordomia* e *estimativa*. A diferença entre o composto de marketing expandido e o Ciume

---

<sup>19</sup> Os quatro primeiros Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) foram propostos por Jerome McCarthy, na década de 60, enquanto os 3 últimos (Evidências Físicas, Processos e Pessoas) são uma contribuição de Philip Kotler.



está no foco, que é mais abrangente no primeiro procurando concentrar-se em todos os aspectos do negócio e mais concentrado no serviço em si no composto Ciúme. O composto Ciúme não será utilizado como referência nesta dissertação.

Segundo Kotler, Hayes & Bloom (2002) ao referir-se aos serviços profissionais, podemos entender os Ps como:

- Produto – Significa a combinação de bens ou serviços que a empresa oferece aos mercados-alvo, com o objetivo de satisfazer as necessidades destes;
- Preço – É a soma em dinheiro que o cliente terá de pagar para receber o produto, em conjunto com quaisquer custos não-financeiros, como tempo, negociação e conveniência, além de outros.
- Praça – Inclui tudo que a organização faz para colocar seus serviços à disposição do cliente-alvo.
- Promoção – Refere-se às atividades que comunicam os méritos do serviço e convencem os mercados-alvo a adquiri-los.
- Evidência Física – Visa compensar o fato dos serviços serem intangíveis e, por isso, não poderem ser tocados ou sentidos, como acontece com uma consulta ou serviços de advocacia. Nesse caso, os clientes tendem a buscar outras indicações sobre a qualidade dos serviços que pretendem adquirir. A indicação mais imediata é frequentemente a evidência física do edifício e do mobiliário da empresa.
- Processos – Referem-se às maneiras de uma organização fazer negócios. Os processos podem ser simples ou bastante complicados, muito coerentes ou extremamente diversificados.
- Pessoas – São importantes, especialmente no caso do marketing de serviços, uma vez que estes são intangíveis e os clientes irão procurar indicações concretas para avaliar a qualidade e o valor do serviço prestado.

#### 2.2.6.4 Características que diferenciam os serviços dos produtos

As características que diferenciam os serviços dos produtos são a intangibilidade, indivisibilidade, variabilidade e perecibilidade além do cliente participar do processo e o critério de satisfação ser diferente (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002 e AMBRÓSIO, 2002):

- **Intangibilidade** – A intangibilidade dos serviços significa que eles não podem ser observados, provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes do momento em que são adquiridos. O resultado disto é a tentativa de reduzir a incerteza dos clientes, procurando “sinais” da qualidade do serviço e tirando conclusões a partir das evidências concretas, dos equipamentos utilizados, das pessoas envolvidas e das comunicações que recebem. O profissional de serviços pode oferecer uma representação tangível que comunique o processo e os prováveis resultados do serviço que irá prestar, ou seja, que reforce o conceito do serviço (JOHNSTON e CLARK, 2001).
- **Indivisibilidade** – Normalmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente (KOTLER, 1998). Uma vez que os serviços não podem ser separados de quem os presta e da maneira como este é percebido (aparência e conduta) ambos serão utilizados na avaliação da qualidade da empresa de serviços.
- **Variabilidade** – Os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados. As empresas podem tomar providências em direção ao controle da qualidade. A primeira seria investir em treinamento e pessoal; a segunda seria padronizar o processo de prestação de serviço, sempre que possível, pela preparação de uma *programação de serviço*, que descreve os eventos e processos envolvidos em um serviço e a terceira providência seria monitorar a satisfação do consumidor (KOTLER, 1998).
- **Perecibilidade** – Os serviços não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior. A perecibilidade também tem certas implicações;

uma delas é que o prestador do serviço está vendendo basicamente seu desempenho. Um cozinheiro pode errar mil vezes o tempero de um prato, mas o que realmente lhe interessa é que ele acerte o tempero do *seu prato*. Outra implicação é a flutuação da demanda; no caso do cozinheiro, ele pode ter dificuldade em acertar todos os temperos dos pratos em um horário de pico do restaurante. Outro fator importante, identificado por Kotler (1998) é que a perecibilidade dos serviços não é problema quando a demanda é estável, porque é fácil antecipar a prestação, mas quando a demanda é flutuante, as empresas de serviços podem ter sérios problemas, devido a estrutura que pode passar de suficiente para atender aos clientes de um momento, a insuficiente devido ao excesso de clientes em outro momento.

Para Zeithaml e Bitner (2003) a questão da intangibilidade deve ser tratada com cautela, pois poucos produtos são puramente tangíveis. Para as autoras os serviços tendem a ser mais intangíveis que os produtos manufaturados. Spiller et al (2004) complementam esta definição ao afirmar que os serviços podem ser comercializados com mercadorias ou estar ligados a produtos, mas que serão quase sempre combinações do tangível com o intangível que comporão tanto um “serviço” quanto um “produto” que está sendo comercializado.

Acerca deste último aspecto Berry e Parasuraman (1992, p. 10 apud SPILLER ET AL, 2004, p. 26) afirmam que “as linhas de distinção entre os setores de manufatura e serviços estão se tornando invisíveis e a arena de importância dentro da indústria será cada vez mais o serviço”.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 37) afirmam que enquanto a maior parte dos bens é produzida e então vendida os serviços são vendidos e então produzidos ao que se segue uma produção e consumo simultâneos.

Para Kotler (1998) a inseparabilidade dos serviços se dá pelo fato de que eles são produzidos e consumidos simultaneamente, o que os torna inseparáveis dos prestadores de serviços que os fornecem. Como o cliente está presente no momento em que o serviço é produzido a interação entre cliente e prestador de serviço é uma característica deste tipo de atividade, assim como um fator potencialmente crítico.

Quanto ao caráter central desta interação Spiller et al (2004, p. 20) comentam que:

A presença indispensável do fornecedor ao longo do processo (inseparabilidade entre serviço e fornecedor) requer habilidades de relacionamento entre os clientes, além de criar oportunidades especiais de diferenciação em relação aos concorrentes, uma vez que o prestador está diante do cliente, produzindo e entregando o resultado de seu esforço pessoal.

Como os serviços dependem da interação entre quem os executa, assim como de outras variáveis do ambiente físico e de processos intrínsecos à sua própria produção (como estoque de insumos e matéria prima), Kotler (1998) afirma que os serviços são altamente variáveis. Spiller et al (2004) ressaltam que este diferente conjunto externo e interno de circunstâncias resultam em diferentes desempenhos toda vez que um serviço é repetido. Zeithaml e Bitner (2003) ressaltam que dois clientes nunca terão as mesmas expectativas nem se comportarão da mesma maneira durante o processo de prestação de serviços. Quanto a este último aspecto pode até mesmo ser dito que nem mesmo um cliente poderá se portar da mesma maneira ao consumidor um mesmo serviço mais de uma vez.

A variabilidade de um serviço nem sempre é desejada pelos clientes nem pelo prestador de serviços e pode ser minimizada através de ações como seleção de pessoal e treinamento criterioso, padronização do processo de serviço e monitoramento da satisfação do consumidor.

Quanto à perecibilidade Zeithaml e Bitner (2003, p. 38) alertam que “os serviços não podem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos”.

Para Kotler (1998) a perecibilidade dos serviços não é um fator quando a demanda por um serviço é estável, o que facilita a administração de operações de serviço, mas torna-se problemática em condições de demanda flutuante. Spiller et al (2004) afirmam que os esforços gerenciais também devem levar em consideração a adequação dos serviços às flutuações da demanda, evitando ao máximo o desperdício, ociosidade e perda de clientes por insuficiência ou excesso de recursos.

Quando os serviços são vendidos, eles são em seguida produzidos e consumidos simultaneamente, o que faz variar a avaliação dos resultados destes e conseqüente, a satisfação do cliente. Quando compram os serviços, os clientes observam e eventualmente participam do processo de produção do mesmo. Eles têm uma impressão acerca deste serviço, que é conhecida como “momento da verdade” (KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002).

#### 2.2.6.5 Qualidade em serviços profissionais

Segundo Edward Deming e Philip Crosby a definição de qualidade seria “Zero Defeitos”. O que estaria implícito nesta definição é que a qualidade é o que fica, quando se eliminam todos os problemas. No entanto, devido ao fato dos serviços variarem devido à sua própria natureza, esta definição não pode ser aplicada sem adaptações. Além disto, a definição é voltada para o produto, excluindo o cliente, que é fundamental na produção de serviços. Para isso poder-se-ia voltar para outra definição de Crosby, dentro da característica funcional e pragmática do marketing, que seria “estar em conformidade com as especificações” (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002).

Para Kotler (1998) um dos principais recursos para diferenciar-se é prestar serviços de qualidade. O ponto principal seria atender ou exceder às expectativas dos consumidores - alvo. Suas expectativas em relação ao serviço a ser prestado são formadas pela experiência de serviços prestados

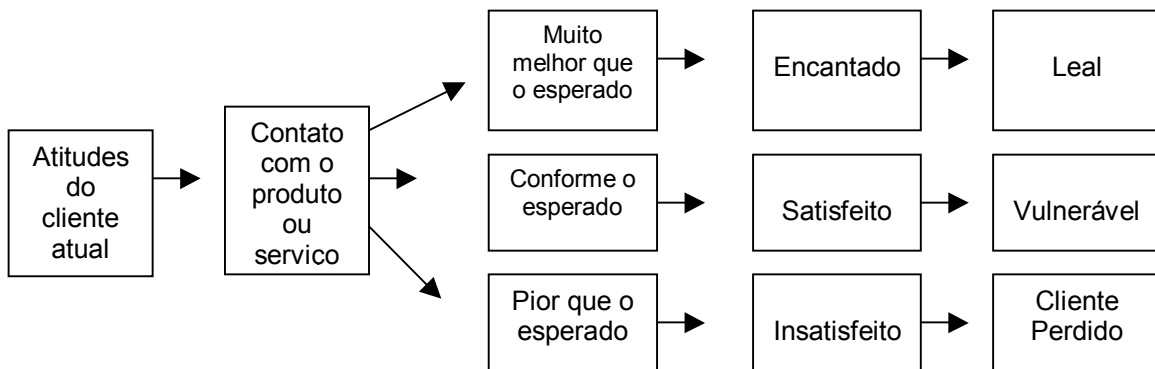
anteriormente, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços. Após serem atendidos, os consumidores comparam o serviço recebido com o serviço esperado.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que as empresas prestadoras de serviços devem garantir que, a cada execução, os clientes recebam de forma consistente serviços de qualidade. Por consistente retorna-se à questão da conformidade com as especificações, o que enfatiza a funcionalidade da atividade exercida, bem como a prescrição desta, ou seja, o trabalho prescrito.

É importante perceber que enquanto fabricantes de produtos podem fazer ajustes em suas máquinas e matéria prima e mensuração em todo o processo de produção até que o produto esteja dentro das especificações de qualidade, o aspecto da variabilidade e da indivisibilidade dos serviços impedirá esse tipo de ajuste no momento da prestação, que depende também da interação entre prestador e cliente. Esta característica de interação da atividade de serviços por vezes desconcerta o marketing fugindo aos padrões de mensuração, em sua maioria quantitativos, que servem como indicadores de qualidade para o mesmo.

No que tange a percepção de qualidade do produto, a *Burke Customer Satisfaction Associates* desenvolveu um modelo (Figura 5). A premissa deste modelo é que para se sentir tranqüilo em relação à lealdade do cliente, o prestador de serviços deve classificar este cliente segundo três critérios:

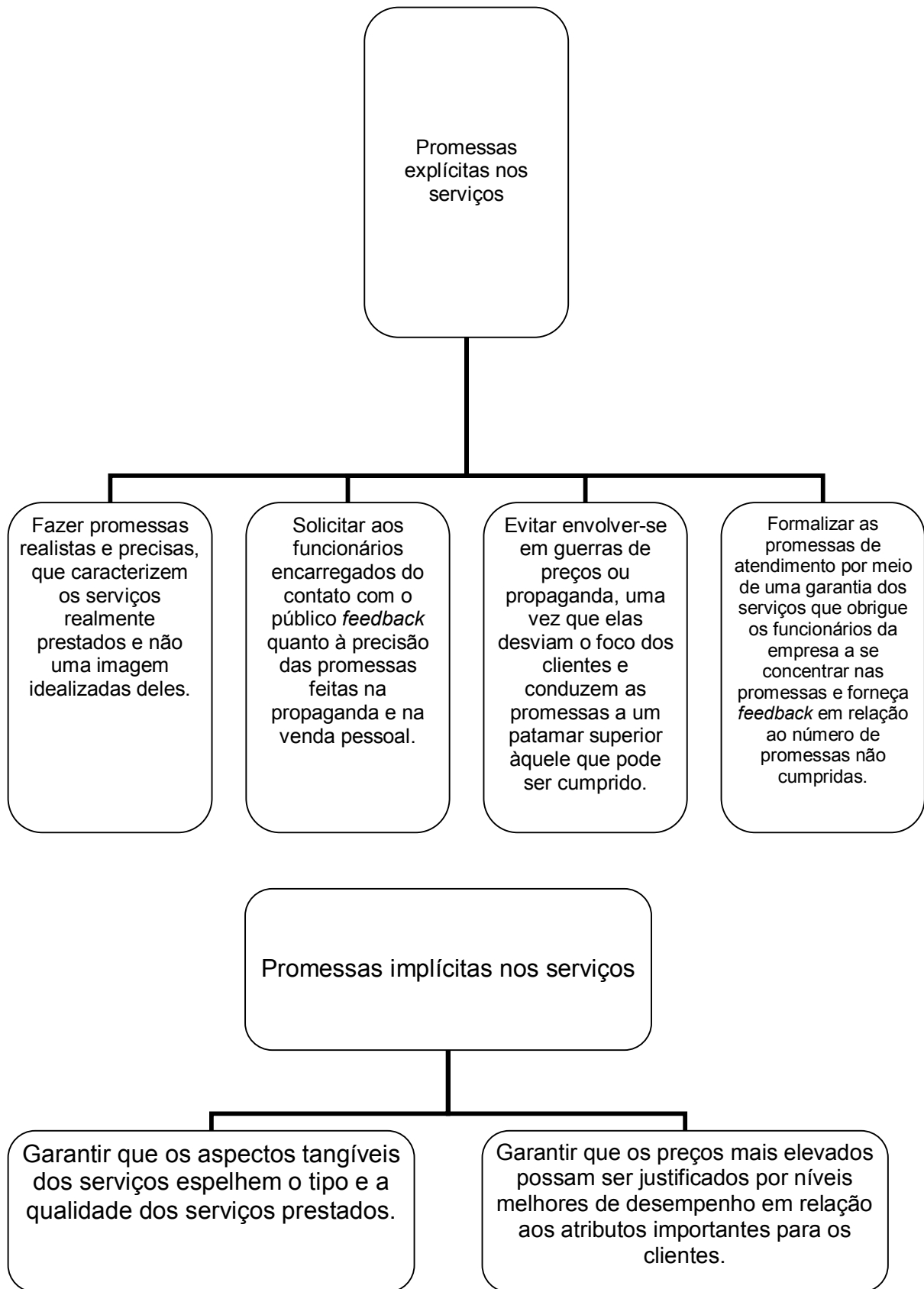
1. Satisfação com a empresa;
2. Probabilidade de realizar a recompra do serviço;
3. Probabilidade de recomendação dos serviços prestados.



**Figura 5** Modelo de Desempenho – Atitude – Comportamento  
 Fonte: Kotler, Hayes & Bloom (2002, p.44)

#### 2.2.6.6 Qualidade do processo versus qualidade de resultados

Para (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002) na prestação de serviços a avaliação dos resultados sempre é complexa, por isso muitas vezes os clientes se focam nos processos que são realizados no ato da prestação de serviços. Se os clientes tiverem uma boa impressão profissional do prestador de serviços, será mais provável que acreditem que o resultado apresentou um nível de qualidade semelhante ao processo. Na página seguinte, a Figura 6 apresenta as estratégias para influenciar as expectativas dos clientes a partir de fatores mais controláveis e, no Quadro 3, para os fatores menos controláveis:



**Figura 6** Fatores Controláveis - Estratégias para influenciar as expectativas dos clientes  
 Fonte: Kotler, Hayes & Bloom (2002, p.53)



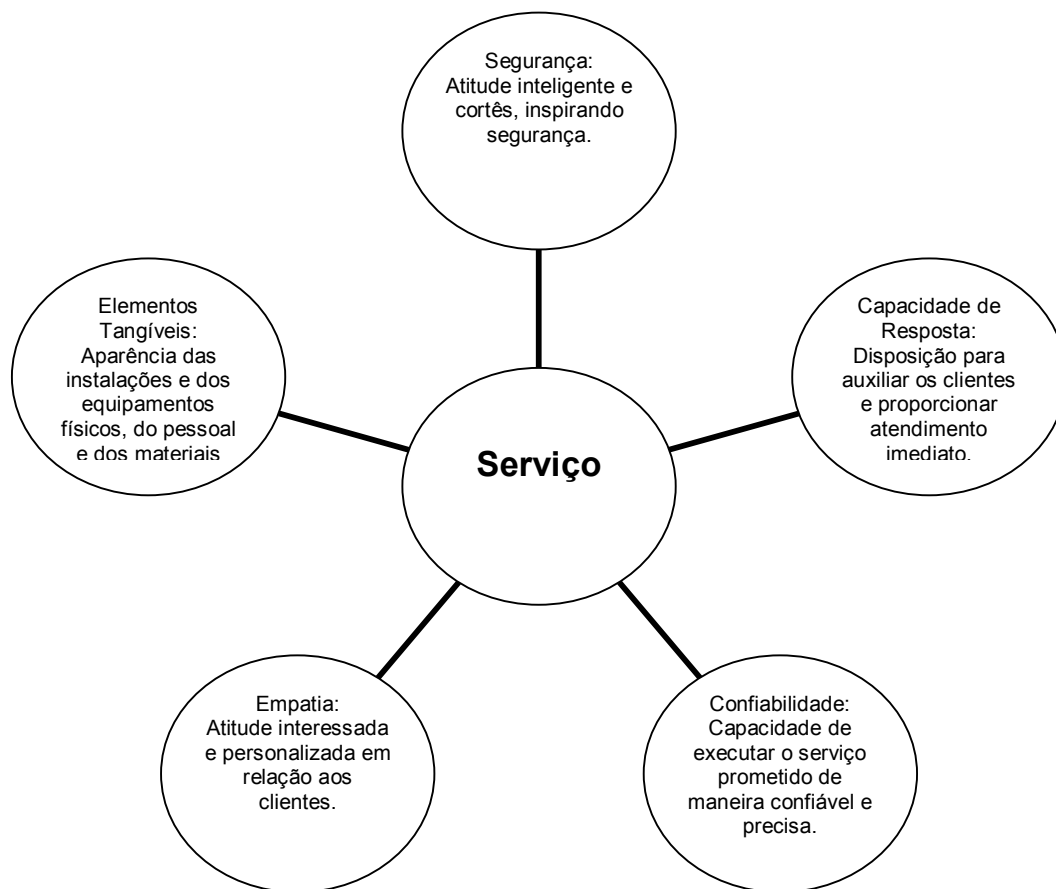
<b>Fatores menos controláveis</b>	<b>Possíveis Estratégias de Influência</b>
<b>Reforços permanentes ao serviço prestado</b>	Utilizar pesquisas de mercado para identificar as origens das expectativas quanto a serviços derivados e às exigências ligadas a essas expectativas. Concentrar a estratégia de propaganda e marketing de maneira que os serviços prestados permitam que o cliente atendido se mostre satisfeito perante o cliente que recomendou o profissional.
<b>Necessidades Pessoais</b>	Educar os clientes sobre como os serviços atendem às necessidades deles.
<b>Reforços momentâneos ao serviço prestado</b>	Aumentar a oferta de serviços em curto prazo durante os períodos de pico ou em casos de emergência
<b>Percepção das alternativas de atendimento</b>	Manter-se plenamente atento às ofertas da concorrência e, sempre que possível e adequado, equiparar-se a elas.
<b>Propaganda boca a boca</b>	Estimular a propaganda boca a boca, valendo-se de testemunhos e formadores de opinião. Identificar influenciadores e formadores de opinião e concentrar neles as iniciativas de marketing. Oferecer incentivos aos clientes atuais, estimulando-os a elogiar os serviços prestados.
<b>Experiências anteriores</b>	Pesquisar as experiências anteriores dos clientes obtidas com serviços semelhantes.

**Quadro 3** Fatores menos controláveis – Estratégias para influenciar as expectativas dos clientes.

Fonte: Kotler, Hayes & Bloom (2002. p. 53-54)

Zeithaml, Berry e Parasuraman<sup>20</sup> (1993, apud Kotler, Hayes & Bloom, 2002) propuseram que a percepção que o cliente tem da qualidade é um conceito multidimensional. Foram identificadas 5 dimensões que um cliente examina ao avaliar a qualidade de um serviço (Figura 7).

<sup>20</sup> Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. Service: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, p. 12-70, 1988.



**Figura 7** Dimensões de avaliação do cliente  
 Fonte: Kotler, Hayes & Bloom (2002. p. 55)

Há autores que citam esta terminologia de modo levemente diferente, mas conceitualmente idêntico, como Boone e Kurtz (1998, p. 312):

A qualidade de um serviço é a determinante mais importante da satisfação ou insatisfação do cliente. Existem cinco fatores envolvidos no nível de qualidade: tangibilidade (evidência física do serviço); confiabilidade (consistência do desempenho e estabilidade em relação ao serviço); garantia (segurança transmitida pelo prestador de serviço); e empatia (esforços feitos pelo prestador do serviço para atender as necessidades do cliente e depois individualizar a prestação do serviço).

Pode-se notar que tanto o modelo proposto por Kotler, Hayes e Bloom (2002) como o de Zeithaml e Bitner (2003) o de Kotler (1998) e de outros autores no que tange à qualidade contém aspectos que contemplam a questão da qualidade da comunicação na relação de serviço. No entanto, apesar das dimensões, que neste caso são voltadas para a avaliação da qualidade,

focarem-se em aspectos de comunicação interpessoal e por vezes de entendimento mútuo, deve-se considerar sempre que toda vez que o marketing lida com estes aspectos, ele está lidando de um modo prescritivo, tendendo a melhorar procedimentos, roteiros de atendimento e, em última instância, todo um padrão de atendimento voltado para o cliente, que difere da posição da relação de serviço, que coloca o serviço em relação ao uso que o cliente faz dele (ZARIFIAN, 2001d).

#### 2.2.6.7 Considerações acerca da definição mercadológica

Os principais fatores a serem levados em consideração a partir da definição mercadológica de serviços são:

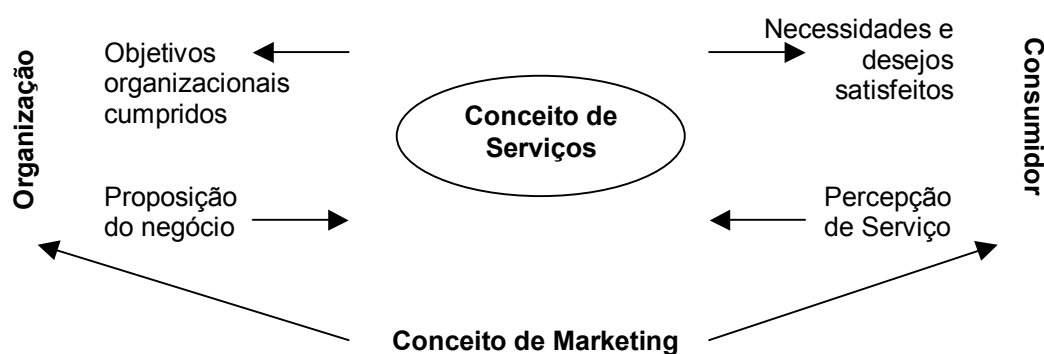
- O foco pragmático e funcional do mesmo, concentrado na geração de retorno econômico;
- As definições de necessidade e desejos, satisfação e valor baseadas em Maslow e na Escola Behaviorista;
- O caráter prescritivo do trabalho quando baseado no marketing de serviços, um reflexo de sua tentativa de controle no momento da prestação de serviços;

Conclui-se que o conceito de serviços em marketing é um conceito restrito (ALVESSON, 1998), focado em noções comportamentais e técnicas de análise e prescrição de processos, com o objetivo final de se alcançar resultados econômicos. No entanto, sua análise detalhada do processo de prestação de serviços, seu reconhecimento do valor da interação na atividade de serviços e seus modelos de avaliação, que são os mais utilizados pelo mercado fazem com que o marketing de serviços não possa ser desconsiderado como base para comparação com a proposta de relação de serviço. Esta comparação meramente será realizada com base na análise crítica dos conceitos (item 2.2.8).

A partir da definição mercadológica de serviços profissionais e da proposta de estudo desta dissertação, propõe-se que o conceito de serviços profissionais é o que mais se aproxima do de relação de serviço e, logo, será usado como base para comparação e reflexão em sessões e capítulos posteriores.

## 2.2.7 Serviços a partir de uma ótica de gestão e operações de serviços

Central à esta visão sobre os serviços está a noção de *conceito de serviços* (JOHNSTON e CLARK, 2001). Este conceito de serviços seria a proposta do negócio, ou seja, a forma como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus funcionários, proprietários e pelo mercado. No entanto, percebe-se que utilizar somente esta noção seria reduzir a complexidade dos serviços, uma vez que a expectativa ou a percepção dos serviços também está centrada na experiência do consumidor.



**Figura 8** A relação entre o conceito de marketing e de serviços, segundo Johnston e Clark

Fonte: Johnston e Clark (2001. p.28)

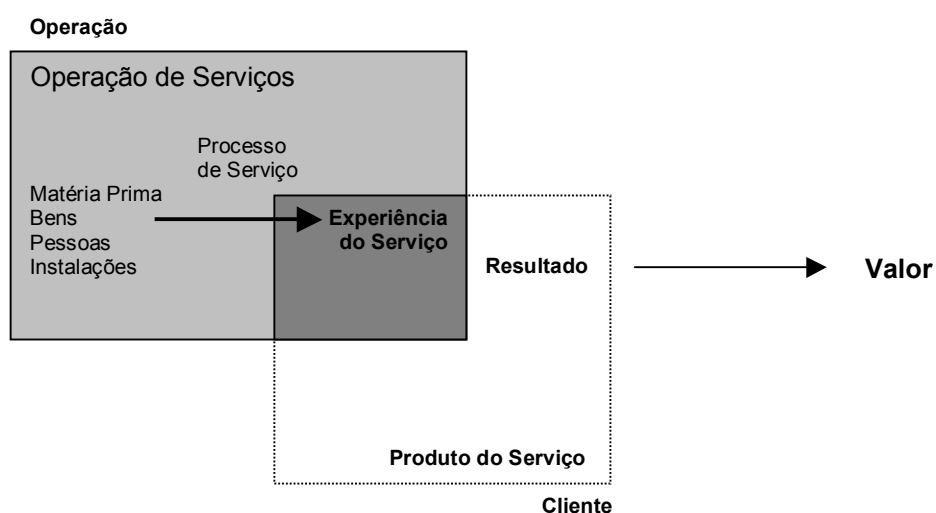
Johnston e Clark (2001) afirmam que o “conceito de marketing” tenta reconciliar estas visões. O conceito de marketing seria uma filosofia administrativa que encoraja as organizações a entender e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores ao mesmo tempo em que se cumprem os objetivos da organização (Figura 8). Novamente se retorna aqui, aos aspectos funcionais e

econômicos que perpassam a interpretação de serviço(s) a partir deste campo do saber.

A partir da noção desta clivagem entre o conceito de serviços e a percepção do consumidor, o conceito de serviço é definido em termo do produto do serviço, de todas as diferentes partes que o constituem, o resultado e os benefícios, inclusive o ambiente de serviços. A idéia seria a de compreender o conceito do serviço como a imagem mental ou o DNA do serviço, a representação de todos os elementos que compõem o serviço na subjetividade de seus clientes (JOHNSTON e CLARK, 2001).

Há quatro elementos chave (JOHNSTON e CLARK, 2001) que devem ser considerados na definição de um conceito de serviço (Figura 9):

- A experiência de serviço – a experiência direta do cliente do processo de serviços refere-se à forma como o prestador de serviços interage com o cliente.
- O resultado do serviço – o resultado para o cliente do serviço.
- A operação de serviço – a forma como o serviço é entregue.
- O valor do serviço – o benefício que os consumidores percebem como inerente ao servido, pesado contra o custo do serviço.



**Figura 9** Elementos Chave do Conceito de Serviços  
FONTE: Johnston e Clark ( 2001. p.30)

Quanto à classificação dos serviços, Schmenner (1986) propõe uma terminologia padronizada, de forma semelhante ao que é realizado na indústria manufatureira. Aperfeiçoando uma matriz 2 x 2 desenvolvida por Maister e Lovelock (1982 apud SCHMENNER, 1986) que distingue entre a fábrica, a oficina, serviços de massa e serviços profissionais, Schmenner (1986, p.24) argumenta:

“(…) que os serviços são mais bem classificados ao usar tanto o grau de intensidade do trabalho e o grau no qual (1) o consumidor interage com o serviço e (2) o serviço é customizado para o consumidor”.

Para tanto ele constrói uma matriz (figura 10) baseada em dois elementos: intensidade do trabalho e interação do consumidor e customização dos serviços.

		<b>Grau de Interação &amp; Personalização</b>	
		<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
<b>Grau de Intensidade do Trabalho</b>	<b>Baixo</b>	<p><b>Fábrica de Serviços:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Linhas Aéreas</li> <li>- Transporte Rodoviário</li> <li>- Hotéis, Resorts e Entretenimento.</li> </ul>	<p><b>Oficina de Serviços:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospitais</li> <li>- Oficinas Mecânicas Automobilísticas e Outros Tipos de Oficinas Mecânicas</li> </ul>
	<b>Alto</b>	<p><b>Serviços de Massa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Varejo</li> <li>- Atacado</li> <li>- Escolas</li> <li>- Aspectos de Varejo dos Bancos Comerciais</li> </ul>	<p><b>Serviços Profissionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doutores, Advogados</li> <li>- Contadores</li> <li>- Arquitetos</li> </ul>

**Figura 10** A Matriz do Processo de Serviços  
 Fonte: Schmenner (1986, p. 24, tradução nossa)

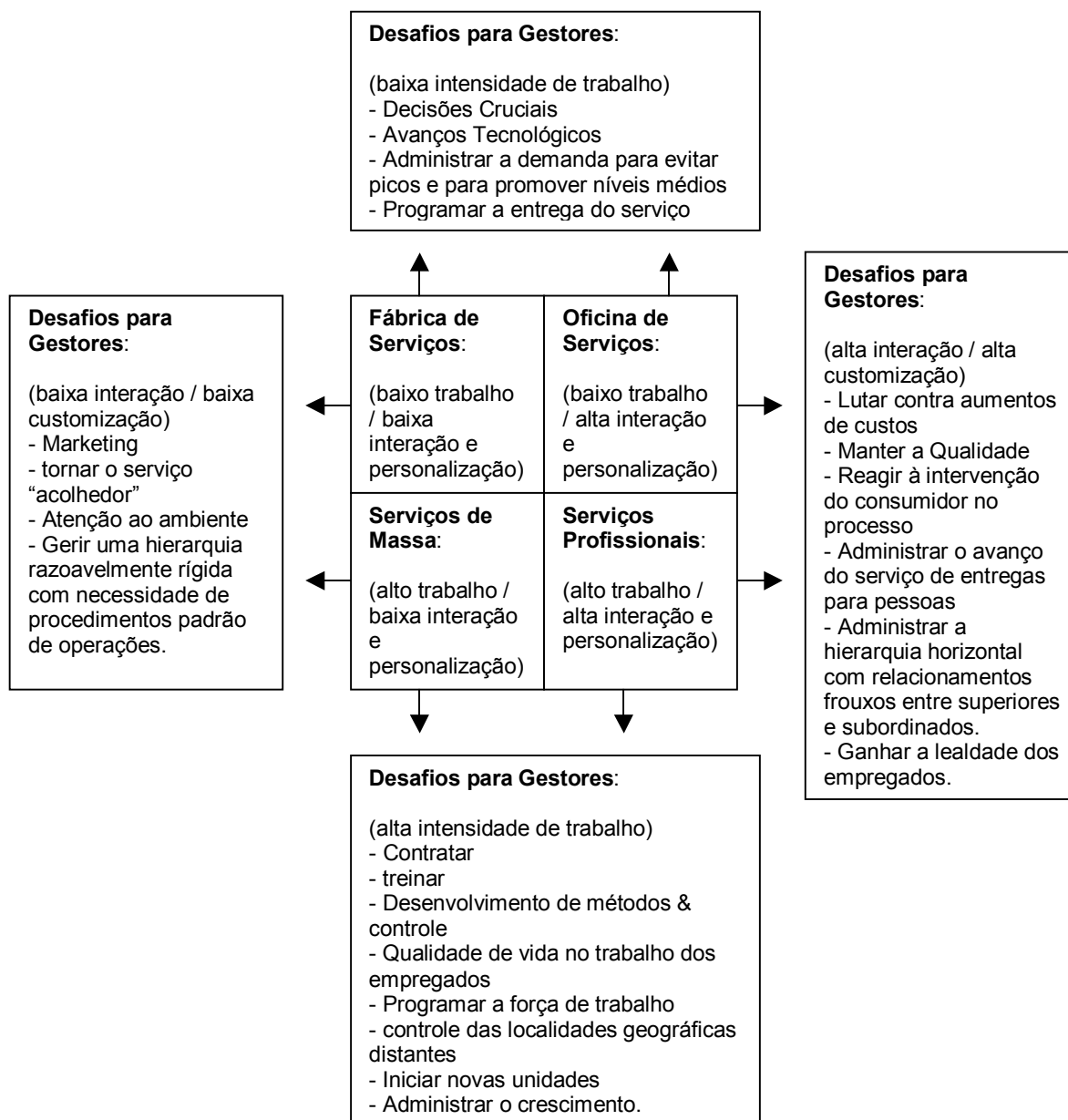
Por intensidade do trabalho entende-se a taxa de custo do trabalho referido ao valor da planta e dos equipamentos e por interação do consumidor e customização dos serviços a definição torna-se um pouco mais confusa, uma vez que Schmenner (1986, p.22) a define em função do: "(1) o grau em que o

consumidor interage no processo de serviço; e (2) o grau em que o serviço é customizado para o consumidor”.

Os serviços com alto nível de interação são definidos como quando o consumidor pode intervir no processo de serviços, à seu critério, freqüentemente para exigir um serviço adicional de algum tipo particular ou para solicitar que alguns aspectos dos serviços sejam removidos. Já um serviço com alta personalização irá trabalhar para satisfazer uma preferência individual particular, ou talvez um amplo espectro, de preferências (SCHMENNER, 1986).

No entanto não se pode deixar de salientar que, no que tange a intensidade de interação e customização, nem todos os serviços enquadram-se em extremos, existem muitas matizes de cinza, sendo que a idéia do autor é mostrar como se dá esta transição.

A Figura 11 demonstra as diferentes combinações entre as variáveis estabelecidas dentro da matriz que apresentam desafios distintos para os gestores das quatro categorias de serviços estabelecidas por Schmenner (1986).



**Figura 11** Desafios para os Gestores de Serviços  
 Fonte: Schmenner (1986, p. 27, tradução nossa).

Variações nos desafios gerenciais decorrem das distinções feitas da intensidade do trabalho e da interação / personalização. Para caso de baixa intensidade de trabalho (ex: hospitais, linhas aéreas, hotéis), a escolha de planta e equipamento é evidenciada. Monitorar e integrar novas tecnologias também é um fator crítico.



Para serviços com alta intensidade do trabalho (ex: lojas, associações profissionais), administrar e controlar a força de trabalho torna-se essencial. Contratar, treinar, desenvolver métodos e controle, bem estar dos empregados, programar a força de trabalho e controlar o trabalho para qualquer localização geográfica distante são elementos críticos. Quando o grau de interação e personalização é baixo (linhas aéreas, lojas de varejo, bancos comerciais), o negócio de serviços deve tentar fazer o serviço que fornece receptivo, mesmo que ele não possa dar a atenção pessoal que um cliente pode desejar. Isto significa que a atenção para o ambiente torna-se importante.

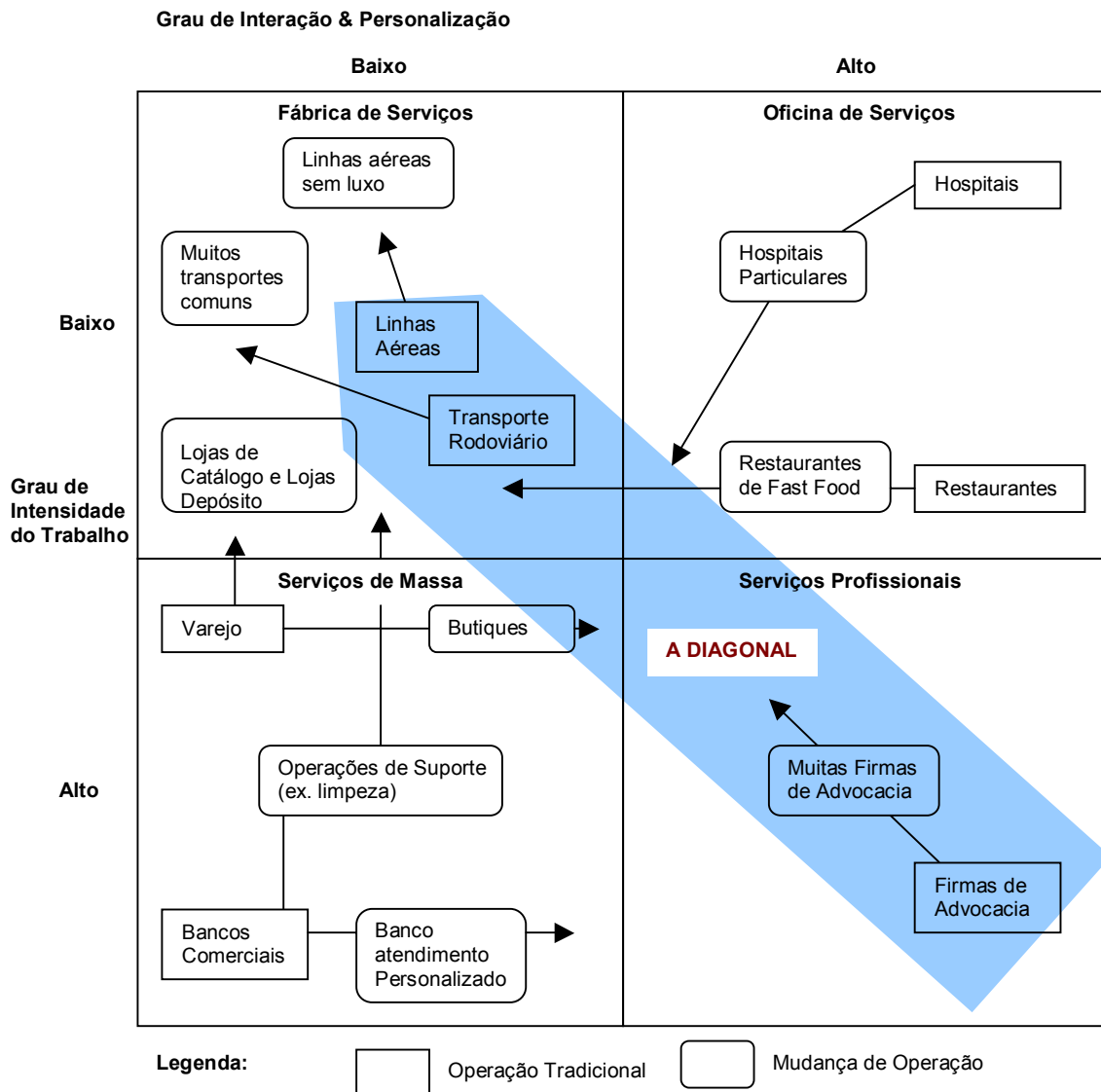
Adicionalmente, com um baixo grau de interação e com baixa personalização, os procedimentos padrão de operação podem ser instituídos seguramente. À medida que os serviços assumem um grau mais alto de interação e personalização (ex: associações profissionais, hospitais, oficinas mecânicas), a administração deve lidar com custos mais altos e mão de obra mais especializada. Administrar os custos efetivamente – ou por mantê-los baixos ou por repassá-los aos consumidores – torna-se um desafio significativo. Manter a qualidade e responder à intervenção dos clientes também é importante (SCHMENNER, 1986).

Contextualizando esta matriz na conjuntura do mercado do início da Década de 1980, Schmenner (1986, p. 26) comenta que:

“(...) as indústrias de serviços estão mudando rapidamente. O desenvolvimento mais notável no setor de serviços é a grande segmentação e diversificação. Serviços que foram antes claramente firmas de oficinas de serviços ou serviços de massa não podem mais ser classificados claramente como tais. As firmas de serviços estão espalhando-se além da matriz de serviços”.

Logo, para o autor, este desenvolvimento foi desencadeado por inovações no negócio de serviços que têm resultado na diversificação e segmentação do negócio de serviços. Este movimento é uma resposta hora à clivagem, hora à coordenação gerada pela relação das demandas da operação versus as demandas do negócio. Estas inovações geram uma necessidade de controle,

necessidade esta que gera um movimento na diagonal ilustrada na Figura 12, que corre da fábrica de serviços à firma de serviços profissionais.



**Figura 12** Mudanças Estratégicas nas Operações dentro da Matriz de Processo de Serviços  
 Fonte: Schmenner (1986, p. 29, tradução nossa).

Concluindo acerca do movimento no sentido da diagonal Schmenner (1986, p. 31) afirma:

“Para muitos serviços existentes, as pressões por controle e custos mais baixos tenderão a levá-los adiante na diagonal ou para cima. Para muitas firmas de serviços, tais posições serão as mais lucrativas. Entender tais pressões em uma operação de serviços é aconselhável porque pode ajudar negócios de serviços existentes a antecipar a natureza das mudanças dos competidores bem como muitos dos desafios empresariais que irão enfrentar ao longo do tempo”.

Ao apresentar a matriz como uma advertência em relação ao que percebe como a tendência de muitos gerentes na década de 1980 em ver suas operações como únicas, Schmenner (1986) reforça a importância do pensamento categorizado dentro da matriz proposta.

Os consumidores tornaram-se mais informados e exigentes em relação aos serviços profissionais oferecidos e a tecnologia mudou radicalmente a maneira através da qual os profissionais desempenham suas funções. Uma das principais modificações pode ser a velocidade com a qual os padrões de serviços evoluem em decorrência de inovações tecnológicas, o que acontece em grande número de casos. Importante é perceber que, dentro desta matriz na divisão dos serviços proposta por Schmenner (1986) encontra-se o quadrante dos serviços profissionais.

Gianesi e Corrêa (1994) destacam que o gerenciamento das operações de serviços é diferente devido às características específicas desta atividade.

A concentração desta visão está no processo de “estratégia de serviços”, que deve ser um “consenso” entre todos os funcionários da empresa, em como os serviços são operados e qual será o benefício resultante para cada consumidor. Sempre com o objetivo de construir o melhor conceito de serviço o possível, através do gerenciamento eficaz dos quatro elementos chave apresentados na Figura 9, visando construir na subjetividade de cada cliente a imagem mental mais positiva possível.

#### 2.2.7.1 Considerações acerca da definição de operações de serviços

Os principais fatores a serem levados em consideração a partir da definição de operações de serviços são:

- O foco pragmático e funcional do mesmo, concentrado no processo e nas questões de gestão de serviços;

- Sua utilização dos conceitos baseados no marketing, definições de necessidade e desejos, satisfação e valor baseadas em Maslow e na Escola Behaviorista;
- O caráter prescritivo do trabalho quando baseado na gestão de serviços, um reflexo de sua tentativa de controle do processo de serviços;

A gestão de operações e serviços é definida então como um campo do saber que se baseia fortemente nos conceitos mercadológicos para definir seus consumidores e evoluir uma série de novos conceitos a partir de definições estruturais de processos de serviços, estando muitas vezes este campo inserido no campo da administração mercadológica, mesmo na literatura técnica.

### 2.2.8 A interação com o consumidor, confluência de olhares

As diferentes correntes que estudam serviços convergem em maior ou menor grau quando a interação com o consumidor é analisada. Enquanto a economia de serviços (KON, 2004) analisa os serviços a partir de uma ótica macro, concentrando-se na definição de um setor, na evolução econômica do mesmo e no impacto das atividades de serviços no cenário sócio-econômico, a análise sociológica cria uma ponte entre a visão da sociedade como um todo, caracterizada pelos trabalhos de autores como Castells (1989) e Bell (1977) à uma avaliação de seus impactos na atividades de serviços em si, como os trabalhos clássicos de Braverman (1971) e Offe (1989) indicam e, mais recentemente, o trabalho de Zarifian (2001).

De acordo com Bertero et al (1998) a questão de conversações e inter-relações entre diferentes campos do saber se dá da seguinte forma:

Diversamente dos períodos anteriores da história da ciência, quando os cânones eram mais aceitos, duradouros e quase nunca contestados, hoje o conhecimento científico tem diversos cânones. E isto ocorre particularmente nas ciências sociais. (...) Portanto, quando falamos em produção de conhecimento científico em administração, e

também em outras áreas sociais, devemos estar preparados para aceitar diversos cânones e exercitar a tolerância. (BERTERO, CALDAS e WOOD JR, 1998, p.2)

Este posicionamento se baseia nas idéias de Thomas Kuhn e na discussão relacionada acerca do conceito de paradigma. A defesa da possibilidade da conversação entre diferentes campos do saber é um importante conceito principalmente para campos do saber como o da administração de serviços, que requerem diferentes competências e integram diferentes correntes teóricas em seu cerne.

A principal temática desta análise sociológica ora situa-se na evolução dos serviços enquanto atividade na sociedade e seus impactos (BELL, 1977; CASTELLS, 1989), principalmente concentrando-se em conceitos como pós-industrialismo e sociedade em rede que são variações consideradas a partir do reconhecimento que a informação e não mais o produto em si caracteriza-se como central ao processo produtivo. Ela também situa-se na reflexão das atividades nos escritórios e fábricas, na tentativa das organizações de controlarem este trabalho, que por ter caráter intelectual e logo, intangível, carece de novas tecnologias e procedimentos de controle, para que assim sua produtividade possa ser maximizada (BRAVERMAN, 1971; OFFE, 1989; ZARIFIAN, 1990; VELTZ e ZARIFIAN, 1993).

Concentrando-se ainda mais nas atividades realizadas pelas empresas e descartando o foco nos impactos que a formulação das atividades de serviços, sua definição e suas tecnologias causam na sociedade, encontramos as concepções de marketing e de gerência de operações de serviços, conceitos estes que caracterizam-se pelo seu alto grau de pragmatismo e de funcionalismo. Ambos têm muito em comum, mas sua principal característica está na ausência de uma visão holística ou crítica do impacto da organização do trabalho, essencialmente prescritivo, nos trabalhadores das atividades que estes se propõem a gerir e em sua proposta de avaliar a satisfação do cliente e a qualidade do serviço, mas sempre em função do serviço e das necessidades

do cliente e não em relação ao uso do serviço, questão que vai além da avaliação do mesmo.

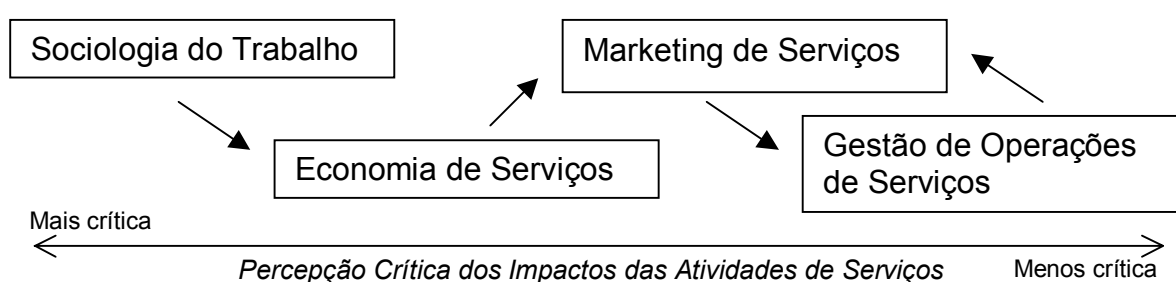
A interação é um dos focos do marketing de serviços, sendo pela busca da construção de um relacionamento com o público consumidor (MCKEENA, 1996; KOTLER, 1998; KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002; ZEITHAML e BITNER, 2003; SPILLER ET AL, 2004), sendo pelo estudo das expectativas dos clientes em relação aos serviços, suas percepções durante a prestação do serviço e de sua satisfação após o mesmo ser realizado (ZEITHAML e BITNER, 2003; SPILLER ET AL, 2004). A comunicação nesta visão trata-se de um canal que visa captar as opiniões dos clientes buscando identificar fatores que indiquem sua avaliação e que facilitem a prestação do serviço. Internamente à empresa a comunicação também é vista a partir de uma ótica funcional, procurando facilitar o fluxo de informações que otimize o funcionamento e a eficácia dos serviços prestados.

A gestão de operações de serviços preocupa-se mais com a mensuração das variáveis que estão ligadas às técnicas utilizadas pela mesma para avaliar as expectativas, percepção e satisfação do serviço (JOHNSTON e CLARK, 2001). Utilizando-se de um referencial por vezes puramente do marketing de serviços os conceitos e técnicas utilizadas tendem a serem idênticos. A grande diferença está na abordagem, que enquanto para o marketing de serviços concentra-se mais no próprio consumidor, a da operação de serviços avalia mais as influências das expectativas, percepção e satisfação no processo em si. Como um resultado claro desta abordagem muitos gráficos, levantamentos, matrizes e esquemas são apontados em uma abordagem que visa a aplicação racional de medidas prescritivas, a partir de itens mensurados durante a execução das atividades.

Poder-se-ia propor então, de uma maneira um tanto quanto reducionista (por não considerar as interligações das diferentes visões acerca de serviços), mas que facilitaria a compreensão conceitual das diferentes abordagens acerca das

atividades de serviços a partir de uma visão mais ampla e concentrada na sociedade em si; partir para uma percepção das implicações destas atividades na sociedade, nos grupos e nas pessoas em si e terminar em abordagens concentradas na relação de serviço e em seu processo de produção.

Para tanto é proposta a Figura 13, que demonstra as interligações entre estas diferentes visões em termos de referências teóricas, bem como as situando em um contínuo em relação à percepção crítica:



**Figura 13** Modelo proposto de diferentes visões acerca de Serviços e suas interligações teóricas

A partir desta abordagem de redes de referências teóricas pode-se perceber que a “ponte” entre as visões mais sociais e as mais funcionais encontra-se no setor da economia de serviços, que faz uma ampla análise sem suprimir certo viés crítico. No entanto este viés é mais acético e menos direcionado que os trabalhos da sociologia do trabalho.

Pode-se também afirmar que nas obras consultados de marketing de serviços e gestão de operações e serviços percebe-se que não há contribuição significativa ou mesmo referências às obras da sociologia do trabalho. Tal prática apenas gera uma abordagem cada vez mais concentrada no fazer, em sua excelência e eficácia, mas cada vez menos concentrada no real impacto social, tanto em cada funcionário que executa a atividade de serviço quanto para a sociedade em si.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Metodologia e o tipo de pesquisa utilizado

Uma pesquisa é, até certo ponto, a continuação de um esforço prévio de conhecimento da realidade (CASTRO, 1977). Analisada em sua evolução histórica, ela demonstra ser uma investigação contínua de soluções e explicações para problemas propostos (KOCHE, 1997), problemas estes revelados muitas vezes a partir de investigações prévias. O pesquisador pode retomar o problema a partir do ponto em que não foi mais investigado ou seguir novos rumos investigativos.

Esta dissertação propõe a investigação dentro da área delimitada teoricamente da ação da comunicação sobre a relação de serviço (ZARIFIAN, 2001d e SALERNO, 2001).

A pesquisa desta dissertação é definida quanto aos fins como exploratória (VERGARA, 2003), por procurar analisar a influência da comunicação na relação de serviço, área específica onde há pouco conhecimento acumulado. Quanto aos meios esta pesquisa é bibliográfica, por fazer uma revisão da literatura acerca dos conceitos de comunicação e serviço, documental por rever limitadamente a documentação com a finalidade de caracterizar as empresas estudadas e, também, uma pesquisa de campo, por ser realizada nos locais onde ocorrem as relações de serviço estudadas (VERGARA, 2003).

#### 3.2 A abordagem metodológica

A abordagem metodológica deste trabalho privilegia o princípio da triangulação de dados. A escolha de fontes múltiplas de coleta atende à recomendação de Yin (2001, p. 106) “a utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma”. Explicando de maneira mais detalhada Yin (2001, p.121, grifo do autor)



ensina “(...) a vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de *linhas convergentes de investigação*, um processo de triangulação (...)”.

Para Flick (2004) a proposta da triangulação refere-se não só a linhas convergentes de investigação, mas também a utilização de diferentes métodos, grupos de estudo, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas.

Denzin (1989 apud FLICK, 2004) distingue quatro tipos de triangulação: 1) a triangulação de dados, que refere-se ao uso de diferentes fontes de dados e que neste trabalho é representada por uma limitada revisão documental para caracterizar as empresas estudadas, acrescentada da coleta de dados por meio de áudio; 2) triangulação do investigador, no qual há diferentes pesquisadores para minimizar os vieses de interpretações específicas na coleta e análise de dados; 3) a triangulação de teorias, que consiste na abordagem de dados tendo em vista paradigmas teóricos múltiplos, que nesta dissertação é utilizada a partir da proposta multiparadigmática de serviços, apresentada na sessão a seguir. A próxima sessão trata com mais detalhes desta triangulação específica. A última triangulação proposta é triangulação metodológica, que refere-se à triangulação dentro do método ou à triangulação entre um método e outro e, neste trabalho, representa-se pelo uso dos métodos de entrevista e de análise de conversas (em inglês *Conversational Analysis* ou CA).

### 3.3 A entrevista

Para Baker (2004) as entrevistas estão entre os métodos mais amplamente utilizados para coleta de dados nas ciências sociais<sup>21</sup>.

De acordo com Flick (2004) em períodos mais antigos da pesquisa qualitativa, o método mais utilizado foi a observação, mas, em tempos recentes e,

---

<sup>21</sup> Briggs (1986 apud HOLSTEIN e GUBRIUM, 2004) ensina que no que diz respeito a formas mais metódicas de coleta de dados, foi estimado que 90 por cento de todas as investigações em ciências sociais usam entrevistas de uma forma ou de outra.

principalmente a partir de seu uso na região de língua alemã, a entrevista popularizou-se.

Baker (2004) afirma que uma grande proporção das entrevistas de pesquisa é conduzida para o propósito de descobrir alguma informação específica, perspectivas ou crenças. Tais entrevistas são caracterizadas por uma organização do falar bem assimétrica, na qual o entrevistador faz as questões e também sondagens, mas fala muito menos que o entrevistado.

De acordo com Miller e Glassner (2004) uma das forças da entrevista qualitativa é a oportunidade que ela fornece de coletar e examinar rigorosamente os relatos narrativos de mundos sociais.

Holstein e Gubrium (2004) afirmam que na visão tradicional, a entrevista é considerada com um procedimento no qual, se o entrevistador fizer as questões apropriadas e o ambiente de entrevista for propício, o entrevistado irá automaticamente fornecer a informação apropriada. Nesta perspectiva, a entrevista seria um conduto para o transporte de conhecimento.

Para Miller e Glassner (2004) a entrevista é em si uma interação simbólica, uma troca de conhecimentos e questões entre o entrevistador e o entrevistado a partir de um referencial por vezes comum e por vezes diferente e, embora seja reconhecida como uma interação, este fato não exclui a possibilidade de conhecimento que ela pode gerar.

Para Triviños (1987) pode-se utilizar a entrevista estruturada, a semi-estruturada e a entrevista livre ou aberta. Nesta dissertação, o instrumento de coleta de dados será a entrevista semi-estruturada, que é definida por Triviños (1987) como:

(...) aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências

dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146)

Para Flick (2004) há certa “teoria subjetiva” que refere-se ao fato do entrevistado possuir uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico estudado. Esse conhecimento inclui suposições que são explícitas e imediatas e também suposições implícitas. A maneira de articular estas suposições e expô-las ao entrevistado é através do uso de questões. Sua meta é revelar o conhecimento existente de modo a poder expressá-lo na forma de respostas, tornando-se, assim, acessível à interpretação.

Durante as entrevistas os conteúdos da teoria subjetiva são reconstruídos na forma das perguntas. O guia da entrevista menciona diversas áreas de tópicos, cada uma delas introduzida por uma questão aberta e concluída por uma questão confrontativa (FLICK, 2004). A questão confrontativa corresponde as teorias e relações apresentadas pelo entrevistado até aquele ponto, a fim de analisá-las em relação às alternativas correntes.

Além destes dois tipos de questões, também há as perguntas controladas pela teoria e direcionadas para a hipótese, que, no caso desta dissertação, são voltadas para o problema de pesquisa. Seu propósito é o de tornar o conhecimento implícito do entrevistado mais explícito. As suposições apresentadas aos entrevistados nestas questões podem ser abertamente aceitas ou recusadas, conforme elas correspondem às suposições do entrevistado (FLICK, 2004).

As perguntas realizadas na entrevista semi-estruturada são resultado da teoria que impulsiona a investigação, mas também de toda a informação que ele já colheu do fenômeno investigado (TRIVIÑOS, 1987).

Para Miller e Glassner (2004) o conhecimento dos mundos sociais que pode ser obtido através das entrevistas pressupõe que seja alcançada profundidade

intersubjetiva e entendimento mútuo. Para que isto seja realizado, no entanto, deve haver um nível de confiança entre o entrevistador e o entrevistado.

Outro ponto importante é retomar o processo proposto por Denzin (apud FLICK, 2004) de triangulação, o que gera uma conformidade com as metodologias de pesquisa adotadas. A entrevista é amplamente utilizada por vários paradigmas, mas a análise de conversas (FLICK, 2004; SILVERMAN, 2004; HERITAGE, 2004) é uma metodologia essencialmente interpretativista. Na combinação destes dois métodos procura-se obter uma visão mais completa do objeto de pesquisa proposto. Quanto à combinação destes dois métodos, maiores detalhes serão dados na sessão de estruturação do método de pesquisa.

#### 3.4 Método complementar: A análise de conversas (CA)

A CA sigla para o termo em inglês *conversational analysis* e que, em português, possui algumas denominações, como análise de conversas (FLICK, 2004), ou análise da conversação (PEREIRA, 2002) é uma tradição sociológica de grande importância baseada no trabalho de Harvey Sacks e seus colaboradores; Gail Jefferson e Emanuel Schegloff (STEENSIG, 2003). A análise de conversas tem suas raízes na etnometodologia.

Para Flick (2004) as premissas da etnometodologia são condensadas em três suposições básicas:

- A interação é organizada estruturalmente;
- As contribuições decorrentes da interação são um contexto e renovam o mesmo;
- Assim, o caráter dual inerente aos detalhes da interação faz com que nenhum detalhe na interação conversacional possa ser descartado *a priori* como desordenado, acidental ou irrelevante.

No que tange a etnometodologia, Flick (2004, p. 37) afirma que:

São pontos cruciais, nessas suposições básicas, os fatos de a interação ser produzida em um modo bem ordenado e o contexto constituir a estrutura da interação, que é produzida, ao mesmo tempo, na interação e através desta. As decisões acerca do que é relevante para os membros na interação social só podem ser tomadas através de uma análise de interação, e não pressupostas *a priori*. O foco não é o significado subjetivo para os participantes de uma interação e de seus conteúdos, mas a forma como essa interação é organizada. O tópico de pesquisa torna-se o estudo das rotinas da vida cotidiana, em vez dos eventos extraordinários conscientemente percebidos e revestidos de significado.

Logo, o foco deste estudo será na interação intersubjetiva dos diferentes atores sociais e em como ela é organizada no processo de relação de serviço e não no significado subjetivo para os participantes da relação de serviço. Trata-se de um estudo concentrado no processo e em como ele se desenvolve.

De acordo com Miller e Fox (2004) isto significa que esta perspectiva concentra-se em como a vida social pode ser organizada dentro de múltiplas realidades sociais, como estas realidades são socialmente construídas através do uso da língua e a refletividade dos relatos dos ambientes, realidades e questões sociais.

Dessa forma é um estudo dos próprios métodos dos participantes para a produção e interpretação da interação social. O conceito de refletividade refere-se às formas como relatos das realidades sociais simultaneamente descrevem e constituem as realidades.

Baker (2004) ensina que a fala é uma ação social; as pessoas constituem identidades, realidades, ordem social e relacionamentos sociais através do diálogo. Como as pessoas descrevem as coisas e como elas racionalizam sobre estas coisas é uma escolha pragmática a partir de uma gama de possibilidades. Mesmo o simples ato de “descrever” sempre é uma atividade moral e social, ao fazer identificações por categoria.

Heritage (2004) acrescenta que a CA também é influenciada pelo trabalho de Erving Goffman. Goffman propôs que a interação social incorpora uma ordem moral e institucional distinta que pode ser tratada como outras instituições sociais, como a família, educação, religião, etc. Esta “ordem institucional” abrange um conjunto complexo de direitos e obrigações interativas que são ligados tanto à identidade de face e pessoal e também a instituições sociais de escala macro. Ainda mais, a ordem institucional da interação tem uma significância social particular. Ela é a base das operações de todas as outras instituições da sociedade e media suas trocas. O sociólogo Harvey Sacks é o criador e contribuidor principal desta abordagem de pesquisa<sup>22</sup>.

A CA é uma técnica que visa investigar como os membros de uma sociedade produzem um sentido de ordem social, através de seus diálogos. A CA é uma técnica de pesquisa qualitativa. Schegloff e Sacks (1974, p.233 apud HEATH e LUFF, 1992, p. 308, tradução nossa) descrevem-na como “uma disciplina de observação naturalista que pode lidar com os detalhes da ação social rigorosamente, empiricamente e formalmente”.

Como dito acima, Sacks argumenta por um interesse em como as pessoas, através de um tipo de regra procedural, iniciam e têm sucesso em diálogos. Miller e Fox (2004) ensinam que esta perspectiva concentra-se na organização social da fala na interação, nas competências interativas e interpretativas dos participantes da interação e em como eles colaboram para constituir realidades sociais. Para Heath e Luff (1992) isso demonstra que o autor considera a conduta humana como contextual e situada, dadas as circunstâncias práticas e os participantes do momento.

Diferentemente de outras formas de investigação social, a etnometodologia e a CA não fornecem um “método” claro, no sentido de um conjunto de procedimentos que, se forem seguidos, irão gerar resultados ou descobertas

---

<sup>22</sup> De acordo com Silverman (2004), Sacks estudou com Erving Goffman em Berkeley no início dos anos 60 e foi grandemente influenciado por seu trabalho, bem como pelo trabalho do sociólogo alemão Georg Simmel.

cientificamente válidas. No entanto, elas envolvem um número de compromissos críticos e analíticos que fornecem uma fundação para um corpo substancial de estudos empíricos (HEATH, 2004).

Silverman (2004) salienta que diferentemente de relatos mais formais da ação, as análises de Sacks demonstram os mecanismos essenciais através dos quais os universos morais são construídos socialmente. Como Garfinkel (1967 apud SILVERMAN, 2004) Sacks desejava evitar tratar as pessoas como “bobos culturais”, representando o mundo da maneira como uma cultura exigia. Ao invés, Sacks retratava a cultura como uma “máquina de inferências”; um aparato descritivo, administrado e usado em contextos específicos.

As fontes primárias de dados para estes estudos são gravações de áudio ou audiovisuais (principalmente vídeo) de interações que ocorrem “naturalmente” no ambiente estudado. Em certas ocasiões, estes registros são acrescidos também de observações (HEATH e LUFF, 1992; MILLER e FOX, 2004).

Como descrito por Silverman (1998, p.60 apud GOLDKUHL, 2003 p. 4-5, tradução nossa) “O trabalho de Sacks é sempre direcionado pela informação. Ao invés de sentar em sua poltrona e construir grandes teorias da sociedade ele preferia, como os etnógrafos pioneiros, “meter a mão na massa” com algumas informações”. Sacks tinha uma preferência clara pela informação observacional ao invés da entrevista. Com o objetivo de estudar as conversas reais, dever-se-ia gravar e transcrever o que estava sendo falado.

Sacks (1992, p. 622 apud GOLDKUHL, p. 5, tradução nossa) explica esta preferência: “Eu podia colocar minhas mãos nisto e estudá-lo repetidamente. E também, conseqüentemente, outros podiam olhar o que estudei e tirar suas próprias conclusões, se quisessem discordar de mim”.

Para Heritage e Atkinson (1984):

Em suma, o uso de informações gravadas serve como um controle para a falibilidade da intuição e da lembrança; expõe o observador à uma ampla gama de circunstâncias e materiais interativos e também fornece uma garantia que considerações analíticas não irão surgir como artefatos para a idiosincrasia intuitiva, memória ou atenção seletiva, ou projetos experimentais. (HERITAGE e ATKINSON, 1984, p.4 apud HEATH e LUFF, 1992, p. 309, tradução nossa)

Heath e Luff (1992) ensinam que a coleta de dados em certos ambientes pode ser muito difícil ou mesmo impraticável, mas há muitos outros ambientes que fornecem aos pesquisadores amplo acesso à gravação de dados. Os autores recomendam algumas medidas básicas que devem ser tomadas como: a autorização por escrito dos participantes da gravação; a garantia de veto ao uso das gravações por parte dos participantes da gravação e a garantia de anonimato dos participantes da gravação.

Outro ponto importante que deve ser notado é que a produção de atividades sociais pode ser altamente sensível às formas como outros indivíduos participam dentro do “campo perceptivo” dos participantes da atividade (HEATH e LUFF, 1992). Por isso, o manuseio de gravadores ou de material de vídeo deve ser restrito à ajustes estritamente necessários e, se possível, os gravadores devem ser ajustados antes da sessão de gravação ser iniciada. Quando há múltiplos participantes ou em ambientes de gravação complexos, com muitas atividades acontecendo ao mesmo tempo, também se recomenda acrescentar a observação às gravações.

O sistema de transcrição utilizado pela CA é um sistema de transcrição específico que foi desenvolvido por Gail Jefferson ao longo dos anos e continua a ser aprimorado. Como qualquer sistema de transcrição ele é seletivo e concentra-se nas características interativas e seqüenciais dos diálogos. Este sistema delinea a localização e o inter-relacionamento das sentenças dos participantes no diálogo e presta atenção especial ao modo como o diálogo é articulado. Logo, o objetivo da transcrição não é simplesmente apresentar uma versão melhorada e mais legível dos eventos. O nível de detalhes aumenta



consideravelmente neste método de transcrição, para fazer jus às nuances das condutas dos participantes (HEATH e LUFF, 1992).

O pressuposto que está por traz deste rigor na transcrição é o de que como a CA tenta capturar a complexidade da interação que está sendo gerada e, como os participantes de uma interação tendem a orientar-se pelo comportamento dos outros participantes, qualquer detalhe mínimo na forma da expressão de um participante como riso, expressões mais ríspidas ou mesmo gestos ou expressões faciais e corporais pode influir na resposta do participante seguinte. A importância de trabalhar com informações de observação e transcrições é uma consequência do foco nas seqüências de conversa e não apenas em trechos isolados. De acordo com Silverman (1998, p. 62 apud GOLDKUHL, 2003, p. 5, tradução nossa) “são nestas seqüências, ao invés de trechos isolados de conversas que compreendemos o sentido da conversa”.

Logo, a partir desta ordenação de seqüências, pode-se dizer que um dos pressupostos da CA é a de que a interação é estruturalmente organizada, ou seja, organizada através de uma estrutura seqüencial, que segue uma ordem contextual negociada no momento da interação que gera as seqüências.

Sacks tinha uma grande hesitação no uso de estruturas e padrões pré-definidos para analisar e teorizar conversas. Pode parecer que a CA não tem o foco em construir categorias teóricas, mas este não é o caso. Há uma clara ambição em se categorizar, mas para fazê-lo de um modo estritamente indutivo e empiricamente baseado (GOLDKUHL, 2003).

A CA tem o foco primário nas seqüências de conversas e na organização de tais seqüências. Um conceito ligado à esta definição é o de turnos<sup>23</sup>. Isto significa que um participante fala e para. Logo em seguida outro participante fala e para e assim por diante. Ao final de cada turno há um local de transição relevante, que é o ponto onde outro participante pode iniciar um turno ou o

---

<sup>23</sup> Em inglês: *Turn taking*. Tal conceito deriva da obra de Sacks (1992).

participante do diálogo que tem a iniciativa pode continuar, selecionando o próximo turno (HERITAGE, 2004).

A CA tenta problematizar como os turnos são desempenhados. Ao fazê-lo, certos conceitos são evidenciados, como: seleção do próximo participante e pontos de transição relevantes<sup>24</sup>. Steensig (2003), afirma ainda que a atenção à construção e alocação dos turnos é importante, tanto para análise de fatores lingüísticos, quanto sociológicos da interação.

Sacks, Schegloff e Jefferson (1974) ensinam:

(...) uma consequência sistemática da organização dos diálogos por turnos é que ela obriga os participantes a demonstrarem uns aos outros, em seu turno de falar, sua interpretação do turno de falar do outro. Mais genericamente, um turno de falar será ouvido como dirigido à um turno de falar anterior, a não ser que técnicas especiais sejam usadas para localizar alguma outra fala à qual é dirigida...Mas enquanto o entendimento do turno de falar do outro é evidenciado aos co-participantes, eles também estão disponíveis a analistas profissionais, que por sua vez fornecem um critério de prova (e um procedimento de procura) para a análise do que um turno de falar relaciona-se. Já que é o entendimento das partes dos “turnos do falar prévios” que é relevante para sua construção dos próximos turnos, são os seus entendimentos que são desejados para análise. A demonstração de seu entendimento em turnos subseqüentes fornece um recurso para a análise de turnos anteriores e um procedimento de prova para a análise de turnos anteriores, recursos intrínsecos aos próprios dados. (SACKS, SCHEGLOFF e JEFFERSON, 1974, p. 728-729 apud HEATH e LUFF, 1992, p. 315-316, tradução nossa)

Heritage (2004) acrescenta que a organização por turnos pode ter características especiais, como quando a ordem de quem vai falar ou o tipo de contribuições que os participantes são esperados a fazer podem ser explicitamente sancionados. Este tipo de sanção indica que a organização por turnos está sendo orientada normativamente *em seu próprio direito*, ou seja, atuando a partir de princípios normativos tacitamente aceitos pelos participantes e que são reimpostos, quando há transgressões.

A questão da sobreposição / interrupção da fala no sistema de turno também é importante, de acordo com De Oliveira (2002). Para a autora o princípio da

<sup>24</sup> Em inglês: *Next speaker selection; transition relevance places* (SACKS, 1992; LEVINSON, 1983).

organização de turno implica em dois pontos fundamentais: o direito do participante que iniciou o turno de completar ao menos sua fala e o direito de haver troca de turnos. Isto ocorre quando o participante que está conduzindo o turno indica um lugar para transição ou por meio de pausa, silêncio ou hesitação.

A questão da sobreposição, para De Oliveira (2002) refere-se à um participante introduzir sua fala durante o turno de outro. O outro desvio é da superposição, vista como a superposição de dois turnos e, por isso, uma violação do direito de falar do participante corrente. Para a autora, as sobreposições são manifestações de uma cultura individualista e hierárquica, no qual o domínio de um turno pode ter implicações simbólicas.

De acordo com Steensig (2003) a análise baseada em turnos frequentemente se inicia pela tentativa de estabelecer que ações estão sendo realizadas pelos participantes. Seu propósito não é fazer uma completa análise das “seqüências faladas” ou coisa parecida, ao invés, uma descrição preliminar das ações que os participantes estão realizando, ou tentando realizar, é vista como um bom ponto de partida para a análise da interação.

Heritage (2004) acrescenta que ao analisar as seqüências, o pesquisador procura identificar como os cursos de ação específicos são iniciados e desenvolvidos e, como parte disto; que oportunidades de ação específicas são criadas e selecionadas, ou negadas e descartadas.

Para compreender o sequenciamento dos diálogos Sacks introduziu o conceito do *par adjacente*<sup>25</sup>. Um par adjacente é, além de ser adjacente, um par ordenado de expressões (seqüencial) produzido por diferentes participantes de um diálogo. Exemplos possíveis de pares adjacentes são questões e resposta; cumprimento e cumprimento; oferecimento ou aceitação e pedido; concordância ou reclamação e desculpa.

---

<sup>25</sup> Em inglês: *Adjacency Pair* (SACKS, 1992).

Estes pares adjacentes têm diferentes funções na CA. Eles podem servir para iniciar e terminar conversas, para alterar assuntos ou para esclarecimentos. Os próprios pares adjacentes podem ser “separados” devido à diferentes motivos (como o de esclarecer algo que ficou obscuro) através da ajuda das chamadas *seqüências inseridas*<sup>26</sup>. Isto significa que os pares adjacentes podem estar inseridos em pares adjacentes, o que certamente aumenta a complexidade de sua identificação.

É importante perceber que os pares adjacentes pertencem à uma seqüência dialógica dentro de uma conversa, sendo eles resultado direto das condições proporcionadas pelos pares adjacentes anteriores e, ao mesmo tempo, criadores das condições para os próximos pares adjacentes. Isto gera uma condição de dupla contextualidade (GOLDKUHL, 2003; STEENSIG, 2003). Esta dupla contextualidade pode ser examinada tanto para as seqüências anteriores, quanto para as seqüências posteriores.

Outro ponto importante é o uso de pré-sequências, que podem ser um pedido, normalmente seguido de uma resposta positiva ou negativa da parte dos participantes, indicando se desejam participar do que está sendo proposto pelo participante que iniciou o turno. O resultado de uma resposta positiva é o início de outro turno, este sim ligado à ação ou ao que foi proposto (STEENSIG, 2003).

A questão do planejamento dos turnos também deve ser considerada. Por “planejamento” de turnos compreende-se duas alternativas diferentes que a fala de um participante de uma interação pode representar: a ação que sua fala foi criada para realizar e os meios que são selecionados para realizar esta ação. Um ponto importante a se perceber é que, há sempre formas alternativas de dizer algo a partir do qual os participantes, inquestionavelmente, fazem uma

---

<sup>26</sup> Em inglês: *Inserted sequences* (SACKS, 1992)

seleção. A escolha gramatical e vocabular também influencia neste aspecto (HERITAGE, 2004).

Um modo claro como os participantes orientam suas tarefas, e os contextos que são criados, é através da seleção de termos descritivos (HERITAGE, 2004). Escolhas vocabulares podem moldar seqüências inteiras, como no caso de alguém que decide chamar uma pessoa pelo nome de sua função, ao invés de seu primeiro nome.

Outro ponto importante são as assimetrias interativas (HERITAGE, 2004). A seguir serão apresentados quatro tipos de assimetria que envolvem: participação; “conhecimento” sobre a interação e a instituição na qual está inserida; conhecimento e os direitos ao conhecimento.

A questão da participação deriva de estudos que indicam que em muitos tipos de interações profissionais os participantes que conduzem a atividade retêm a iniciativa na geração dos turnos. Este é um ponto importante, porque toda a interação social potencialmente pode ser assimétrica em determinado momento e muitas interações podem incorporar uma assimetria substancial quando a participação é agregada ao longo de um ou mais encontros (HERITAGE, 2004).

Uma outra importante dimensão da assimetria entre os participantes na interação institucional surge da diferença e, por vezes, tensão entre a perspectiva da empresa, que trata o indivíduo como “um caso de rotina” e o cliente, para o qual seu caso é pessoal e único. Muitas organizações têm procedimentos institucionalizados para tratar casos ao designá-los para seqüências de rotina. No entanto o cliente nem sempre está ciente ou preocupado com isto, porque sua perspectiva foi moldada pelas questões singulares que o levaram a procurar a organização (HERITAGE, 2004).

Esta característica é particularmente importante para a análise da interação na atividade de serviços, sendo ela um dos pontos centrais a serem analisados a partir da transcrição.

A questão do conhecimento reflete-se também no cuidado epistemológico com o qual profissionais evitam comprometer-se com posições claras durante um diálogo, como no caso de entrevistas para jornais e julgamentos (HERITAGE, 2004). Esta é uma questão importante, porque no momento da interação o profissional está representando uma organização ou instituição e sua opinião declarada pode interferir no resultado da interação que está sendo realizada.

Os direitos do conhecimento referem-se à quando um participante tem recursos limitados para responder à questões como “o que eu sei?” e “como eu sei que eu devo saber isto?”. A limitação nestes casos é uma limitação dos direitos do conhecimento (HERITAGE, 2004). Este é um ponto importante, porque uma pessoa pode saber algo importante, mas pode não ter certeza se ela deveria saber isto ou pode ter tido acesso à informação por meios informais.

Levando em consideração a análise de que ações estão tentando ser realizadas, o sequenciamento, o planejamento dos turnos e se os turnos possuem características especiais; bem como fatores estruturais como os pares adjacentes, as pré-sequências, a seleção de termos descritivos e as assimetrias interativas o pesquisador deve começar a estruturar sua transcrição.

Heritage (2004) afirma que depois que a organização por turnos foi transcrita e determinado se alguma organização especial por turnos está em operação nos dados; a próxima ação a ser tomada é a criação de um “mapa” geral da interação em termos de suas “fases” e “sessões” típicas. Esta tarefa irá ajudar na análise da orientação para a ação, que é um dos conceitos centrais da CA.

A CA teve grande influência nos estudos lingüísticos e sociológicos da interação social baseada na linguagem<sup>27</sup>. Levinson (1983, p. 287 apud GOLDKUHL, 2003, p. 6) afirma que a “força da posição da CA é a de que os procedimentos empregados já haviam provado-se capazes de oferecer de longe os melhores *insights* que haviam sido alcançados na organização da conversa”.

É importante salientar que a CA não é preocupada somente e exclusivamente com a linguagem. Ela reconhece a fala como o veículo primário para a realização de ações sociais na sociedade humana. A CA preocupa-se com a organização social da conduta humana cotidiana, particularmente ao explicar os recursos que os membros da sociedade apóiam-se na produção e no reconhecimento da atividade social. Ao se analisar a transcrição de um diálogo pode-se perceber como os sentidos e contribuição de cada participante emergem da ação em conjunto, passo a passo, a cada seqüência transcrita (HEATH e LUFF, 1992).

Embora tenha uma preocupação geral com as características da conduta humana em uma dada situação, a CA tem limitações rigorosas à forma como a “conversa em interação” pode ser explicada em relação ao “contexto do momento”.

A idéia de contexto para a CA não é simplesmente concentrada em uma estrutura, ou base comum, ou cultura, ou compreensão de referentes simbólicos compartilhados que possibilitam à ação ou atividade ocorrer, mas uma análise que procura especificar e fornecer evidência para, a relevância de certas características de contexto que informam a realização da conduta do participante. Neste aspecto, a CA não se preocupa especificamente com o conteúdo de uma troca ou negociação intersubjetiva entre dois ou mais

---

<sup>27</sup> Coulter (1990 apud HEATH e LUFF, 1992) recentemente incluiu uma bibliografia de estudos de etnometodologia e CA contendo mais de 1.400 citações de artigos em cinco línguas diferentes, o que atesta para uma ampla produção científica.

participantes, mas sim quanto às condutas, comportamentos e sentenças que negociam esta troca.

De acordo com Heath (2004) esta necessidade de compreensão da parte do pesquisador de aspectos intrínsecos à atividade que está sendo realizada gera a necessidade de, por vezes, recorrer-se à entrevistas e observações para se aprofundar nas nuances da atividade que está sendo pesquisada.

Perakyla (2004) acrescenta que a organização da interação verbal em encontros face à face e conversas telefônicas são o domínio no qual estudos de CA podem declarar confiabilidade superior e que este é de fato o domínio da metodologia da CA.

De acordo com Silverman (2004) a CA pode oferecer uma alternativa aos problemas metodológicos das entrevistas como: o pressuposto de uma realidade ou contexto estável ao qual as pessoas respondem e a lacuna entre crenças e ação e entre o que as pessoas dizem e o que realmente fazem.

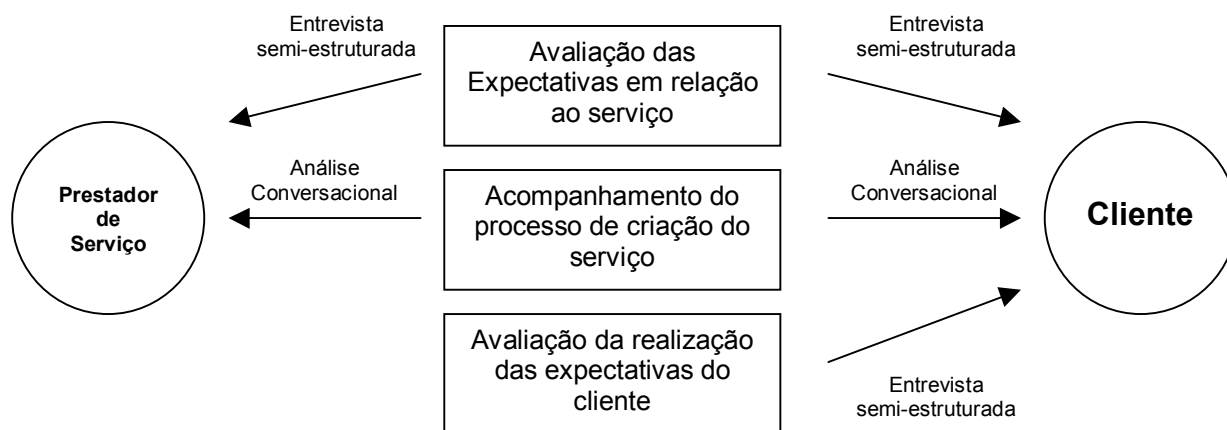
### 3.5 A estruturação do método de pesquisa

Os dois métodos de coleta adotados são combinados para atender às exigências da revisão multiparadigmática (LEWIS e GRIMES, 2005). Para tanto, o processo de coleta de dados se dará em três momentos e será norteado por um modelo, proposto ao final desta sessão (Figura 14).

O referencial escolhido foi a expectativa do cliente em relação ao serviço e sua posterior (após o término do processo de relação de serviço) avaliação do mesmo. A escolha deste referencial específico se deve à facilidade de se poder avaliar qual é a expectativa subjetiva do cliente em relação ao serviço antes dele ser realizado, utilizando-se de uma entrevista semi-estruturada prévia; posteriormente podendo se acompanhar o desenvolvimento deste processo na relação de serviço em si através da análise conversacional e, por fim, como



método de controle e para fechar a triangulação dos dados, a realização de uma entrevista após a atividade de serviço ser realizada para avaliar se as expectativas do cliente foram alcançadas em relação ao serviço.



**Figura 14** Modelo com os métodos propostos para a coleta de dados.

A Figura 14 demonstra como é estruturada a metodologia de pesquisa. É importante ressaltar que a entrevista semi-estruturada que será realizada com o prestador de serviços para avaliar as expectativas em relação ao serviço será feita em uma única ocasião, devido às restrições de permissão e tempo. Outro ponto a ser ressaltado é que a análise conversacional é proveniente da transcrição da relação de serviço.

Devido a restrições de capacidade de transcrição e tempo o número de entrevistas é reduzido ao necessário para a saturação teórica (FLICK, 2004), sendo que esta é verificada a partir das entrevistas realizadas. Dessa maneira, serão buscados padrões e questões importantes que esclareçam aspectos relacionados ao problema de pesquisa (Da Silva, 2003).

O método da análise de conversas serve para analisar mais aprofundadamente questões inerentes à forma como a comunicação compõe a relação de serviço, sendo este um método complementar às entrevistas realizadas.

### 3.6 Sujeitos de pesquisa

A escolha dos sujeitos de pesquisa para este estudo será de uma forma não-probabilística (SAMARA e BARROS, 2002), em uma seleção pelo critério de julgamento e, quando não for possível, de conveniência, de profissionais das empresas pesquisadas que estejam envolvidos no processo de relação de serviço.

Segundo Samara e Barros (2002) a amostra não probabilística é selecionada por critérios subjetivos do pesquisador, critérios estes que serão explicados nesta sessão.

De acordo com Flick (2004), no Quadro 4, a questão da amostragem emerge em diferentes pontos do processo de pesquisa:

Estágio na pesquisa	Métodos de amostragem
<b>Durante a coleta de dados</b>	Amostragem de casos
	Grupos de amostragem de casos
<b>Durante a interpretação de dados</b>	Amostragem do material
	Amostragem dentro do material
<b>Durante a apresentação das descobertas</b>	Amostragem de apresentação

**Quadro 4** Decisões relativas à amostragem no processo de pesquisa

Fonte: Flick, 2004, p.77

A estratégia de amostragem selecionada para este estudo é a da determinação gradual da estrutura de amostras no processo de pesquisa; a amostragem teórica. Comenta Flick (2004) que:

Na amostragem teórica, as decisões relativas à amostragem podem partir de qualquer um dos dois níveis: podem ser tomadas no nível dos grupos a serem comparados ou podem concentrar-se diretamente em pessoas específicas. Em ambos os casos, a amostragem de indivíduos, grupos ou campos concretos não se baseia nos critérios e nas técnicas usuais de amostragem estatística. A representatividade de uma amostra não é garantida nem pela amostragem aleatória, nem pela estratificação. Em vez disso, indivíduos, grupos, etc, são selecionados de acordo com seu nível (esperado) de novos *insights* para a teoria em desenvolvimento em

relação à situação de elaboração da teoria até o momento. (FLICK, 2004, p. 79)

Esta proposta de seleção qualitativa da amostra foge aos preceitos da estatística porque o foco é descentrado do método, passando a ser centralizado na teoria. Como critério para interromper a integração de casos adicionais, o autor propõe o critério de “saturação teórica” de Glaser e Strauss (apud FLICK, 2004) que propõe que deve-se interromper a amostragem quando houver saturação teórica. Por saturação teórica pode-se entender que não está sendo encontrado nenhum dado adicional relevante através dos métodos de coleta.

A seleção dos sujeitos será definida a partir daqueles aos quais o pesquisador tem acesso. Este método é recomendado para abordagens qualitativas e pesquisas exploratórias. Considerando o critério apresentado acima, este estudo foi realizada a partir da seleção de sujeitos de pesquisa considerando-se o cuidado indicado por Yin para a seleção dos entrevistados (YIN, 2001, p. 112) de que “informantes chaves são sempre fundamentais para o sucesso do estudo de caso”.

O critério para a escolha das empresas pesquisadas foi o da característica da atividade, com alta interação entre prestador de serviço e cliente, caracterizando uma relação de serviço. As empresas foram selecionadas e contatadas por conveniência, mas seguindo o critério de terem ao menos 6 anos de existência e de serem empresas estabelecidas no mercado.

Os critérios para a escolha dos sujeitos de pesquisa foram definidos com base em alguns pontos principais:

- a) A escolha do serviço para análise das atividades de relação de serviço;
- b) A ênfase na questão da comunicação no momento da produção do serviço prestado;

- c) A definição do período no qual será realizado o estudo, o primeiro bimestre de 2005.

A definição do grupo de sujeitos de pesquisa teve, a partir destas premissas, os seguintes critérios:

- a) O conhecimento da atividade de produção de serviço nas organizações estudadas;
- b) O tempo de exercício na função dos sujeitos de pesquisa selecionados, sendo o maior tempo o mais desejável;
- c) O tempo de relações profissionais dos selecionados com os locais a serem investigados, sendo desejável uma seleção de clientes com tempos diversos de prestação de serviço;
- d) A acessibilidade aos locais de estudos, sendo a região da Grande Vitória selecionada como *locus* do estudo.

### 3.7 Análise dos dados

O processo de análise foi qualitativo, através de uma organização sistemática dos dados coletados e da organização dos mesmos, além das observações do pesquisador.

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa (FLICK, 2004) são:

- Apropriabilidade de métodos e teorias – a pesquisa qualitativa coloca o objeto em estudo como um fator determinante para a escolha do método e não o contrário, sendo que os objetos não são reduzidos a variáveis que os representam, mas estudados em sua complexidade, nas práticas e interações da vida cotidiana. A meta da pesquisa é menos testar o que já é bem conhecido e mais em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente embasadas.

- Perspectivas dos participantes e sua diversidade – A pesquisa qualitativa considera que pontos de vista e práticas no campo são diferentes porque há diversas perspectivas subjetivas e ambientes sociais envolvidos neste contexto.
- Refletividade do pesquisador e da pesquisa – Ao contrário da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa avalia a comunicação do pesquisador com o campo e seus membros como parte explícita da produção de conhecimento, ao invés de excluí-la como variável intermédia.
- Variedade de abordagens e métodos da pesquisa qualitativa – Não há um conceito metodológico e teórico unificado para a pesquisa qualitativa. Várias abordagens teóricas e seus métodos caracterizam a pesquisa qualitativa, decorrentes de seu desenvolvimento histórico;
- Verstehen como princípio metodológico – Busca-se entender a opinião de um ou de vários atores, o curso de situações sociais ou regras sociais ou culturais para uma situação;
- A reconstrução de casos como ponto de partida – Um aspecto comum às diferentes correntes da pesquisa qualitativa é a análise do caso único e o que é entendido como “caso” (um ator e seu ponto de vista, uma interação social delimitada ou o contexto sócio-cultural no qual um evento se desdobra) depende da corrente teórica adotada pelo pesquisador;
- A construção da realidade como base – A realidade estudada não é determinada *a priori*, mas construída por diferentes atores, sendo que a determinação de que ator é crucial para essa construção depende do posicionamento teórico adotado;
- O texto como material empírico – No processo de reconstrução de casos são produzidos textos nos quais se apresentam as análises empíricas: a opinião dos sujeitos é reconstruída; uma interação é gravada e transcrita; reconstruções de estruturas latentes de significados só podem ser formuladas a partir de textos fornecidos com o devido detalhamento. Em todos os casos, os textos são a base para a reconstrução e interpretação dos casos.

De acordo com Baker (2004), a análise das entrevistas que é feita a partir da perspectiva convencional da pesquisa tipicamente procura “temas” no conteúdo do que é dito pelo respondente. Esta perspectiva dos dados de entrevista pode ser capturada pela frase “do pensamento, passando pela linguagem até os temas”. Poderia ser interpretada como o conteúdo do pensamento é transportado para a linguagem e, então, é coletado e retematizado pelo especialista que normalmente agrupa as informações, as categoriza, move e rearranja em diferentes formações. As palavras faladas pelos entrevistados e suas idéias são consideradas como representando os “dados”.

O método para se analisar os dados das entrevistas seria a identificação das categorias de conhecimento que estão sendo trabalhadas no falar dos participantes. Estes não precisam estar contidos em turno elaborados (diferentemente da CA), mas podem ser delimitados com os mesmos efeitos. Como foi visto na sessão que explica a CA, uma simples expressão pode revelar uma grande quantidade de conhecimento cultural através de seu posicionamento na conversa (BAKER, 2004).

Essencialmente, a procura é pelo modo como os participantes da entrevista fazem uso dos recursos de categorização em seu falar. Um primeiro passo seria localizar as categorias centrais a este conceito, como por exemplo; pessoas, lugares ou coisas que pontuam o falar, incluindo os pares relacionais como pai e mãe ou pares de contraste como bom e mau aluno. Estas categorias são algumas vezes nomeadas e outras apenas sugeridas através das “atividades” que estão ligadas a elas. Um segundo passo é trabalhar através das atividades associadas com cada uma das categorias em ordem para preencher as atribuições que são feitas para cada uma das categorias. Um terceiro passo é olhar para as conexões de categoria e atribuições para achar os cursos de ação social que estão sendo desenvolvidos: descrições de como as categorias dos atores fazem, poderiam ou deveriam se comportar (BAKER, 2004).

Heritage (2004) ensina que há duas correntes de estudos sendo realizadas hoje em dia na análise de conversas e, embora elas se sobreponham de muitas formas, seu foco é distinto. A primeira examina a instituição social da interação como uma entidade em si e a segunda estuda a administração das instituições sociais em interação. A segunda corrente é a na qual se baseará esta dissertação para fazer a análise da pesquisa, porque ela permite a captura de aspectos importantes à comunicação na realização de uma atividade interativa como a relação de serviço.

Para Heritage (2004) a CA começa com a análise de três pontos principais: a resposta ao contexto através da produção da “próxima” ação que uma ação prévia projetou; a criação de contexto através da produção desta próxima ação e a demonstração de compreensão por estes meios. A partir da perspectiva da CA todos estes três pontos são produtos de um conjunto comum de procedimentos socialmente compartilhados e estruturados.

Ao fazer esta análise setores ou fases são separados e identificados. Esta atividade ajuda a identificar qual é ou quais são os tópicos de ação que estão sendo tratados na interação. A separação por setores facilita a identificação dos estágios no qual a interação é formada, os papéis que são representados no desenrolar da interação e também o processo de negociação das ações a serem realizadas (HERITAGE, 2004). É importante salientar que esta atividade é concentrada apenas em perceber sessões ou categorias no desenvolvimento do diálogo que está sendo estudado e não em propor um modelo geral de análise que sirva para outras interações, diferentes da que está sendo estudada.

Baseado em sua análise da CA, Goldkuhl (2003) propõe alguns princípios que devem ser levados em conta ao se analisar interações em negócios:

- Comunicar-se é agir (realizar ações lingüísticas);
- Ações dentro de uma situação de interação social são relacionadas a cada uma como iniciativas e respostas;

- Tanto ações lingüísticas quanto não-lingüísticas (materiais) e seus diferentes resultados devem ser reconhecidas; assim como a interdependência entre os diferentes tipos de ações;
- A interação social é considerada como consistindo de uma troca (ou seja, intervenção e recepção / interpretação);
- O uso de padrões interacionais pré-definidos deve ser feito com cautela. (GOLDKUHL, 2003, p. 9, tradução nossa)

Estes princípios serão levados em consideração ao se fazer a análise baseada na perspectiva da CA, para a influência da comunicação na relação de serviço.

Deve-se compreender que a pesquisa qualitativa é o método escolhido para este estudo de caso pela proposta de se compreender a interação social nas organizações estudadas, que caracteriza o conceito de relação de serviço, a partir da intenção de investigar a influência da comunicação neste conceito, utilizando-se de material empiricamente embasado; pelo reconhecimento de que os participantes do processo de relação de serviço e o pesquisador possuem perspectivas diversas no curso de uma interação social, analisada a partir de coleta de dados no momento da interação de serviço, levando-se em conta que tal relação de serviço é construída pelos atores e tendo como base a gravação e transcrição das interações.

O Apêndice B esclarece os procedimentos adotados para a coleta de dados.

### 3.8 Limitações do método

Um dos principais problemas da entrevista é identificar até que ponto o entrevistador consegue explicitar as suposições do entrevistado e lidar com as irritações que as questões confrontativas podem causar. No entanto, é sugerida a redução de regras e o abandono das questões confrontativas em alguns casos (FLICK, 2004).

Outro ponto é que o próprio uso da linguagem e de termos técnicos ou específicos, ou terminologias com sentidos específicos para o grupo que está sendo entrevistado pode gerar interpretações adversas (MILLER e GLASSNER, 2004).



Mais complexa é a crítica de Holstein e Gubrium (2004) porque estes autores indicam que há perspectivas alternativas que consideram que o significado é socialmente construído, ou seja, todo conhecimento é criado das ações realizadas para obtê-lo. A partir desta perspectiva, tratar a entrevista como um evento social no qual o conhecimento é ativamente construído sugere que há uma possibilidade da entrevista não ser um conduto neutro ou fonte de distorção, mas ao invés um meio ou uma ocasião para produzir conhecimento que possa ser relatado. Como todos os eventos do falar, as entrevistas são fundamentalmente, mas não incidentalmente, moldam a forma e o conteúdo do que está sendo relatado.

As limitações da CA, de acordo com Flick (2004) estão relacionadas ao fato das práticas formais de organização da interação continuarem sendo o ponto de referência para as análises. Isto faz com que os significados subjetivos e as intenções dos participantes se percam no caráter normativo-processual desta técnica. Outro fator importante é a tendência desta técnica se perder no detalhe formal, analisando detalhadamente seqüências cada vez menores, o que pode as isolar do contexto.

Perakyla (2004) acrescenta que há limitações importantes que devem ser considerados ao se lidar com a confiabilidade das técnicas da CA. O primeiro ponto é a seleção básica do que está sendo gravado, que é uma função do problema de pesquisa. Para o autor a mais importante escolha é o de quanto é gravado. Há um limite para quanta informação um único pesquisador ou equipe de pesquisa pode transcrever e analisar. Por outro lado, uma ampla base de dados tem sua vantagem clara. É importante perceber que, para alcançar uma posição na qual ele ou ela pode observar a variação do fenômeno de uma forma confiável, o pesquisador necessita de uma coleção grande o suficiente de casos. A qualidade técnica das gravações também é outra questão decisiva. Se algo for perdido ou não ficar inteligível no processo de gravação, ele está

perdido. A adequação da transcrição com as regras da CA é outro ponto importante.

Por este motivo, a CA será utilizada como técnica complementar à entrevista, visando capturar detalhes inerentes à subjetividade dos participantes do processo.

## 4. ANÁLISE DA PESQUISA

### 4.1 Coleta de dados

A coleta de dados, ou etapa de campo desta dissertação foi realizada ao longo de 1 mês, sendo realizadas 40 gravações em 4 empresas diferentes, totalizando, aproximadamente, 13 horas de gravação e 105 páginas de transcrição.

As empresas pesquisadas foram uma instituição particular de ensino superior, uma agência de publicidade, uma agência de turismo e uma clínica médica. Todas as empresas pesquisadas têm pelo menos 6 anos de existência, sendo que duas delas têm mais de 30 anos de existência e são reconhecidas como empresas estabelecidas em seus respectivos setores de atuação.

O principal método de coleta de dados utilizado foi a entrevista, sendo realizadas 22 entrevistas com prestadores de serviços, bem como 6 entrevistas com clientes. As entrevistas com os clientes foram realizadas apenas na clínica médica e em 2 momentos, uma antes da realização do serviço e outra depois da realização do serviço. O total de entrevistas foi então de 12 entrevistas, se considerados os momentos como as entrevistas separadas que são.

O método complementar de coleta de dados utilizado foi o da Análise de Conversação. A análise de conversação foi realizada com os 6 clientes entrevistados.

É importante salientar que certa ênfase foi dada à clínica médica, pela questão da facilidade de acesso aos entrevistados e colaboração para com a pesquisa. Outro ponto que contribuiu para esta ênfase foi o grande fluxo de clientes e prestadores de serviço diário desta empresa, o que facilitou a obtenção de pessoas dispostas a serem entrevistadas.

A tabela a seguir mostra a disposição das entrevistas por empresa, bem como o número total de gravações:

**Tabela 1** Entrevistas e gravações realizadas durante a coleta de dados

<b>Análises de Conversação</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>Gravações</b>
Pré Entrevista Cliente		<b>6</b>
Pós Entrevista Cliente		<b>6</b>
Clientes	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Clínica Médica</b>		
Médicos	<b>6</b>	<b>6</b>
Fisioterapeutas	<b>2</b>	<b>2</b>
Atendentes	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Agência de Publicidade</b>		
Sócio	<b>1</b>	<b>1</b>
Atendimento	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Agência de Turismo</b>		
Agentes de Viagens	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Universidade</b>		
Funcionários	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>40</b>

No tocante à Tabela 1 pode-se perceber que na clínica médica é usado o termo “atendente” e na agência de publicidade é usado o termo “atendimento”. A diferença é a de que as atendentes da clínica médica cuidam da recepção e do atendimento telefônico da empresa, enquanto o profissional de atendimento da agência de publicidade é um profissional especializado que age como contato entre agência e cliente.

Na Tabela 1, no item referente à clínica médica estão listados seis “médicos”, mas na análise eles aparecerão pelo nome da especialidade, sendo adicionados números quando houver mais de um médico por especialidade. Estes são os profissionais citados como “pneumologista 1”, “pneumologista 2”, “pneumologista 3”, “ortopedista”, “radiologista 1” e “radiologista 2”. A regra de

numeração dos entrevistados pela profissão serve para todos os profissionais citados na análise.

Na Tabela 1, no item referente à universidade os diferentes profissionais entrevistados foram listados como “funcionários”, mas na análise eles aparecerão com os termos: inspetora escolar, secretária, bibliotecária, assistente de comunicação e coordenadora de estágio.

Os problemas encontrados durante a coleta de dados resumiram-se à dificuldade de agendamento das entrevistas, principalmente na agência de publicidade e na clínica médica, na dificuldade de encontrar clientes dispostos a participarem da análise de conversas, além da perda de uma gravação, durante as entrevistas na agência de publicidade, em decorrência de problemas na fita.

O problema de encontrar clientes dispostos à participar na análise de conversação foi encontrado em todas as empresas, embora na clínica médica, em decorrência do fluxo de clientes e da característica do serviço, tenha sido possível contorná-lo.

A todos os entrevistados foi apresentado um documento, chamado de protocolo de pesquisa (APÊNDICE C), onde o pesquisador apresentava-se e explicava em termos resumidos sobre a pesquisa que estava sendo realizada.

Neste documento era afirmado o compromisso de confidencialidade e também de excluir da análise de dados qualquer entrevista ou trecho de gravação que o entrevistado solicitasse. Felizmente nenhum entrevistado solicitou a exclusão de nenhum trecho de gravação.

À transcrição seguiu-se a análise de conteúdo do material colhido no campo.

## 4.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo observou o método de categorias do conhecimento sugerido por Baker (2004), já explicado no capítulo referente à metodologia. Também foi levada em conta, durante a análise, a questão proposta por Holstein e Gubrium (2004) de que todo conhecimento é socialmente construído, logo, não deixa de ser moldado pelas ações utilizadas para obtê-lo.

Pelo exposto acima optou-se por separar as categorias em áreas temáticas ligadas à procedimentos que explicitassem ações ou intenções dos entrevistados em relação às áreas identificadas em seu discurso. Muitas vezes, uma categoria com maior complexidade refletia posturas diferentes de diferentes grupos de entrevistados, fator esse que gerou uma segunda divisão em “linhas de ação” ou “estratégias de ação” implícitas ou explícitas no discurso dos mesmos.

Por vezes, mais de uma menção à determinada categoria foi atribuída aos entrevistados. Em outros momentos, nenhuma menção à uma categoria foi atribuída à um entrevistado específico. Isto ocorreu durante o decorrer das entrevistas em função das diferenças intrínsecas à função exercida, vivência na atividade e subjetividade de cada um; bem como à análise do pesquisador, esta também sujeita a sua própria carga de subjetividade.

Um ponto importante para a análise também foi a contabilização das menções por tópico (APÊNDICE E), que longe de ter um caráter de análise quantitativa, foi usada apenas para se ter uma percepção geral da ênfase com que cada tópico foi tratado no discurso dos entrevistados.

Algumas categorias analisadas trazem pouca semelhança às perguntas realizadas durante a entrevista. Este fato deve-se à metodologia de análise adotada, que enfatizou a busca de elos de ligação no discurso dos

entrevistados que promovessem a realização do problema proposto nesta dissertação.

Pela questão do foco no problema de pesquisa, as categorias selecionadas para a análise estão longe de abranger o total potencial e riqueza de dados que foram coletados no decorrer das entrevistas. Como foi expresso acima, as categorias visam elucidar aspectos ligados ao problema proposto nesta dissertação.

Foram então identificadas doze categorias, sendo estas:

- Expectativas do Cliente em Relação ao Serviço;
- Dificuldades na interação percebidas pelo cliente;
- Avaliação do Serviço.
- A importância da Comunicação no desempenho da atividade;
- A apresentação ao cliente e início da atividade de prestação de serviço;
- A interação na hora de atender ao cliente;
- Contornando a inibição dos clientes em busca de informações;
- A busca pelo entendimento mútuo;
- Ruídos na comunicação;
- A busca do consenso através da comunicação;
- A postura do prestador de serviço durante a relação de serviço;
- Uma má relação de serviço;

As três primeiras categorias são exclusivas para o discurso dos clientes, fazendo-se a ressalva de que estes foram os entrevistados na clínica médica. As duas categorias subsequentes são categorias encontradas somente no discurso dos prestadores de serviço, em decorrência das entrevistas. As sete categorias seguintes (de 6 à 12) foram encontradas tanto nos discursos dos prestadores de serviços, quanto no dos clientes.

Quanto às categorias deve ser explicitado que a primeira categoria, “Expectativas do cliente em relação ao serviço”, é uma categoria que investiga quais são as expectativas que os clientes possuem antes do serviço ser realizado.

A segunda categoria; “Dificuldades na interação percebidas pelo cliente”, apontam para fatores que dificultam a relação de serviço, na percepção dos entrevistados.

A terceira categoria; “Avaliação do serviço”, é uma avaliação resumida e geral dos clientes em relação ao serviço que receberam, com ênfase no aspecto da comunicação.

A quarta categoria; “A importância da Comunicação no desempenho da atividade” visa destacar uma visão geral do entrevistado em relação à importância da comunicação para o desenvolvimento de sua atividade de serviço.

A quinta categoria; “Contornando a inibição dos clientes em busca de informações”, tem a intenção de vislumbrar como cada profissional, no desempenho da atividade de serviço, procura facilitar a comunicação com clientes que ou estão inibidos, ou estão impondo barreiras à comunicação.

A sexta categoria; “A apresentação ao cliente e início da atividade de prestação de serviço” visa identificar o papel da comunicação neste processo implícito ou explícito, chamado por alguns de roteiro, pelo qual o prestador de serviços passa ao atender à um cliente.

A sétima categoria; “A busca pelo entendimento mútuo”, visa explicitar como tanto o prestador de serviços quanto o cliente buscam alcançar um entendimento intersubjetivo.



A oitava categoria; “A interação na hora de atender ao cliente” procura investigar aspectos da interação prestador de serviço – paciente e a influência da comunicação nesta relação.

A nona categoria; “Ruídos na comunicação”, investiga fatores implícitos ou explícitos, no discurso dos entrevistados, que geram dificuldades no processo de alcançar o entendimento intersubjetivo.

A décima categoria; “A busca do consenso na comunicação”, dá-se pela procura da ação, à partir da compreensão mútua. Esta categoria é complementar à quinta categoria, partindo do princípio habermasiano (HABERMAS, 1989 e 2002) do agir comunicativo.

A décima primeira categoria; “A postura do prestador de serviço durante a relação de serviço”, esclarece detalhes referentes ao posicionamento explicitado pelos entrevistados acerca de como eles se portam durante a relação de serviço.

A décima segunda categoria; “Uma má relação de serviço”, expõe a visão dos entrevistados acerca do que seria uma má relação de serviço, enfatizando aspectos como a interação e a comunicação.

A seguir, serão apresentadas as análises de todas as 12 categorias.

#### 4.2.1 Expectativas do cliente em relação ao serviço

Esta categoria é uma categoria que trata das expectativas do cliente em relação ao serviço que será executado. Por ser baseada nas entrevistas dos clientes, seu caráter é apenas exploratório, para que possam ser demonstradas algumas das questões que tangenciam as expectativas em relação ao serviço.

Esta categoria teve uma participação abaixo da média pelos entrevistados, sendo este fator muitas vezes devido à dificuldade dos mesmos de formular suas expectativas.

A Paciente 1 relata algumas questões específicas à recepção e atendimento no ambiente de serviço:

*Me atenderem bem, o médico também. O que eu acho mais importante é seguir o horário. Tentar seguir o horário certinho, né? Eu sei que é difícil, mais::: não atrasar muito, né? (...) Eu acho também assim, que o médico podia observar mais o paciente.*

A questão do tempo no atendimento é enfatizada neste discurso, bem como a questão da atenção ao cliente, o que reflete diretamente na qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b), e também no processo de serviço, que influi diretamente no serviço prestado (JOHNSTON e CLARK, 2001).

No entanto há depoimentos mais pragmáticos como o do Paciente 5:

*Acho que como todo ser humano o que eu espero é que ele te dê a solução, né? Te dê o motivo e razão das dores e a solução.*

Neste caso a preocupação do cliente está diretamente ligada ao resultado final da relação de serviço, neste caso o diagnóstico do problema, ou seja, em relação às promessas explícitas no serviço (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002). Já Zarifian formula esta questão em relação ao uso que o cliente irá fazer deste serviço (ZARIFIAN, 2001d).

#### 4.2.2 Dificuldades na interação percebidas pelo cliente

A questão das dificuldades no momento da interação, da relação de serviço, percebidas pelos clientes teve grande participação da parte dos entrevistados.

Entre os temas mais mencionados, novamente a questão da atenção dispensada ao cliente durante o atendimento, tanto em relação à sua pessoa quanto ao que está comunicando, a questão dos processos de execução do serviço e, principalmente, a questão da comunicação, tanto em relação à troca ideal de informações entre cliente – prestador de serviço quanto em relação ao entendimento mútuo.

O depoimento da Paciente 4 exemplifica uma dificuldade percebida na relação de serviço:

*Acho que o principal é atenção esclarecimento. Esclarecimento é do problema que você está passando, de como você pode resolver da melhor maneira e não simplesmente olhar para sua cara e passa o remédio, assim, como eu já passei muito por isso. ((esclarecendo o tópico mencionado)) Cheguei no consultório, olharam para a minha cara: “o que que você tem? O que ce ta sentindo?” aí eu falo “isso, isso, isso”; “ah, vou te passar um remédio” e pronto! Acabou! Não dá opção. De... de falar “ah, você tem isso, você tem aquilo, isso acontece”, que ele explicava, isso acontece com você. Falava assim: “não, eu só passo o remédio e pronto”.*

Neste caso a falta de comunicação da parte do prestador de serviço prejudicou diretamente a qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b), fator que influi no processo de entendimento mútuo (HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001d), o que resultou em um atendimento que não correspondeu às promessas explícitas no serviço (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002).

#### 4.2.3 Avaliação do serviço

Dentre as categorias retiradas exclusivamente das entrevistas dos clientes, esta foi a categoria que mais obteve menções. As avaliações da relação de serviço ficaram divididas entre avaliações positivas e avaliações negativas.

Quanto à avaliação positiva a Paciente 2 oferece um exemplo claro:

*Sim, tudo que ele falou eu compreendi bem. Ele não pareceu nem médico, pareceu mais amigo, tipo conselheiro. (...), o Dr. (nome) foi muito sensível ao que eu falei. Porque eu acho que ele gosta muito de criança. Você via que por mais que ele brincasse você via o alívio dele de ver o (nome) brincando. O alívio. Mesmo quando ele tava gritando no consultório, gritando, gritando, você via que ele tava feliz tava vendo, que o era bom ver (nome) que ele tava assim bem. Ele tava falando “hoje ele ta bem né? Que bom que ele ta assim. É bom isso!” Achei bem legal, sensível. (...)Eu to muito feliz, eu ouvi o que eu precisava ouvir e mesmo quando acabar com o tratamento ele já deixou assim, o que eu deveria fazer ou não. Independente se eu voltasse nele ou não, ele já deixou assim, meio caminho andado do que eu deveria fazer durante uma crise dessa.*

Neste exemplo ficou clara a satisfação da cliente com o atendimento que lhe foi dado, onde ressaltou a atenção que o prestador de serviço lhe deu, a postura do mesmo durante o atendimento e a qualidade da orientação, ou seja, o resultado final do serviço que lhe foi passado. É importante ressaltar a menção da entrevistada à “eu ouvi o que queria ouvir”, ou seja, ao atendimento corresponder às suas expectativas. Tal atendimento reflete uma qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b), fator que favoreceu o processo de entendimento mútuo (HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001d) que impacta diretamente tanto nas promessas explícitas, quanto implícitas do serviço (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002) e também no processo de serviço, que influi diretamente no serviço prestado (JOHNSTON e CLARK, 2001).

No entanto, não só de avaliações positivas foram caracterizados os depoimentos dos clientes, como neste relato do Paciente 5:

*(...) eu quero ouvir dele o que ta acontecendo comigo! < Quero conseguir ouvir isso! Entendeu? Eu, naquela... expectativa e aquela coisa assim: “vamos ver, vamos estudar mais, aprofundar mais”. Não tem ainda um veredicto, uma coisa certa: “olha o que aconteceu com você foi isso, isso, isso! Olha, eu tive casos semelhantes*

*a esse com situações tais, tais e tais.” Como se fosse uma coisa::: nova, mas como eu falei, estamos ainda por fazer alguns teste ainda, então... Você quer sair daqui com um resultado! Você quer sair daqui com, com... uma posição “olha, tô com isso! Não estou com aquilo!” É igual a grávida! Existe meia grávida?!? Ou você ta ou você não ta! Aquela barriga vai estourar. Hhhhh.*

No caso deste cliente, seu discurso concentrou-se claramente no caso de suas expectativas não serem correspondidas pelo prestador de serviço, apesar do mesmo explicar a ele que eram necessários exames. Este fator está intimamente ligado à realização das promessas explícitas e implícitas no serviço (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002).

#### 4.2.4 A importância da comunicação no desempenho da atividade

Esta categoria obteve um número de menções abaixo da média da análise de categoria. Metade dos entrevistados referiram-se à ela em suas entrevistas.

A visão geral dos entrevistados em relação à importância da comunicação varia entre o aspecto instrumental, focado no processo de realização do serviço e o aspecto relacional, focado na interação com o cliente, na compreensão das expectativas do mesmo e na obtenção do resultado final do serviço.

Como exemplo deste aspecto instrumental da visão dos entrevistados acerca da comunicação pode-se exemplificar com o depoimento do Agente de Viagens 4:

*Quem não se comunica, se estrumbica! Porque você quando você tem uma comunicação plena e efetiva, você evita retrabalho... você evita erros, falhas perdas, então você facilita o processo de trabalho, as coisas são feitas mais facilmente e... com isso você consegue ter, né, ganhos? Ganhos de produtividade, eficiência, qualidade no trabalho... você consegue prestar um bom serviço... informação é importantíssima.*

O depoimento do entrevistado aponta para uma percepção intuitiva do processo de comunicação e uma visão pragmática dos resultados gerados para a empresa da execução adequada destes processos. É importante notar que a comunicação à qual esta entrevista refere-se implicitamente é a comunicação interpessoal (STRAUBHAAR, 2004)..

Uma visão mais ampla da comunicação com o cliente também está presente no discurso dos entrevistados, como neste depoimento do Agente de Viagens 1:

*(...) a partir das diversas formas de comunicação a gente consegue estar ganhando clientes, a gente consegue estar fechando verbas, tirando clientes da concorrência. Tanto pela comunicação bem feita, como pelas diversas formas de comunicação que a gente usa.*

Aqui é evidenciada uma nova dimensão à percepção da comunicação, principalmente pela referência às “diversas formas de comunicação” que refere-se implicitamente à questões referentes à comunicação organizacional (TORQUATO, 2002 e STRAUBHAAR, 2004).

Outro ponto importante encontra-se na ênfase do consenso, conforme exemplificado no depoimento da Inspetora Escolar:

*Porque se você não tem comunicação, você não é comunicativa, né? Acho que deixa muita coisa fora do ar, sem entender né? O que o cliente quer e o que eu quero passar para o cliente também.*

Aqui representa-se a percepção da importância do papel relacional da comunicação na compreensão das expectativas do cliente, que por sua vez poderá influenciar o resultado final do serviço.

#### 4.2.5 A apresentação ao cliente e início da atividade de prestação de serviço

Esta foi uma categoria mencionada acima da média pelos entrevistados, o que sugere certa preocupação da parte dos mesmos com a apresentação e o início da atividade de prestação de serviço.

A linguagem do prestador de serviço durante sua apresentação ao cliente varia entre uma linguagem puramente formal e uma linguagem informal de apresentação e de início da atividade de prestação de serviço. Certos prestadores de serviço concentram-se em uma espécie de roteiro, o que sugeriria uma ordem institucionalizada da ação (GOFFMAN, 1975; BERGER e LUCKMANN, 1985), que serviria de parâmetro e de guia tanto para prestador e cliente no decurso do processo de relação de serviço.

Durante a análise das entrevistas percebeu-se que a linguagem formal, seja ela puramente formal, seja ela com uma ênfase no processo de relação de serviço é a maioria das menções deste tópico.

No tocante à um atendimento informal o depoimento do Fisioterapeuta 1 exemplifica muito bem como se decorre:

*Primeiro nome, identificação, saber quem é, se está bem, é... geralmente eu gosto de... brincar entre aspas, com o paciente, o fazer sentir-se à vontade. Então a consulta não pode ser é... um tabu. Algo que realmente ele ganhe medo, entendeu? Eu tento (.) trazer o paciente como se fosse entrando na minha casa, entendeu? Recepcionar como se fosse um parente distante que tenho. “Oi, como você está? Tudo bem? Como é o nome do senhor, da senhora?” Pegar na mão, identificar o paciente pelo nome, que ele já vai percebendo a intimidade entre aspas também. Sem ser liberdade, libertinagem, > que você tá dando para ele <. Então ele vai ter confiança nisso, em você.*

Pode-se perceber que o entrevistado adota uma linguagem altamente informal, ressaltada por sua declaração de que recepciona o cliente “(...) como se fosse

um parente distante que tenho”, bem como quando declara que tenta “trazer o paciente como se fosse entrando na minha casa (...)”. No entanto, mesmo neste depoimento carregado pela informalidade o entrevistado ressalta que tudo é “entre aspas” e que não pode “ser liberdade, libertinagem”.

Sua estratégia de recepcionar o cliente então baseia-se em procurar facilitar a interação com o mesmo, ao procurar criar, através da forma como recepciona, uma sensação de “intimidade”. Percebe-se, logo uma grande ênfase ao aspecto relacional da comunicação, à interação com o cliente.

No que tange a questão da formalidade, o depoimento da Radiologista 1 exemplifica bem a questão:

*Primeiro, eu sempre dou todo.. falar com ele... “por favor, senta aqui, deita ali, vira a cabeça”. Às vezes precisa trocar de roupa. Então sempre... é... me comunico com ele me dirigindo a ele por favor. Eu nunca “ah, faz isso assim!” Sempre trato ele com respeito... “O senhor, a senhora!”*

A postura desta profissional está marcada em sua ênfase no respeito à outra pessoa, como é marcada pelas menções à expressão; “por favor”, e também à questão de que a entrevistada quis enfatizar a forma de tratamento a seus clientes, neste caso “o senhor, a senhora!”

Tal postura não é isenta do aspecto relacional, mas ela tende a passar uma imagem mais em conformidade com a ordem institucionalizada da ação (GOFFMAN, 1975; BERGER e LUCKMANN, 1985) do que a postura informal, ao menos em relação às empresas estudadas. Para outras áreas de atividade, a informalidade pode ser a postura “esperada” pelos clientes.

No entanto o cuidado e preocupação com o passar de instruções da parte do prestador de serviço, que se exemplifica no início de seu depoimento pode evidenciar o porquê do uso formal. Torna-se mais fácil obter a colaboração do



cliente, no tipo de atendimento realizado pela radiologista, em atender às solicitações através de uma postura mais formal, do que uma postura mais informal.

Outros prestadores de serviços adotam uma ordem formal e ainda mais rígida, ainda mais próxima à ordem institucionalizada da ação (GOFFMAN, 1975; BERGER e LUCKMANN, 1985) do que no exemplo anterior. O depoimento da Pneumologista 3 esclarece bem esta postura:

*(...) eu tenho uma organização de perguntas. Racionalização de eventos. Cronologia, tudo isso que eu tenho que seguir! Porque? Porque senão eu me perco! Eu chego no final do que ele falou, ele volta para o princípio, então eu tenho sim uma seqüência de fatos, organizada! Se não eu me perco! É um roteiro! (...)*

Neste depoimento percebe-se a menção clara à “roteiro”; “cronologia” e “linha de raciocínio” que é a maneira como a profissional organiza mentalmente a coleta de informações, a seqüência para coletar as informações necessárias para seu diagnóstico do cliente. Tal organização do atendimento em uma seqüência de perguntas e respostas não é rígida, mas flexível em sua estrutura; como a continuação do depoimento da Pneumologista 3 revela, quando questionada se ela altera a ordem de seu atendimento:

*Às vezes eu altero. Na maioria das vezes eu tento sempre mantê-lo naquela minha linha de raciocínio, tá? Mas, se de repente, ele falou alguma coisa que é extremamente importante, que eu iria perguntar lá no final, mais que é muito importante para eu mudar.. a minha, minha idéia. Que, na hora que ele vai falando, eu vou construindo uma imagem. Construindo o que possa ser! Né? Mas se ele fala um dado muito importante da vida pessoal dele que possa infligir... incidir aqui nesse começo. Então eu... eu reorganizo. Eu já coloco ele naquele momento!*

O que pode ser evidenciado da continuação deste depoimento é que a entrevistada não disse que ela alterava a forma de atendimento, mas sim a organização do mesmo, principalmente porque a mesma menciona que vai

“construindo uma imagem”. Esta construção da imagem evidencia também grandemente o aspecto simbólico do serviço (ELIAS, 1994; GEERTZ, 1989; LEVY, 1998) que é a consulta médica, bem como a posição central do diálogo na consulta médica, esta mesma uma atividade que prima pela interação prestador de serviço – cliente.

#### 4.2.6 A interação na hora de atender ao cliente

Esta categoria teve uma menção abaixo da média pelos entrevistados, e com muitos entrevistados fazendo menção mais de uma vez a esta categoria. Possivelmente o número de concentração de menções indica certo senso crítico com o desempenho da função, da parte de alguns dos entrevistados.

Quando abordam o tópico da interação durante o atendimento ao cliente, os entrevistados variam entre três posições. Alguns enfatizam a importância da troca de informações entre o prestador de serviço e o cliente durante o serviço, enquanto outros relatam exemplos de seu comportamento e ações no momento do atendimento. Um terceiro grupo declara suas opiniões de como deve ser a postura do prestador de serviços durante o atendimento.

Os entrevistados que optaram por mencionar a importância da troca de informações entre o prestador de serviço e o cliente durante o serviço ressaltaram em primeiro lugar o papel central da troca de informações ao processo da relação de serviço, como é mostrado no depoimento do Ortopedista:

*A minha atividade é 100% dependente do que eu recebo do meu paciente. Em termos de diagnóstico, o que eu preciso na minha consulta é... eu diria que... 40% ta em informação verbal do paciente aqui dentro.*

Neste caso o entrevistado procurou quantificar a importância da informação em seu discurso. O resultado, enunciado como “40%” é muito importante porque demonstra o peso da informação do paciente no desempenho de sua atividade. Tal peso não está distante da posição proposta por Zarifian (2001b) e é o

primeiro passo para um entendimento intersubjetivo, neste caso o passo do entendimento subjetivo de cada um dos participantes. Esta questão específica voltará a ser abordada em outros tópicos da análise desta pesquisa.

A ênfase nesta troca de informações, em como ela se desenvolve, aparece mais clara no discurso da Pneumologista 2:

*(...) você pergunta sobre o que ele sente, quando começou, né? Como começou, como evoluiu... se ele fez uso de algum medicamento, se ele não fez... né? Então, isso você vai direcionando aquilo que você quer. Então pergunta sobre algumas doenças... doenças que ele já teve, doenças da família. Então, são coisas importantes para você estar concluindo seu diagnóstico, não é? E... pergunta das doenças dele, quais as doenças que ele já teve até agora e tudo o mais. É isso aí, você vai concluindo de acordo com o que ele vai perguntando para você.*

O primeiro ponto a ser notado são as referências ao “ato de perguntar” que pontuam este depoimento, sendo que as primeiras referências são diretamente ao prestador de serviços e a última, em relação ao cliente. O encadeamento lógico, formado como uma narrativa, ou quase como uma entrevista semi-estruturada fica evidente. Pode-se inferir que as respostas dadas pelo cliente irão direcionar a seqüência e o teor das perguntas do prestador de serviços. Este é um relato que reforça a posição de Canguilhem (1946 e 1965 apud SCHWARTZ, 1999) apresentada no tópico referente à relação de serviço.

Para os entrevistados que relatam exemplos de seu comportamento durante o atendimento, o ponto focal é diferente da postura dos anteriores. A Radiologista 1 relata uma experiência esclarecedora:

*Hoje, por exemplo, eu peguei uma paciente que tem mal de Alzheimer. Eu sei, que eu tenho a minha avó com esse problema. Então para você lidar com essa situação, você tem que usar de cautela. A filha estava junto e disse. Aí o que eu fiz... eu me aproximei dela, carinhosamente peguei na mão, levei ela até o lugar para ela ficar na*

*posição certinha... fiquei do lado dela. Isso quer dizer, trás conforto para o paciente e até uma certa segurança. Uma senhora de idade já, você imagina a situação... Com mal de Alzheimer, não é fácil não! Eu tenho uma avó assim...*

Através de sua experiência pessoal com uma familiar que tem a mesma doença da cliente citando o exemplo acima, a Radiologista 1 indicou como sua expressividade no desempenho da função (ZARIFIAN, 2001a) modificou-se do padrão para adequar-se à necessidade específica do cliente, necessidade esta descrita como ela de “conforto para o paciente e até uma certa segurança”. Neste exemplo, mais do que a questão da forma como a atividade foi desempenhada, fica também a importância que teve a orientação da acompanhante da cliente quanto à doença que ela possui, orientação esta que alterou a forma como a cliente foi tratada pela prestadora de serviço. Outro ponto que deve ser evidenciado, observando-se a partir da ótica mercadológica é que o atendimento oferecido mostrou empatia, capacidade de resposta e segurança ao responder às solicitações do cliente (ZEITHAML e BITNER, 2003).

O Atendimento 1 oferece um outro aspecto desta interação, o aspecto da interação com o chamado “cliente interno”. Isto porque a entrevistada descreve o processo através do qual ela repassa as informações que colheu junto ao cliente para o departamento de criação. Ou, nas palavras do Atendimento 1:

*Eu pego o briefing com o job e falo tudo que eu conversei com o meu cliente, porque nem sempre a gente consegue colocar no papel a emoção que o cliente passou para mim quando falou daquela peça, quando falou daquele produto: “Eu gosto  muito daquele produto! Esse produto é  muito bom!” Aí você vai e escreve lá, esse produto é muito bom! (.) Então você vai e escreve lá, esse produto é muito bom. Mas é diferente chegar e falar olhando para pessoa que vai desenvolver o conceito do produto para o lançamento dele e falar: “Esse produto é  muito bom! O cliente gosta  muito disso!”*

Aí a questão da interação com o cliente, neste caso a produção, cria uma diferença enunciada na qualidade da transmissão das informações. Principalmente no tocante à emoção, como é retratado neste depoimento. A iniciativa (ZARIFIAN, 2001b) do Atendimento 1 em buscar transmitir estas informações pessoalmente também impacta positivamente na qualidade do serviço prestado ao seu “cliente interno”, no caso o departamento de criação, responsável pela produção da propaganda.

Outro ponto pode ser evidenciado no exemplo do Atendimento 2:

*(...) explicar os processos... se ele não entender, voltar, tentar explicar de uma outra forma... mostrar, no papel! Que o cliente tem disso: “Deixa eu ver no papel! Não tem papel, eu quero ver!” Só acredita na hora que enxerga! Pega, né! Aí, ele acredita. Senão... aí qualquer coisa “Se não tem nada para apresentar menina!” Não tem que estar na minha cabeça, ele quer ver! Às vezes você quer fazer ele se sentir seguro, entendeu? E aí, ele vai, vai pegando... o cliente, a gente tem que ter uma relação de confiança, né? Ele tem que confiar na gente e a gente têm que confiar nele.*

Neste caso, o cliente exige uma postura diferente do prestador de serviços. Ele quer evidências físicas (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002), mais especificamente, um papel com a representação ou uma proposta do serviço que está sendo oferecido pelo Atendimento 2. Novamente a questão da capacidade de resposta e segurança ao responder às solicitações do cliente (ZEITHAML e BITNER, 2003) está presente. O mesmo exemplo também trata do início de um esforço visando o entendimento mútuo (ZARIFIAN, 2001b; HABERMAS, 1989), entendimento este que será analisado em mais detalhes em uma categoria posterior.

As opiniões de como deve ser a postura do prestador de serviços durante o atendimento fazem parte de um terceiro grupo de relatos, neste caso, oferecendo *insights* dos prestadores de serviços à respeito desta questão, como no caso do depoimento do Pneumologista 1:

*Olha, eu defino o bom atendimento, quando eu consigo conversar com ele tranquilamente, quando eu consigo obter dele as informações que eu necessito para fazer o diagnóstico, quando eu consigo chegar ao diagnóstico, quando eu consigo estabelecer uma conduta de tratamento e que o paciente consegue entender exatamente como eu quis tratá-lo (...)*

Este depoimento, além da questão da conduta durante a relação de serviço, o próprio processo de serviço além de tratar do resultado do serviço, bem como da questão do entendimento mútuo (ZARIFIAN, 2001b; HABERMAS, 1989), uma questão muito comum no discurso dos prestadores de serviço.

O Atendimento 2 também declara sua opinião sobre como atender ao cliente:

*É tentar conquistar ele primeiro... Como sempre, né? Você entra na loja, ele te mostra mil coisas, mas quando você vai pagar... meu deus do céu!! Aí o cara, diz "Não, são lindos! Você tá maravilhosa!" Te conquista, né? Às vezes você não fala não. Tem gente que compra... e o cliente acho que funciona dessa mesma forma! Tentar cativar, acreditar no que você tá fazendo ali, na campanha que você tá apresentando... saber o que você tá fazendo! E passar isso para ele! E fazer ele acreditar!*

Este depoimento é muito diferente do apresentado pelo Pneumologista 1, que se concentrou mais em descrever todo o processo, inclusive o resultado, em linhas gerais. Neste caso, o Atendimento 2 relata novamente o tema da segurança na apresentação, assim como a empatia e responsividade (ZEITHAML e BITNER, 2003). O uso da emoção encontra-se mais presente, até porque há uma diferença na natureza do serviço prestado nos dois exemplos. A questão do valor também encontra-se fortemente presente neste discurso, principalmente porque o Atendimento 2 exemplifica o processo pelo qual a qualidade relacional é subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b).

#### 4.2.7 Contornando a inibição dos clientes em busca de informações

Esta foi uma das categorias com maior número de menções durante o processo de análise. Tal fato reflete-se pela necessidade pragmática dos prestadores de serviços de possuírem recursos para poder contornar um eventual bloqueio à comunicação necessária para a realização de sua atividade.

Entre as estratégias explicitadas para a facilitação do processo de comunicação durante a interação, identificou-se que alguns entrevistados alteravam o roteiro do seu atendimento, outros criavam alternativas para a comunicação fluir, um terceiro grupo procurava contornar o problema explicando mais detalhadamente o porquê da necessidade de uma informação ou ação, enquanto outros procuravam construir, através de múltiplos encontros de serviços uma base de confiança com o cliente, para conseguir obter informações e, por fim, um entrevistado citou que não conseguia contornar a inibição dos clientes na busca por informações.

Alterar o roteiro do seu atendimento, modificando de uma ordem institucionalizada da ação (GOFFMAN, 1975; BERGER e LUCKMANN, 1985) para uma forma de diálogo mais informal e mencionando inclusive dados pessoais é uma estratégia com grande número de menções entre os entrevistados. O Paciente 5 explica bem como esta estratégia é avaliada do ponto de vista do cliente:

*Não eu acho que todo médico, todo profissional, acho que ele devia quebrar um pouco deste clima, desta racionalidade, entendeu? Deixar um pouquinho mais solto, um pouquinho mais tranqüilo. Dessa forma ele poderia até colocar mais os fatos que estão acontecendo na realidade.*

Ele se refere neste ponto claramente à clivagem entre trabalho prescrito e trabalho real (ZARIFIAN, 1990), como também à mudança da ordem institucionalizada da ação (GOFFMAN, 1975; BERGER e LUCKMANN, 1985).

O Ortopedista explica um pouco melhor esta colocação, do ponto de vista do prestador de serviços:

*(...) a gente tenta... desviar um pouquinho o assunto. Ce tenta é... de algumas maneiras você pode tentar relaxar o paciente, às vezes você desvia um pouquinho da consulta da consulta médica, a pessoa relaxa... eventualmente a pessoa fala problemas que não tem nada a ver com a consulta. Você acaba incentivando um pouquinho isso. Dentro da disponibilidade do tempo prescrito. E a pessoa vai se soltando às vezes encima de um problema que não tem nenhuma relação com a consulta e ela depois retorna encima daquilo... daquele muito mais relaxada.*

Novamente, as questões levantadas no discurso deste entrevistado são similares às questões levantadas pelo Paciente 5. Ele trata tanto da clivagem entre trabalho prescrito e real quando admite que “às vezes você desvia um pouquinho da consulta da consulta médica”, o que indica que ele tem uma idéia bem constituída do que é e de como deve se desenvolver uma consulta médica. No entanto, o prestador de serviço ressalta que isto é feito “Dentro da disponibilidade do tempo prescrito”, o que também indica certa preocupação com a lógica da colocação mercantil (ZARIFIAN, 2001d).

A questão de procurar um ponto em comum para facilitar o diálogo e, da própria informalidade, está presente no depoimento do Agente de Viagens 1:

*O próprio cafezinho, água, tudo isso deixa a pessoa mais à vontade! Não é? E tentar tornar o assunto um pouco mais informal... um pouco mais pessoal. É! Desculpe, achar um link! Uma coisa em comum né? Pode ser... o curso que ela fez... ah! Eu estudei na ((nome da universidade)), eu também! Pode ser... é... o time de futebol, não! Então vai depender da pessoa, se for uma patricinha não vou falar o time de futebol, então a gente*



*tenta... Então assim, conhecimentos gerais é importante no negócio.*

A estratégia adotada por este prestador de serviço é a de um atendimento informal, procurar achar algum ponto em comum que os una e facilite o diálogo. Para isso, ele ressalta a importância dos conhecimentos gerais e da própria interação para contornar o problema de inibição do cliente.

Quando a estratégia é a de criar alternativas para que a comunicação possa fluir, o Diretor de Criação explicita melhor outro caminho que pode ser utilizado para se conseguir as informações do cliente:

*A gente... é... têm várias formas de se chegar na mesma pergunta... a gente tenta outros caminhos... a comunicação, talvez não tenta uma pergunta direta! Tenta... outro tipo de pergunta! Às vezes... muitas vezes o que acontece não sabe responder aquela pergunta direta! Mas ele tem a resposta para dar! Então a gente busca outros mecanismos para poder chegar à conclusão daquilo que a gente quer saber!*

A questão colocada aqui está na base do conceito Habermasiano (HABERMAS, 1989) concernentes à validade e ética do discurso, bem como à procura do entendimento mútuo. Aqui também estão envolvidas questões em relação à pertinência do serviço e também à eficiência como ele será executado (ZARIFIAN, 2001d).

A Pneumologista 3 adota uma estratégia mais passiva:

*Deixar o paciente à vontade para falar, para perguntar alguma coisa que ele quer saber... Porque quando o médico não dá uma chance para o paciente perguntar nada ele fica inibido!*

Neste caso este depoimento talvez seja o reflexo de uma autocrítica em relação à condução da relação de serviço da parte do prestador, condução esta que pode inibir o cliente. Então a adoção desta postura pode facilitar o

processo de entendimento mútuo, pois pressupõe o abandono da posição de receptor da parte do cliente, para uma postura mais ativa como protagonista do encontro de serviço (HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001d).

O grupo que adota a estratégia de explicar o porquê da necessidade de uma informação ou ação procura, implicitamente, facilitar o processo de entendimento mútuo (HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001d).

Ao explicar a importância de descobrir se seus clientes têm alguma doença grave, ou precisam tomar medicação controlada, a Agente de Viagens 3 fornece um bom exemplo:

*Eu vou perguntando mesmo. E quando eu vejo que a pessoa “Não... não.” dá aquela gaguejada, eu já sinto que a pessoa tá inibida! Então quando ela fica assim eu falo “Olha, é importante!” Eu tento mostrar é ... mostrar para ela a importância, de que ele não vai estar com os responsáveis lá. Quem é responsável por ele é a, no caso, gente aqui... é a empresa. Então, se ele precisar de algum auxílio, ou de tomar algum tipo de remédio. Tem criança que toma remédio controlado... tem criança que tem esse problema. E às vezes a mãe fica inibida, tem medo da gente ficar encima do aluno... e o aluno ficar sem graça. Tipo assim; “Pô, sabe que eu tenho!” fica ali encima, não me deixa nem me divertir, entendeu?! Então eu mostro a ela que a gente é assim, é profissional. Que a gente jamais vai estar fazendo esse tipo de... de que o aluno fique constrangido, por ele ter esse tipo de problema. Então a gente mostra para ela a importância de saber... para, se precisar a gente tomar as nossas providências.*

Neste caso fica percebido que a mediação se dá com a mãe das crianças, em um movimento que busca esclarecer a pertinência (ZARIFIAN, 2001d) das informações coletadas para que seja alcançada a eficiência (ZARIFIAN, 2001d) na relação de serviço. Outra questão que tangencia este discurso é a questão da expressividade na relação entre prestador de serviço e cliente (ZARIFIAN, 2001a).

#### 4.2.8 A busca pelo entendimento mútuo

Esta categoria possui o maior número de menções de todo o conjunto de categorias. O número de entrevistados que a mencionaram também é superior ao da média da análise. Tal relação demonstra a importância deste tema para os entrevistados, sendo que muitos fizeram mais de uma menção à este tema.

A busca da compreensão mútua é uma categoria de natureza claramente Habermasiana (HABERMAS, 1989 e 2002) e com implicações também no trabalho de Zarifian (1990, 2001a e 2001d). Quatro linhas de ação foram identificadas durante a análise das entrevistas. Há entrevistados que optam por valorizar as informações do cliente, enquanto um segundo grupo procura evitar a dispersão do discurso do cliente durante a relação de serviço. Já outro grupo procura obter o *feedback* do cliente durante a relação de serviço e um entrevistado, por fim, mencionou o uso de outros canais de comunicação na busca por um entendimento mútuo.

Os entrevistados que mencionaram valorizar as informações do cliente mencionaram questões como a liberdade de expressão, a sinceridade, confiança e o estabelecimento de um bom diálogo como primordiais na busca do entendimento mútuo (HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001d). Tal postura fica evidente no depoimento do Pneumologista 1:

*(...) ele deve estar à vontade (1.2) porque ele deve dizer sem nenhum receio (1) o que considerar importante. E deve responder às perguntas com clareza e sem me esconder nenhum dado na resposta. (1) É importante que ele me responda com honestidade que ele não me sonegue nenhum tipo de informação que eu vá precisar para fazer diagnóstico para estabelecer tratamento...*

As três pausas de aproximadamente 1 segundo demonstram certa reflexão do prestador de serviço ao articular sua posição. No entanto, a semelhança aos princípios propostos para o entendimento mútuo é evidente. Tal postura entre cliente e prestador de serviços fica evidente também no discurso de muitos

outros entrevistados, mas, a Paciente 3 revela como esta posição é interpretada do ponto de vista do cliente:

*Ah, claro, isso é essencial, né? Porque aí, quando se há um bom entendimento, também há um bom atendimento, né? Porque a pessoa tem possibilidade de falar do que sente, né? Porque o médico também não é psiquiatra, mas às vezes até ele dá uma de psiquiatra, conforme é o paciente, né? Que têm médicos e médicos, né? A gente nunca pode esquecer. Têm médicos e médicos...*

Neste discurso a declaração que “se há um bom entendimento, também há um bom atendimento” é fundamental para a percepção do conceito implícito no discurso do cliente. Novamente percebe-se a valorização do saber ouvir e da interação durante o atendimento ao cliente.

Outra estratégia importante na busca do entendimento mútuo, segundo a análise das entrevistas, é da busca pelo *feedback* do paciente. Receber o retorno do paciente é uma das formas mais eficientes de verificar se ele realmente compreendeu o que lhe foi passado (RABAÇA e BARBOSA, 2001). O depoimento da Pneumologista 2 ajuda a exemplificar esta questão:

*(...) eu pergunto novamente. Eu fixo o ponto. E direciono ele: “Isso é assim realmente? É o que eu falei, o que você me falou é isso? É isso mesmo que você ta querendo me falar? Ou você ta querendo me falar outra coisa com essas palavras?”*

Pode-se perceber claramente aqui a busca pelo retorno da comunicação (RABAÇA e BARBOSA, 2001) através de perguntas que buscam esclarecer pontos no discurso do cliente relativos à pertinência de suas informações (ZARIFIAN, 2001d).

Outro ponto importante de ser esclarecido é que por vezes termos técnicos ou mesmo regionalismos<sup>28</sup> dificultam a compreensão. Neste caso tanto o cliente quanto o prestador de serviços buscam esclarecer o significado do regionalismo que está sendo utilizado, como no exemplo da Fisioterapeuta 2:

*Altero a linguagem! É... hhh ele me diz que ele tem uma chuchada no peito! Chuchada no peito... é uma linguagem dele que veio não sei da onde! Então eu tenho que me referir ao seu ((nome do paciente)) da chuchada no peito dele. Então eu tenho que entrar no mundo dele, para eu saber o que eu preciso. ((o pesquisador pergunta o que a fisioterapeuta faz para descobrir o que que é chuchada)). Aí eu tenho que investigar! Eu tenho que investigar! Aí eu começo investigando. “Mas como é que funciona?” Aí vem a comunicação! “Mas, como que é a chuchada?” “O que que a chuchada te dá?”; “O que que você sente com a chuchada?” Aí ele vai me dizendo e aí eu entro nesse mundo e já sei o que que é a chuchada e como a chuchada é.*

Neste depoimento o prestador de serviços se deparou com o regionalismo “chuchada”, que significa pontada ou o movimento de esfaquear alguém. No discurso do prestador está evidente que compreender o significado do regionalismo era central ao entendimento do mesmo do mal que estava afligindo o cliente, ou seja, central para o desenvolvimento adequado da relação de serviço. Através de uma série de perguntas, visando esclarecer a questão com o cliente, o problema foi sanado e a relação de serviço se resumiu.

#### 4.2.9 Ruídos na comunicação

Esta foi a categoria com o menor índice de menções entre as analisadas. A questão dos ruídos na comunicação<sup>29</sup> é uma questão delicada, porque

---

<sup>28</sup> Palavras, adjetivos e expressões específicas à determinadas regiões geográficas ou grupos étnicos.

<sup>29</sup> Fatores que atrapalham o entendimento mútuo, normalmente presentes na interpretação do que é comunicado.

implicitamente ela demonstra falhas e dificuldades na comunicação dos entrevistados e como eles lidam com elas.

As questões que estiveram evidentes nesta categoria relatam-se principalmente à interpretação do que é comunicado, da parte dos prestadores de serviço e à questão da linguagem utilizada, da parte dos clientes; com menções isoladas à experiência profissional e à sinceridade do discurso de um dos participantes da relação de serviço.

Quanto à interpretação do que é comunicado a Pneumologista 3 relata as dificuldades em relação a interpretação do cliente:

*Muitas vezes eu não consigo saber na hora que eu não consegui! Por quê? Existe uma pesquisa que 50% dos pacientes.. > 50 não! < Um terço dos pacientes saem do seu consultório não fazendo nada do que você pediu; um terço faz exatamente tudo o que você pediu e um terço faz tudo errado! Esse é o pior! Ele faz tudo ao contrário do que você pediu. Então eu só vou fazer, só vou saber qual dos três aconteceu no retorno! Né?*

Neste caso, ela não mencionou a questão de pedir o retorno da comunicação, de procurar descobrir como o receptor decodificou a mensagem que lhe foi enviada (RABAÇA e BARBOSA, 2001), o que certamente pode influir no resultado de sua relação de serviço, que depende em grande parte da participação do cliente (KOTLER, 1998; ZEITHAML e BITNER, 2003).

Um prestador de serviços mais experiente, a Pneumologista 2, tem um exemplo esclarecedor acerca desta questão:

*Se você não for bem explícito nas coisas que você fala e às vezes você tem que repetir até. Porque o paciente ouve aquilo que interessa para ele! O que é bom para ele ouvir, o que ele quer ouvir ele ouve. Então... isso a gente tira da conclusão do dia a dia. Porque quando ele volta às vezes a mulher ta aí, o marido ta aqui. Então você vai conversa: “Ó, não pode fazer isso, durante o tratamento*

*“você vai segurar um pouco as pontas, não vai. Não pode!”  
Como uma virose: “Você não vai não vai tomar gelado,  
ficar na friagem, não vai tomar banho muito quente, muito  
quente, né? Evitar choque térmico, essas coisas! Não  
pode tomar cerveja, não pode tomar bebida alcoólica, né,  
nada...” Aí o paciente vai, não sei o que a melhora dele foi  
pequena... não sei o que... aí você vai e fala assim... aí  
quando ele volta. Aí você fala assim com ele: “E aí,  
melhorou?”; “Melhorei um pouquinho!”; aí a mulher dele  
fala assim “Dr<sup>a</sup>, mas ele tomou gelado, tomou isso, tomou  
aquilo.”; “Ah! Mas não tinha nada disso não!”; “Tinha, eu  
falei isso tudo com você!”; “Falou uma ova!”; “ela falou  
isso tudo com você!”; “Não, mas eu não ouvi isso tudo  
não! Eu ouvi ela falando que eu tinha que tomar o  
remédio!” Então para ele aquilo saiu da conveniência  
dele. Ele ouviu aquilo que ele queria ouvir!*

Novamente a questão da busca do *feedback* encontra-se implícita neste depoimento, bem como da dificuldade de interpretação ou de outros fatores inerentes à subjetividade do cliente, que retém as informações passadas de forma seletiva.

Do ponto de vista do cliente, a questão da linguagem é importante e pode oferecer pistas às dificuldades de comunicação relatadas nos exemplos anteriores. O depoimento do Paciente 5 exemplifica esta questão:

*(...) eu acho que fica mais fácil, o médico entender os  
pacientes do que os pacientes entender os médicos.  
Porque se ele falar a língua do povo, ele consegue passar  
as informações, ou o que o povo quer ouvir. Não precisa  
ser... eclético nas palavras.*

Neste caso está explícito no discurso a dificuldade de compreender certas expressões, ou mesmos termos técnicos utilizados pelos prestadores de serviço. Isto torna-se evidente quando o cliente declara “*se ele falar a língua do povo, ele consegue passar as informações*”.

#### 4.2.10A busca do consenso através da comunicação

Esta é uma categoria com um número de menções abaixo da média. Uma possibilidade é de que este fator se deva ao próprio ato de negociação que está implícito no discurso de quem busca o consenso para determinar um curso de ação, o agir comunicativo (HABERMAS, 1989 e 2002).

No caso da busca do consenso através da comunicação é uma categoria complementar à apresentada na sessão de entendimento mútuo, pois é através do entendimento mútuo que o consenso quanto à ação que será realizada é alcançado. A iniciativa de separar estas categorias complementares parte da percepção de que a partir da visão de Habermas (1989, p. 204) que “a continuação do agir comunicativo com meios argumentativos caracteriza um estágio da interação que permite ir além dos estágios da adoção de perspectivas (...)”. Poder-se-ia dizer que mais do que adoção de perspectivas, neste caso, pois uma vez instaurado o entendimento mútuo está instaurada a base para a ação.

Na busca pelo consenso, muitas vezes o prestador de serviço deve explicar suas limitações quanto à tarefa que será executada, o que pode e o que não pode fazer. Em outros momentos, certos aspectos chave para o entendimento mútuo devem ser negociados, por refletirem diretamente na ação que será realizada. Por sim, alguns entrevistados conferem uma importância acentuada à pertinência, que media o espaço entre as expectativas do cliente e o resultado alcançado (ZARIFIAN, 2001d).

A Fisioterapeuta 2 explica melhor como o processo de explicar as limitações do serviço se dá:

*Ele veio com uma expectativa! Eu passo também essa expectativa, tá? Essa minha expectativa tem que ser uma expectativa equilibrada. Para não gerar stress nele, né? E a gente consegue harmonizar isso até o final das 10 sessões! E ele sai satisfeito! Não, era isso mesmo! Às*



*vezes você não alcança o objetivo final, mas você sabe que tá no caminho certo para alcançar aquele objetivo final! E ele entende isso perfeitamente!*

Neste caso a ênfase que a entrevistada dá à palavra “equilibrada” remete ao próprio processo de se alcançar o consenso para a ação. Outro ponto importante é o fato de que ela indica que há uma expectativa da parte do prestador de serviço, expectativa esta que não pode ser ignorada durante o processo da relação de serviço.

Outra estratégia ao se buscar o consenso parte da negociação de certos aspectos chave para o entendimento mútuo. Estes aspectos estão diretamente relacionados à ação que será realizada. No entanto, nem sempre este procedimento é realizado a partir de uma relação igualitária. Neste caso não se trata de um consenso real, pois o entendimento mútuo não foi obtido (HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001d). Tal ponto fica claro no depoimento do Atendimento 1:

*(...) o atendimento é meio complicado, porque a gente acaba muito, muito mais vezes assim... acatando... do que questionando e... convencendo, vamos colocar assim! É muito mais fácil, você estar no cliente acatando a sugestão dele, a sugestão dele, > do que você convencendo daquilo que a gente fez <.*

Neste caso, pode-se perceber que houve uma assincronia quanto à troca intersubjetiva. O ponto de vista do cliente acabou prevalecendo, em detrimento da compreensão total ou parcial do ponto de vista do prestador de serviço, sendo assim a ação realizada a partir unicamente do ponto de vista do cliente.

Por outro lado, a Pneumologista 2 demonstra como a negociação pode contribuir para este processo:

*Porque o paciente vem com a coisa e joga! É como se fosse um xadrez, né? Ele vai dando espaços e você vai montando o seu jogo. Né e até chegar no... até você*

*poder concluir seu jogo e resolver o problema dele. Então eu acho que você consegue transmitir isso, quando ele... consegue falar que você fez um bom atendimento, mas para ele, para o paciente ele fez um bom atendimento com você, quando você fez... quando você o ouviu. Você conversou com ele, falou sobre as possibilidades da doença dele.*

Neste caso a entrevistada usa a metáfora do jogo de xadrez para explicar o processo de negociação. Neste caso, ao referir à condição do jogo da posição de cada lado do tabuleiro do cliente e do prestador de serviços, pode-se inferir que por vezes ambos os lados podem ter interesses ou objetivos diferentes.

Este ponto fica melhor esclarecido no depoimento do Fisioterapeuta 2:

*Às vezes o ponto de vista para ele é uma coisa, para mim já é outra, né? Depende do referencial... mais (.) dentro do foco, aqui da consulta. Do que ele tem, eu procuro que ele entenda mais o meu ponto de vista do que ele entenda o dele, entendeu? Porque eu olho pelo lado da cura, pelo ponto de vista da cura e ele olha pelo ponto de vista da doença.*

Neste caso, fica clara a clivagem entre o ponto de vista do cliente e o do prestador de serviços. A questão do “ponto de vista da cura” e do “ponto de vista da doença” implícita uma série de dificuldades, tanto ao entendimento quanto à ação que será subsequente à este entendimento.

O terceiro posicionamento, que valoriza a interação esclarece um pouco melhor como a clivagem entre o ponto de vista do cliente e o do prestador de serviços pode ser solucionada. Este posicionamento está refletido no exemplo dado pelo Diretor de Criação:

*(...) o posicionamento de cada produto e no estilo de comunicação para cada cliente, a gente consegue através dele, ou através da interação da comunicação. O que ele fala, com a nossa.. própria... visão do negócio dele. E é... interação e a gente, chega num consenso. Nós... é... se a gente fosse colocar:: botar só dois pontos básicos, a*

*gente chega com uma carga de informação, o cliente tem a dele, a gente a partir daí sai para um aten- para um terceiro posicionamento!*

A questão de se alcançar “o terceiro posicionamento” é a questão essencial ao consenso, pois ela traz implicações sobre a pertinência das ações a serem realizadas e sobre a eficiência com que elas serão realizadas (ZARIFIAN, 2001d).

#### 4.2.11 A postura do prestador de serviço durante a relação de serviço

Apesar de ser uma das categorias com o maior número de menções na análise, esta categoria tem a participação exatamente na média dos entrevistados, um fato relacionado ao grande número de entrevistados que tiveram mais de uma menção nesta categoria.

A questão da postura do prestador de serviço é importante para o resultado final da interação de serviço (SALERNO, 2001; ZARIFIAN, 2001d), principalmente a partir da noção de valor do serviço (ZARIFIAN, 2001b).

As menções identificadas nesta categoria tratam mais da questão da formalidade ou informalidade do prestador durante a relação de serviço. Um terceiro grupo também representativo tem identificado em seu discurso aspectos de um equilíbrio entre o atendimento formal e o informal. Por fim, vários entrevistados também apresentaram aspectos críticos em relação à postura durante a relação de serviço.

A Secretária exemplifica bem a questão da informalidade durante o atendimento:

*E o conteúdo, eu acho que tem que ser o mesmo! Independente se é irmão, se é primo, se é tio, se é avô, se é amigo, melhor amigo, namorado, o que for você tem que tratar as pessoas do mesmo jeito! Porque ninguém é melhor do que ninguém! Seja o curso que for, seja o cara estiver pagando à vista R\$ 10.000 ou ele está pagando*

*R\$ 1.000, problema é dele! Você tem que atender do mesmo jeito. O conteúdo não muda, eu acho.*

Aqui se percebe que a questão da igualdade no atendimento, da qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b) que assim segue uma ordem institucionalizada da ação (GOFFMAN, 1975; BERGER e LUCKMANN, 1985). Apesar deste discurso concentrar-se no aspecto do tratamento, ele é complementado pelo depoimento do Diretor de Criação:

*Tem que ter competência, técnica e interesse pelo cliente. Ele tem que ter cortesia e empatia na hora do atendimento, credibilidade, confiabilidade, responsividade, que é uma palavra que eu coloquei, tem que ter um atendimento rápido e eficaz às solicitações diárias do cliente e ter boa comunicação, comunicar-se claramente e se esforçar para entender o que o cliente pede.*

Quando enumera as qualidades que considera importantes para a postura do prestador durante o atendimento o Diretor de Criação toca em muitas questões do modelo de qualidade da mercadologia (ZEITHAML E BITNER, 2003) e; também remete-se ao modelo proposto por Zarifian (2001d) de relação de serviço, principalmente quando enfatiza a interação e o papel da comunicação durante a relação de serviço.

Quanto à uma postura informal durante a relação de serviço, o depoimento do Agente de Viagens 4 é esclarecedor:

*A gente tenta primeiro fazer um clima, um ambiente de trabalho assim, bem descontraído. A gente tenta primeiro conquistar o cliente, conquistar a confiança dele, para que ele possa ser não só um cliente mas ser uma pessoa que possa se sentir mais do que um cliente, um amigo do vendedor. Que ele possa ter a liberdade de estar falando aquilo que ele quer!*

O entrevistado enfatiza “conquistar o cliente”, através do ambiente de trabalho “descontraído”, novamente em uma referência direta à qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b). Esta é uma estratégia com o

objetivo de facilitar o processo de entendimento mútuo (HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001d).

Tal postura parece ser bem recebida pelo cliente, que sabe diferenciar a postura informal do resultado final da relação de serviço, conforme é demonstrado no depoimento do Paciente 6:

*Se ele foi sensível? Foi! Compreendeu! Isso porque... ele faz tudo brincando com a gente! Ele ta atendendo na brincadeira. Mas é coisa séria.*

Pode-se perceber que entre o “atender na brincadeira” e a “coisa séria” que é o resultado da relação de serviço, o serviço em si, há uma diferença que é percebida pelo cliente, que valoriza também a “sensibilidade” do prestador de serviço.

Outros entrevistados adotam uma estratégia que mistura os aspectos formal e informal, apresentados anteriormente. Esta diferença é bem estabelecida pela Agente de Viagens 3:

*(...) é diferente você com um cliente novo e aquele cliente que já conhece, já está acostumado a comprar! Por exemplo, tem uma escola aqui que, já trabalha com a gente aqui há mais de seis anos. Então eu sei o perfil, sei de tudo deles! Então, eu tenho a intimidade, de falar é “Não senhora! Né?” Tal...: “Senhor ((nome do pesquisador)) não.” Falar: “Oi ((nome do pesquisador)) tudo bem? > Não sei o que <... “Como é seu dia? Sua voz não está assim...” Eu tenho a liberdade né? De estar, não é brincando, mas de tornar uma conversa assim mais aberta, mais informal. Já escolas novas, quando eu vou ter o primeiro contato, então eu tenho que ser o mais assim, profissional e né, até depois eu ter essa liberdade de poder conhecer a escola, como é cada um. Porque tem uns que não gostam de certo tipo de brincadeira. Tem umas pessoas que você já fala pelo... “Oi nanda!” em vez de: “Oi Fernanda!”; entendeu? “Oi duda!” Então é assim, eu tenho essa intimidade pelos anos que a gente convive. Tem meu celular? Entendeu? Já um contato novo, não. Eu quero ser formal, entendeu, para eles terem aquela segurança e depois sim, ao longo do tempo, né?*

Um dos fatores implícitos neste discurso é a construção do relacionamento com o cliente que influencia diretamente na qualidade deste (ZARIFIAN, 2001b; KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002; ZEITHAML e BITNER, 2003). Pode-se perceber que a distinção entre cliente novo e cliente que “já conhece”, que deixa implícito o caráter plástico e cumulativo da relação que é criada a cada novo serviço. Este próprio caráter influi diretamente no tratamento dado ao cliente, que pode variar de um tratamento formal para o “cliente novo” a um informal para o “cliente que já conhece”.

Por fim, alguns entrevistados também referem-se à aspectos críticos em relação à postura durante a relação de serviço. A Inspetora Escolar dá um bom exemplo de uma reflexão acerca da postura durante o serviço:

*(...) eu acho que a primeira coisa, você tem que ser educada, tem que ser calma. Não pode ficar nervosa. Porque se você ficar nervosa, principalmente os alunos aqui, se você deixar ele perceber que você tá nervosa ou intimidada, né? Ele... a situação fica pior. Mas eu acho que a primeira coisa é a educação, né? Ser cordial com o aluno. Eu acho que.. sabe, você tem que ser clara.*

Neste depoimento a Inspetora Escolar ressalta a importância do controle emocional, da educação e da cordialidade. Tais fatores contribuem diretamente para a qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b) e para a qualidade do serviço como um todo (ZARIFIAN, 2001b; KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002; ZEITHAML e BITNER, 2003).

A Pneumologista 3 também exemplifica esta questão quando faz uma crítica à sua forma de atender:

*Muitas vezes eu fico chateada com o atendimento que eu dei! ((pesquisador pergunta se a médica sente)) Sinto! Se por exemplo, tem pressa... né? Isso não é um bom atendimento. Eu não posso ter pressa! O paciente, aquele momento é dele! Não é meu... né? Então eu fico chateada hhhh, quando acontece alguma eventualidade ou outra eu... to atrasada... alguma coisa assim... é::: e, e... (.9) se*

*eu to com pressa, se eu to aflita com qualquer coisa, né? Eu não consigo dar tudo de mim. Tenho preocupação... né? Então eu sinto que não foi um bom atendimento! Até às vezes o paciente acha que foi um bom atendimento, mas eu não!*

Pode-se inferir neste depoimento uma percepção com a qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b). A entrevistada posiciona-se com uma atitude muito crítica em relação ao seu envolvimento subjetivo durante o atendimento, envolvimento este que às vezes nem pode ser percebido pelo cliente, mas que mesmo assim não deixa de ter um grande peso para ela.

#### 4.2.12 Uma má relação de serviço

Esta foi a categoria com a maior participação dos entrevistados, possivelmente em decorrência dos padrões de qualidade que cada prestador de serviço se impõe durante a relação de serviço. Estes padrões só podem ser impostos por um conceito inerente a cada entrevistado em relação ao que é uma boa relação de serviço e, conseqüente, do que é uma má relação de serviço.

Os entrevistados costumam associar a questão de uma má relação de serviço ao processo de serviço mal executado, ao descaso com o aspecto relacional da relação de serviço e costumam, por vezes, citar exemplos de uma má relação de serviço.

Quando associam uma má relação de serviço ao aspecto de como o serviço é executado, por vezes eles citam a questão do tempo, do atendimento ter sido executado muito rapidamente, a questão dos erros no serviço que ocorrem em decorrência ou de ruídos na comunicação ou por descaso do prestador de serviço, falta de retorno às solicitações do cliente e problemas relacionados à recursos ou à estrutura.

O depoimento do Ortopedista demonstra uma má relação de serviço em relação ao lado processual:

*Um mal atendimento, é... um atendimento breve! Um atendimento financista. A pessoa chama o paciente, ela tem uma agenda que... não comporta aquele número de atendimentos. Acho que para você ter um atendimento bom, você tem que ter tempo para se dedicar. (...) Eu posso falar pelo que eu escuto. A paciente foi atendida pelo colega e ela queria fazer um exame. Ela foi recomendada por um médico que sugeriu que ela fizesse determinado exame. Ela procurou, um atendimento normal, foi atendida, antes de explicitar sua queixa ela disse que queria o exame. O colega encerrou a consulta antes de ela apresentar a queixa e isso é um problema. Por causa do exame. Ele disse que num tava ali para pedir exame para o paciente e isso, isso e isso. Mas a paciente foi mal atendida.*

Neste caso, a relação foi interrompida pelo prestador de serviço, devido à uma solicitação do cliente que ele ou não estava disposto à atender, ou não possuía os recursos para atender. Outro ponto citado é a questão da velocidade com que a relação de serviço se dá, descrita pelo entrevistado como “uma relação financista”. Os problemas apresentados nesta relação estão em múltiplos níveis, desde a qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b), passando pela questão do processo de serviço, que influi diretamente na experiência de serviço (JOHNSTON E CLARK, 2001), pela questão da qualidade do processo versus a qualidade do resultado (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002), e pelo modelo de avaliação de qualidade em serviços (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Quando se referem ao aspecto relacional de uma má relação de serviços, os entrevistados referem-se à atenção que é dada ao cliente, ao tratamento que lhe é dispensado, como sorrir para o cliente, chamar o cliente pelo nome e também quanto ao aspecto emocional do prestador de serviço, que é percebido pelo cliente.



O Paciente 6 demonstra como a atenção que é dada ao cliente pode influir na percepção de uma má relação de serviço:

*Se eu chegasse lá, ninguém (.) falava nada comigo! Falava nada com a gente! A gente chega perto do balcão. Eles não atenderem, aí já é péssimo atendimento, né?*

O depoimento da Inspetora Escolar esclarece um pouco mais esta questão:

*A primeira coisa é falta de educação, sabe? Não dar atenção para ele do que ele ta falando! Você entendeu? Às vezes ele ta falando você não está prestando atenção! E... fazer pouco caso do que ele ta falando com você. Não demonstrar interesse do que ele ta falando com você!*

A questão da atenção ao cliente está presente nos dois depoimentos, marcada por uma percepção direta de falta de qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b) e também pela falta de empatia ao cliente (ZEITHAML E BITNER, 2003).

Ao relatar exemplos de uma má relação de serviço, os entrevistados relatam principalmente a questão da falta de educação no tratamento do cliente e da falta de atenção com o cliente. A Paciente 3 relata uma experiência pessoal em relação a esta questão:

*Mau atendimento é esses médicos que a gente chega e não olha, só ouve, ta com a cabeça baixa e vai passando a receita, sem saber nem o que que a gente tem. Ih, eu fui em um médico lá ná.. ° não sei nem se devo falar isso °. Fui num médico da prefeitura lá, que eu tinha pego um exame para glicose e tinha dado alta, ta entendendo? Aí eu tirei o açúcar quase todo, só fiquei tomando o café com açúcar, não comi mais doce durante dois mês. Eu tive um problema no ouvido, aí eu fui no otorrino e ele pediu outro exame. Ao invés de dar glicose baixa ela subiu. Então eu fiquei apavorada com aquilo. Eu não posso, eu já tenho uma irmã que é diabética, né? Aí fui ao médico, aquela moça da prefeitura e levei os exame todos falei com ela e tudo. Ela nem olhou os exames, não olhou nada, só olhou o resultado do exame que eu tinha levado, né? Só olhou o*

*resultado e passou::: o remédio para mim. Para eu tomar 30 dias e depois voltar. Aí eu voltei a ela outra vez, aí ela passou mais 30 dias e pediu um exame. Aí já dava mais baixo. Aí ela. Aí no outro dia não pude voltar no... porque lá só marcam consulta na segunda feira. Não pude voltar, aí eu comprei outra cartela do remédio. Aí eu comecei a sentir muito mal com remédio. Comecei a ter... vontade de chorar, ter alucinação, ( ) de sangue para a rua. Aí fui olhar a bula do remédio. Tinha tanta contra-indicação. Aí quando eu fui. Aí tava com a consulta marcada para o endocrinologista, porque eu não tenho a tireóide, então faço controle com o endocrinologista. Ele me disse “você não podia de maneira nenhuma ter tomado este remédio!”. Aí isso é um mal atendimento, porque ela não procur- ela não verificou minha pressão, não procurou saber os remédios que eu tomava, falei com ela que eu era cardiopata. Ela não procurou saber os remédios que eu tomava, se algum entrava, interferia, com o outro, né? Então isso eu acho um mal atendimento.*

Este é um depoimento preocupante, porque devido a uma má relação de serviço a cliente teve sua saúde prejudicada por uma má relação de serviço. Tal questão, apresentada no último exemplo, vai além da qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b), chegando ao processo de serviço, que influi diretamente no serviço prestado (JOHNSTON e CLARK, 2001) e também pela questão da qualidade do processo versus a qualidade do resultado (KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002).

#### 4.3 Análise de Conversação (CA)

As transcrições apresentadas nesta sessão visam elucidar alguns aspectos da relação de serviço que não puderam ser captados na entrevista, bem como verificar também se o discurso dos entrevistados corresponde à realidade da interação.

No primeiro extrato a ser apresentado, a conversação é um relação de serviço entre um médico e sua paciente, uma senhora idosa, que já trabalhou na área de saúde.

Esta conversação é referente à forma com a que o prestador de serviço apresenta-se e inicia a relação de serviço com o cliente.

*Médico - Dona ((Nome da paciente)). É ((nome completo))?*

*Paciente – ((repete o nome completo)).*

*Médico - É, ((Nome da paciente)).*

*Médico - E aí, como é que ta ((nome da paciente))?*

*Paciente – To mais ou menos bem, né?*

*Médico - Ta melhor?*

*Paciente – To caminhando, um pouco mais cansada, caminho uma hora ... [uma hora e dez.*

*Médico - [É mesmo, menina?*

*Paciente – [É...]*

*Médico - Ta andando aonde?*

*Paciente – To andando ali na pracinha, da, da pedra da cebola...*

*Médico - É mesmo?*

*Paciente – É, mas só caminho embaixo, né?*

*Médico - Mas ali é bom para andar né, ((nome da paciente))?*

*Paciente – Ah, eu vou cedo. Saio de casa às 5h00.*

O primeiro par adjacente desta relação de serviço refere-se à ordem cumprimento e cumprimento (HERITAGE, 2004). Após esse par, o médico repete uma vez mais o nome da paciente, possivelmente um artifício para fixar seu nome. A partir deste ponto o primeiro turno é encerrado e o segundo turno começa, novamente com o médico conduzindo a relação de serviço, o que revela certa assimetria durante o encontro. Neste turno o médico pergunta

acerca do estado da paciente e esta lhe responde com uma resposta aberta, que abre espaço para um novo turno no qual é questionada sua condição de saúde. O próximo turno se passa com a descrição de uma atividade física, que é superposta pelo médico. Esta superposição na fala da paciente (HERITAGE, 2004) pode ser uma tentativa do médico de continuar conduzindo a relação de serviço, mesmo durante uma parte na qual a paciente está relatando sua experiência pessoal. Os próximos turnos tratam de um desvio na atividade principal da consulta, na qual o médico conversa acerca da atividade física que a paciente executa.

Um ponto importante a ser notado nesta relação de serviço é o de que, em uma seqüência curta, de início da relação de serviço, o nome da paciente foi repetido quatro vezes. Este fator, aliado à conversa sobre a atividade física da paciente pode indicar a tentativa do médico de facilitar a comunicação com a paciente, através do recurso de tratar de assuntos relacionados à condição física dela e chamá-la sempre pelo nome, o que demonstra atenção e empatia, uma atitude que é valorizada tanto por clientes como prestadores de serviço, com já foi visto na análise de categorias.

No próximo extrato a ser analisado desta relação de serviço, percebe-se que a paciente menciona o problema físico principal que a aflige:

*Paciente – Minha pressão na, na quinta feira estava 16/10.*

*Médico - Porque? A senhora estava nervosa?*

*Paciente – Não, não sei não... ela sai... desde que eu operei que ela ficou instável, tendeu? Uma hora ta lá encima, outra hora ta lá embaixo...*

*Médico - Mas a senhora tem que ir assim. Procurar não comer sal... [não comer muito sal e não comer carnes vermelhas...*

*Paciente – [ ° Não, não como não... ° ] Não como carne vermelha não...*

Médico - Comer mais peixe... e frango.

Paciente – Eu não agüento mais olhar para peixe, nem frango!

Médico - Porque?

Paciente – ° Ah, porque já enjoiei doutor... °

Médico - A senhora ta tomando algum remédio para pressão?

Médico - Sua pressão agora tá 13/10. (0.7)↑ A senhora agora tem que tirar o sal da comida, hein Dona ((nome da paciente))!

Paciente – Claro...

Médico - A senhora mora sozinha?

Paciente – E deus!

Médico - É a senhora que cozinha, ou a senhora come num [self-service?

Paciente – [ Não!] Qui self-service! Self-service eles botam aquele óleo doido lá, ficam fritando aquilo 500 vezes [e isso...

Médico - [ isso mesmo, e muito sal também...]

Paciente – Eu só uso....

Médico - A senhora não deve ter nada em conserva:: Porque toda conserva tem muito sal.

Paciente – É? Eu quase não comprava conserva não.... e-

Médico - Comida mais simples, tá! Tira o sal...

Paciente – Arroz, feijão, uma salada e tudo cozinho que eu não gosto muito.. e... um pedacinho de carne, um bife...

Médico - Agora.. procura comer mais peixe. Coma peixe uma a duas vezes por semana, frango de duas a

*três vezes e carne vermelha uma a duas vezes, grelhada, pouquinha. (.5) Entendeu?*

*Paciente – É... já fiquei um tempão sem comer carne vermelha e sabe que meu colesterol baixou à beça?*

*Médico - Ah, baixa tudo...*

*Paciente – Tirei só a carne vermelha...*

O primeiro par desta relação de serviço começa de forma inversa ao estudado no extrato anterior. Desta vez é a paciente que toma a iniciativa. O médico responde com uma pergunta. A esta pergunta a paciente acrescenta uma nova informação, que foi operada. O próximo par traz o médico assumindo a iniciativa ao recomendar evitar o consumo de certos tipos de alimentos e a paciente superpondo a recomendação do médico, como que em uma atitude de defesa, ou de explicação. Os pares seguintes são discussões dos hábitos alimentícios da paciente, que refletem diretamente em sua condição de saúde. Atenção especial deve ser dado ao par em que a paciente abaixa o tom de voz para admitir que já enjoou e ao aumento do tom de voz do médico para recomendar tirar o sal da comida. Este aumento no tom de voz é enfático, ainda mais porque este é o único par desta conversação em que o médico utiliza o nome da paciente.

Os pares seguintes são seqüências superpostas (HERITAGE, 2004) de recomendações do médico e explicações da paciente, em relação aos seus hábitos alimentares. Importante é de se perceber que no último par desta relação de serviço a paciente associa diretamente o não consumo de um tipo de alimento à sua condição de saúde e o médico concorda, enfatizando o benefício alcançado.

Esta conversação analisada apresenta uma relação na qual o médico trata da condição de pressão alta de uma paciente idosa, mas o faz verificando a alimentação da mesma, assim como seus hábitos alimentares e, implicitamente, sua conscientização em relação à importância da alimentação

que ele recomenda. É uma conversação marcada por alterações no tom de voz e passagens de turno onde ambos os participantes se revezam na condição de iniciar um novo turno, o que denota um procedimento de busca do consenso, através do entendimento mútuo (HABERMAS, 1989) entre prestador de serviço e cliente.

O próximo extrato de conversação trata da relação de serviço de um médico e de uma paciente adulta, com entre 30-40 e acompanhada do marido.

Nesta extrato será tratada a questão de como o médico explica ao paciente ocorre o problema de saúde que lhe aflige.

*Médico - Seus pulmões são normais, seu coração tem uma área cardíaca normal...(13) uma discreta ectasia da aorta::= Sua aorta está um pouquinho para cima, só isso.*

*Paciente – E o que que tem com isso?*

*Médico – hhh É a pressão alta.(6) Sua mãe tem pressão alta, (nome)?*

*Paciente – Minha mãe tem pressão alta e eu tinha 12 anos, hoje estou com 44 anos, né (nome do acompanhante)?*

*Acompanhante - °42°*

*Paciente – ° 42°*

*Médico – E ela tinh-[*

*Paciente – 45]*

*Médico – E ela toma remédio para pressão?*

*Paciente – Remédio para pressão, ela nunca deixou de tomar. Ela é caprichosa com remédio pra pressão.*

*Médico – >Por isso ela está viva<*

*Paciente – Ahh?*

*Médico – Porque a pressão é assim. Se você tiver pressão alta. =>o que que é pressão alta?< seu coração bate aí a pressão vai lá encima. Aí arrebenta as veias. Isso as veiazinhas assim do cérebro, do coração, >ta entendendo?< Mas se você toma um remédio para a pressão, ela bater normal, aí você vive sua vida toda normal, >ta entendendo?< Se você tiver que viver 100 anos.= Cê vai viver 100 anos.*

*Paciente – hhhhm.*

*Médico – Mas se começ- =Se você não tomar remédio >e ficar bum! bum!< lá encima, dando pique. Aí não tá normal. Aí ta com pressão ( ), ta com ( ), daqui a pouco tem enfarto do miocárdio, ta entendendo? Aí tem doença cardíaca. Aí tã >esculhamba seu organismo todo< é a mesma coisa hhh que na sua casa, por exemplo, tiver um cano que agüenta uma determinada pressão, aí você chega e bota uma caixa d'água de 500 de de:::- vamos supor de 5.000 litros>lá encima com uma pressão danada< com um cano ( ) você vai arrebentar os canos todos lá embaixo, não é? É a mesma coisa nosso probleminha. = nosso probleminha não pode (12) então manter esta pressão alta, não é? °Se tiver, vai dar problema°. (7) É o (nome), é um bom médico esse aqui que te examinou. Eu conheço ele.*

Este extrato da conversação começa com o prestador de serviço iniciando o turno. Pode ser notado que ele está avaliando a cliente e que dá uma ênfase especial à um termo descritivo (HERITAGE, 2004) que é um termo técnico. Por ser um termo técnico, o par desta frase é uma pergunta da cliente. À seguir segue-se uma seqüência inserida (HERITAGE, 2004) que detalha as condições de saúde da mãe da cliente. Nestes dois pares podem ser notadas muitas frases em tom mais baixo, sobreposições da fala (DE OLIVEIRA, 2002), que deixam implícita a idéia de encadeamento de informações, no momento em que o médico está coletando as informações que irá usar no diagnóstico da paciente. O par adjacente seguinte é o último da seqüência inserida, onde o médico procura identificar se a mãe da cliente se medica e a cliente enfatiza que ela sempre seguiu a medicação. Neste ponto o médico aumenta a velocidade do falar para dar mais ênfase à sua frase e poder iniciar o turno seguinte, fazendo a virada da paciente, que estava iniciando o turno para a



condição de protagonista. No par seguinte ele retoma a relação de serviço, primeiro explicando de uma forma mais ligada ao conhecimento científico a questão da pressão alta e, depois de uma resposta pouco enfática da paciente, utilizando-se de uma metáfora.

A metáfora utilizada pelo prestador de serviço é um excelente exemplo do poder da simbolização (GEERTZ, 1989; ZARIFIAN, 1990; ELIAS, 1994; LEVY, 1998) ao transmitir uma idéia forte sobre o curso de ação que está sendo negociado comunicativamente (HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001b). No início da metáfora o médico utiliza-se de tudo, inclusive da repetição sonora do evento que está descrevendo. Existem alguns pontos em que ele para rapidamente seu discurso e pontos onde acelera a velocidade do mesmo. Há dois pontos em que enfatiza a metáfora, quando indica que a pressão atingiu um pico e também quando avisa à cliente que não pode ter pressão alta. Atenção especial deve ser dada ao diminutivo que usa da palavra “problema” e depois ao uso da palavra “problema” sem diminutivo, numa clara indicação de que a condição da paciente está aceitável, mas pode tornar-se pior. Comparando-se a metáfora no final desta análise de conversação à frase que abre o primeiro turno da análise, o sentido das duas é o mesmo, só que a primeira foi descrita em termos técnicos da medicina e a segunda foi descrita em termos metafóricos. É neste ponto que os saberes profissionais (SCHWARTZ, 1999; ZARIFIAN, 2003) modificam a qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b).

A seqüência seguinte é uma seqüência de término da relação de serviço, onde o médico repassa as orientações à uma paciente jovem, com menos de 30 anos e nível superior:

*Médico - Um jato de água em cada nariz à noite, ta?*

*Paciente – uhhum!*

*Médico - O lavamento do canal nasal com soro fisiológico de 120. Compra um fisiológico de 120, agora,*

*de 120 a dose né? Agora, o seu negócio é esse aqui, ó? Vai lavar esse nariz! Quanto mais ce lavar, menos remédio ce vai precisar. Aí não vai ter dor de cabeça, nem nada. > Ce desculpa pelo telefonema, mas infelizmente eu tinha que atender a um colega que eu não queria deixar de atender <. Hhhh.*

*Paciente – hhhhh!*

*Médico - Combinado?*

*Paciente – Sim.*

*Médico - > No mais foi um prazer imenso revê-la bela e formosa. <*

*Paciente – ah, hhhh!*

*Médico - Até logo, minha filha!*

*Paciente – Tchau, tchau doutor.*

O turno é iniciado por uma orientação prestador de serviços à cliente, orientação esta acatada por uma exclamação da mesma. A rápida concordância abre caminho para o próximo turno, no qual o prestador de serviços orienta a cliente acerca de como deve se tratar e, em seguida, aumenta a velocidade para se desculpar. A letra “h” neste caso foi utilizada para indicar o riso do prestador de serviços, que é correspondido pela cliente, no turno seguinte. Este riso pode ser interpretado como um fator atenuante do desconforto do médico por ter que desculpar-se e à aceitação da cliente destas desculpas. No próximo turno o médico se certifica que suas orientações serão seguidas e quando a paciente concorda, o médico abre o turno seguinte falando rapidamente com um elogio, que é correspondido por uma risada da cliente, para em seguida finalizar a relação de serviço.

A seqüência desta análise de conversação indica como o prestador de serviço certifica-se de que foi bem compreendido e reforça suas orientação, ao final do serviço e da participação da cliente, que neste momento, se tivesse alguma dúvida em relação ao tratamento, deveria estar perguntando. Por fim, o elogio

ao final da relação de serviço serve para terminar a mesma de uma forma mais informal, buscando a simpatia da cliente. Aqui, novamente, aspectos como empatia, educação e cordialidade são demonstrados de forma prática, todos eles contribuindo para a qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b).

A análise geral dos pontos mais importantes identificados tanto nas entrevistas, quanto nas análises de conversação terá sua avaliação final no capítulo seguinte, dedicado à conclusão desta dissertação.

## 5. CONCLUSÃO

Esta dissertação se propôs a investigar como a significação e a re-significação resultantes da comunicação na atividade da produção de serviço influi no resultado final da relação de serviço.

Este foi um estudo extremamente difícil, tendo em vista que não foi possível localizar em primeiro lugar, um trabalho que reunisse as diferentes definições de serviço, ou serviços, de uma forma que pudesse ser avaliado o sentido do termo “serviço”. Diante da lacuna quanto à própria definição do termo, tornou-se necessário revisar a bibliografia existente, em diferentes campos do saber, almejando assim uma visão mais holística do que é “serviço”.

A compreensão adquirida através desta revisão não tornou o trabalho menos árduo, uma vez que a própria definição de comunicação revelou-se outro desafio. A escolha pela teoria habermasiana como base, se deu por esta ser parte fundamental do conceito de relação de serviço (ZARIFIAN, 2001d).

O fio condutor da base teórica desta dissertação então se deu por estes dois eixos, que priorizam a interação entre prestador de serviço e cliente, que através de um processo simbólico (GEERTZ, 1989; ZARIFIAN, 1990; ELIAS, 1994; LEVY, 1998) possibilitando a comunicação intersubjetiva (entre subjetividades) e atuando sob o pano de fundo de uma ordem institucionalizada da ação (GOFFMAN, 1975; BERGER e LUCKMANN, 1985) visando o entendimento mútuo (ALVESSON, 1996; HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001b), baseado na comunicação autêntica (ZARIFIAN, 2001a) e o consenso que gera a ação, ação esta em sua gênese, essencialmente comunicativa.

No entanto, foi identificado que a comunicação não só facilita o resultado final do serviço, como também influi particularmente sobre três fatores em especial:

- 1) A qualidade relacional subjetivamente estabelecida (ZARIFIAN, 2001b);

- 2) O caráter essencialmente simbólico da produção do serviço;
- 3) O curso de ação que está sendo negociado comunicativamente (HABERMAS, 1989; ZARIFIAN, 2001b).

A qualidade relacional subjetivamente estabelecida, que é a base da relação que se estabelece, tanto de confiança, quanto de desconfiança, no prestador de serviço é estabelecida não só em um momento, mas em vários momentos durante a relação de serviço. Durante as transcrições das análises de conversas e das entrevistas ficou claro no discurso dos entrevistados que fatores como atenção, empatia e o uso de metáforas para explicar de forma “mais amigável” conceitos específicos à atividade, servem para aproximar o prestador de serviço do cliente, visando “quebrar barreiras”, ou seja, inibições, resistências e ruídos que eventualmente sejam gerados na interação que é a relação de serviço.

A aproximação visa atingir o patamar de, ou próximo ao, entendimento mútuo (HABERMAS, 1989). Patamar este necessário dado o caráter essencialmente simbólico dos serviços que foram estudados, sua imaterialidade, ou intangibilidade (KOTLER, 1998) como o marketing o define. Por ser mediada e produzida através dos símbolos (ELIAS 1994; LEVY 1998), a relação de serviço revelou-se também uma atividade essencialmente narrativa.

Esta narrativa é uma atividade composta da participação tanto do prestador de serviço quanto do cliente, uma atividade intersubjetiva (HABERMAS, 1989, 2002), que necessita, portanto, do envolvimento subjetivo dos dois e de uma comunicação próxima à, ou realmente sendo, autêntica (ZARIFIAN, 2001a). Cabe neste ponto ser ressaltado que o estudo foi focado em empresas que tem um alto grau de interação com seus clientes na atividade de serviços e que, quanto maior o grau de interação, maior será a influência simbólica das narrativas que são geradas durante a relação de serviço no resultado final do serviço.

Embora a comunicação realmente autêntica nem sempre seja a realidade prática (ou pragmática, em alguns casos) ela se coloca não como um elemento, mas como uma condição para a realização do pleno potencial de uma relação de serviço.

Através da troca entre prestador de serviço e cliente, das perguntas que são feitas, dos termos técnicos que são usados, das metáforas utilizadas ao invés de termos técnicos, das conversas que fogem ao foco da prestação de serviço para desinibir o cliente, do uso dos termos formais e dos termos informais durante o atendimento, da postura do prestador de serviço e do cliente, das histórias que o cliente conta, ou deixa de contar, da sensibilidade e da sinceridade do prestador de serviço e por fim, do entendimento alcançado entre ambos, que gera uma negociação, sempre em busca do consenso, visando à ação; através de tudo isto o curso da ação, negociado comunicativamente, se dá.

Esta ação em curso, sempre sujeita a mudanças, ou eventos (ZARIFIAN, 2001d), esta ação em evolução, como demonstrado no discurso dos prestadores de serviço, pode ser a realidade de um encontro de serviço, mas pode ser alterada ao longo da série histórica de atendimentos à um cliente. Esta alteração se dá pelas novas informações que o cliente passa ao prestador de serviço, ou que o prestador de serviço passa ao cliente, *em cada relação de serviço, ao longo do tempo*. Ou mesmo, pelas novas informações que ambos, em uníssono no processo narrativo, geram.

As diferentes definições de serviços têm em comum uma preocupação essencial com o resultado do serviço, que para as vertentes “mais críticas” reflete-se no uso que este cliente fará do serviço (ZARIFIAN, 2001d) e para as correntes “menos críticas” reflete-se nos processos de qualidade que visam compreender a satisfação do cliente em relação ao serviços que lhe foi ofertado (JOHNSTON e CLARK, 2001; KOTLER, HAYES & BLOOM, 2002; ZEITHAML e BITNER, 2003; SPILLER ET AL, 2004).

Embora pertençam a paradigmas diferentes todas as correntes teóricas que tratam da questão de serviço, ou serviços, procuram de alguma forma avaliar o resultado final para o cliente. E, enquanto o marketing e a gestão de operações e serviços procuram utilizar-se de técnicas, processos e pesquisas altamente elaborados para reduzir a lacuna entre a expectativa do cliente e o resultado do serviço (ZEITHAML e BITNER, 2003), a relação de serviço procura focar na qualidade da relação intersubjetivamente estabelecida. Por ser intersubjetivamente estabelecida, esta relação necessita da colaboração dos envolvidos na relação de serviço, mas seu objetivo final é sempre considerado em relação ao uso que o cliente fez deste serviço, ao resultado final para o cliente.

Muitas foram as lacunas teóricas que surgiram durante a realização desta dissertação, um estudo exploratório, que revelou algumas linhas de pesquisa merecedoras de uma investigação mais detalhada. Entre elas pode-se destacar:

- Uma investigação mais detalhada acerca das quatro propostas de “visões paradigmáticas” em relação ao conceito de serviço. Suas semelhanças, principais características, relações com os outros paradigmas propostos e seu caráter crítico, ou não;
- O aprofundamento no estudo dos fatores, que durante a relação de serviço, influem diretamente na qualidade relacional subjetivamente estabelecida;
- A análise das narrativas que são geradas durante as relações de serviços e do uso de termos técnicos e metáforas como fatores que influem no resultado final da relação de serviço;
- Pesquisas quanto à ordem institucionalizada da ação (GOFFMAN, 1975; BERGER e LUCKMANN, 1985), que influi na percepção dos clientes acerca do que é serviço.

Estas linhas são sugestões e, longe de exaurir a grandiosidade do tema que é a atividade de serviço, procuram expandir a discussão à seu respeito.

Serviço este que, independente da definição que lhe é atribuído, cada vez mais faz parte da economia mundial, rompendo as barreiras dos diferentes setores da economia e impactando diretamente na vida de cada ser humano.



## 6. REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. Communication, power and organization. Nova York. Ed. De Gruyter. 1996.

ALVESSON, Mats. WILLMOTT, Hugh. Making Sense of Management: a critical introduction. London. Ed. Sage. 1998.

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. Plano de Marketing: Passo a Passo Produto. Rio de Janeiro: Ed. Reichmann & Affonso, 1999.

\_\_\_\_\_. Plano de Marketing: Passo a Passo Serviços. Rio de Janeiro, Ed. Reichmann & Affonso. 2002.

ANTUNES, Ricardo. Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo. Ed. Boitempo. 2003.

BAKER, Carolyn. Membership categorization and interview accounts in: Qualitative Research: theory, method and practice. 2ª edição. Londres. Ed. Sage. 2004.

BELL, Daniel. O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social. 2ª ed. São Paulo. Ed. Cultrix. 1977.

BERGER, Peter L & LUCKMANN, Thomas. A Construção Social da Realidade: tratado de sociologia do conhecimento. 10ª edição. Petrópolis. Ed. Vozes. 1985.

BERLO, David K. O processo da comunicação. São Paulo. Ed. Martins Fontes. 1999.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Marketing Contemporâneo. 8ª ed. Rio de Janeiro. Ed. LTC, 1998.

BRAVERMAN, Harry. Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX. Rio de Janeiro. Ed. Zahar Editores. 1971.

CALDAS, Miguel P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. RAE – revista de administração de empresas. São Paulo. V. 45, nº 1. p.53-57, jan / mar. 2005.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. Revista de Administração, São Paulo, v 26, nº 3. p. 95-97. 1991.

CARRIERI, Alexandre P.; LUZ, Talita R. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do Equador In: 22º ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO – ANPAD. Anais... Foz do Iguaçu. ANPAD.1998. v. CD-ROM.

CASOTTI, Letícia. Marketing Moderno e Consumidor Pós-Moderno? 22º Encontro Nacional dos Estudantes de Administração, Foz do Iguaçu, 1998 in: Anais... Porto Alegre, ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

CASTRO, Cláudio de M. A prática da pesquisa. 1ª edição. São Paulo. Ed. McGraw-Hill do Brasil. 1977.

CASTRO, Pedro. Sociologia do Trabalho: Clássica e Contemporânea. Niterói. Ed. EdUFF, 2003.

CHANLAT, Jean-François. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. 1ª Edição. São Paulo. Ed. Atlas. 1999.

CURTY, Marlene G. Apresentação de Trabalhos Acadêmicos, Dissertações e Teses: (NBR 14724 / 2002). Maringá: Dental Press. 2002.

DA SILVA, Alfredo R. L. Cultura em Organizações: um estudo de caso sobre o discurso corporativo. 2003. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Administração. Universidade Federal do Espírito Santo. 2003.

DE OLIVEIRA, Maria do C. L. Vozes superpostas em duetos e solos: um estudo da sobreposição numa reunião empresarial in: Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo. Ed. Cortez. 2002.

DAHER, Maria d. C. F. G; SANT'ANNA, Vera L. D. A. Produtividade das investigações dos discursos sobre o trabalho in: Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo. Ed. Cortez. 2002.

ELIAS, Norbert. Teoria Simbólica. 1ª edição. Oeiras. Ed. Celta. 1994.

ESPÍRITO SANTO. Espírito Santo em Dados. Versão 1.0. 2003. 1 cd.

FLICK, Uwe. Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. 2ª edição. Porto Alegre. Ed. Bookman. 2004.

GADREY, Jean. Emprego, Produtividade e Avaliação do Desempenho de Serviços. In: SALERNO, Mario (Org.). Relação de Serviço: Produção e Avaliação. 1ª Edição. São Paulo. Ed. Senac São Paulo. 2001.

GEERTZ, Clifford. A interpretação das Culturas. 1ª edição. Rio de Janeiro. Ed. LTC. 1989.

GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique L. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo. Ed. Atlas. 1994.

GIL, Antônio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 1ª edição. São Paulo. Ed. Atlas. 1999.

GITAHY, Leda. Toward a New Paradigm of Industrial Organization? The concept of technological paradigm and it's utility to study the diffusion of technological and managerial innovations on the Brazilian industry. Campinas. 2000. Mimeo.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 35. nº 2. p. 57-63. 1995.

GOFFMAN, Erving. A representação do eu na vida cotidiana. 1ª edição. Petrópolis. Ed. Vozes. 1975.

GOLDKUHL, Goran. Conversational Analysis as a Theoretical Foundation for language action approaches? in: 8<sup>TH</sup> INTERNACIONAL CONFERENCE ON THE LANGUAGE ACTION PERSPECTIVE ON COMMUNICATION MODELLING. Tilburg, Holanda. 2003.

HABERMAS, Jurgen. Agir Comunicativo e Razão Destrancendentalizada. 1ª Edição. Rio de Janeiro. Ed. Tempo Brasileiro, 2002.

\_\_\_\_\_. Conhecimento e Interesse. 1ª edição. Rio de Janeiro. Ed. Guanabara, 1987.

\_\_\_\_\_. Consciência Moral e Agir Comunicativo. 1ª edição. Ed. Tempo Brasileiro, 1989.

\_\_\_\_\_. Para a Reconstrução do Materialismo Histórico. 2ª edição. São Paulo. Ed. Brasiliense, 1990

\_\_\_\_\_. Passado como Futuro. 1ª edição. Rio de Janeiro. Ed. Tempo Brasileiro, 1993.

\_\_\_\_\_. Técnica e ciência como “Ideologia”. Porto. Rés-Editora. 1994.

HEATH, Christian. Analyzing face-to-face interaction: video, the visual and material in: Qualitative Research: theory, method and practice. 2ª edição. Londres. Ed. Sage. 2004.

\_\_\_\_\_; LUFF, Paul. Explicating face to face interaction in: GILBERT, N. Researching social life. Londres. Ed. Sage. 1992.

HERITAGE, John. Conversation analysis and institutional talk in: Qualitative Research: theory, method and practice. 2ª edição. Londres. Ed. Sage. 2004.

HOLSTEIN, James A; GUBRIUM, Jaber F. The active interview in: Qualitative Research: theory, method and practice. 2ª edição. Londres. Ed. Sage. 2004.

IBGE. Pesquisa Anual de Serviços. Rio de Janeiro. V. 3. 174 p. 2001.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Mensal de Emprego: Estimativas Para o Mês de Abril de 2004 – Região Metropolitana do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 6 p. 2004.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. Service Operations Management. Essex. Ed. Pearson Education Limited, 2001.

KOCHE, José C. Fundamentos da Metodologia Científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14ª edição. Petrópolis. Ed. Vozes. 1997.

KON, Anita. Economia de Serviços: teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier. 2004.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 9ª edição. São Paulo. Ed. Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas & BLOOM, Paul N. Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros. 2ª edição. Barueri. Ed. Manole, 2002.

KUMAR, Krishan. Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro. Ed. Jorge Zahar. 1997.

LEVY, Pierre. A ideografia dinâmica: rumo à uma realidade virtual? São Paulo. Ed. Edições Loyola. 1998.

LEWIS, Marianne W.; GRIMES, Andrew J. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. RAE – revista de administração de empresas. São Paulo. V. 45, nº 1. p.72-91, jan / mar. 2005.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. 1ª edição. São Paulo. Ed. EPU. 1986.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; DA CUNHA, Vera C.; AMBONI, Nério. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil In: 14º ENANPAD - ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro. v. 1. p. 11-28. ANPAD. 1990.

MARCUSE, Herbert. A ideologia da sociedade industrial. 4ª edição. Rio de Janeiro. Zahar Editores. 1973.

MILLER, Gale; FOX, Kathryn j. Building bridges: the possibility of analytic dialogue between ethnography, conversation analysis and Foucault in: Qualitative Research: theory, method and practice. 2ª edição. Londres. Ed. Sage. 2004.

MILLER, Jody; GLASSNER, Barry. The “inside” and the “outside”: finding realities in interviews in: Qualitative Research: theory, method and practice. 2ª edição. Londres. Ed. Sage. 2004.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. RAE – revista de administração de empresas. V. 45, nº 1. São Paulo. Fundação Getulio Vargas. Janeiro-março, 2005. p.58-71.

OFFE, Claus. Capitalismo Desorganizado. Brasília. Editora Brasiliense. 1ª edição. 1989.

PERAKYLA, Anssi. Reliability and validity in research based on naturally occurring social interaction in: Qualitative Research: theory, method and practice. 2ª edição. Londres. Ed. Sage. 2004.

PEREIRA, Maria das graças D. Construção da identidade gerencial masculina no jogo interpessoal das emoções em uma reunião empresarial in: Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo. Ed. Cortez. 2002.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo G. Dicionário de Comunicação. 2ª edição. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 2001.

SALERNO, Mário S. A seu Serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços. In: SALERNO, Mario (Org.). Relação de Serviço: Produção e Avaliação. 1ª Edição. São Paulo. Ed. Senac São Paulo. 2001.

\_\_\_\_\_. Mudança organizacional e trabalho direto em função da flexibilidade e performance da produção industrial. Produção. Belo Horizonte v. 4, nº 1, p.5-22, jul. 1994.

SAMARA, Beatriz S. BARROS, José C. de. Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia. 3ª edição. São Paulo. Ed. Pearson Education do Brasil. 2002.

SCHMENNEN, Roger W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? In: Sloan Management Review, Vol. 27, nº 3. p. 21-32, Spring 1986.

SCHWARTZ, Ives. A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. In.: Les Territoires du Travail – Les Continents de l’experience, nº 3. Trad. Eloísa H. Santos e Daisy M. Cunha. Marseille. Ed. Catéis. 1999.

\_\_\_\_\_. Disciplina Epistêmica Disciplina Ergológica. Mimeo. 2002.

SILVERMAN, David. Who cares about ‘experience’?: missing issues in qualitative research in: Qualitative Research: theory, method and practice. 2ª edição. Londres. Ed. Sage. 2004.

SOUZA-E-SILVA, M. Cecília P. A dimensão linguageira em situações de trabalho in: Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo. Ed. Cortez. 2002.

SPILLER, Eduardo S. PLÁ, Daniel. DA LUZ, João F. DE SÁ, Patrícia R. G. Gestão de serviços e marketing interno. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2004.

STEENSIG, Jakob. Conversational analysis and the study of bilingual interaction. In: THE 19<sup>TH</sup> SCANDINAVIAN CONFERENCE OF LINGUISTIC. ANAIS... Nordlyd. vol. 31.5. 2003. p. 796-818.

STRAUBHAAR, Joseph D. Comunicação, mídia e tecnologia. São Paulo. Ed. Pioneira Thomson Learning. 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo. Ed. Pioneira Thomson Learning. 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. da Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 1ª edição. São Paulo. Ed. Atlas. 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO. Biblioteca Central. Guia para normalização de referências: NBR 6023:2002. 3ªed. Vitória. A Biblioteca. 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO. Biblioteca Central. Normalização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos: guia para alunos, professores e pesquisadores da UFES. 7ªed. Vitória. A Biblioteca. 2005.

VAZ, Gil Nuno. Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens. 2ª ed. São Paulo. Ed. Pioneira Thomson Learning. 2003.

VEIGA, Ricardo T; MOURA, Alexandre I. Validação das medidas usadas no exame empírico de um modelo de qualidade de serviços. In: Revista de Administração Faces, V. 2, nº 1. p. 69-85, jan / jun. 2003.

VELTZ, P; ZARIFIAN, P. Vers de Nouveaux modèles d'organisation? In : Sociologie du Travail. nº 1, 1993.

VERGARA, Sylvia C. Paradigmas Sociológicos e Análise Organizacional Segundo Burrell e Morgan, Mimeo, 1991.

\_\_\_\_\_. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 4ª ed. São Paulo. Ed. Atlas. 2003.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2ª edição. Porto Alegre. Ed. Bookman. 2001.

ZARIFIAN, P. As Novas Abordagens da Produtividade. In: Gestão na Empresa, automação e competitividade: novos padrões de organização e de relações de trabalho. Brasília. IPEA / IPLAN. 1990.

\_\_\_\_\_. Comunicação e Subjetividade nas Organizações in: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Gestão com Pessoas e Subjetividade. 1ª Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 2001a.

\_\_\_\_\_. Objetivo Competência: Por uma nova lógica. 1ª Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 2001b.

\_\_\_\_\_. Le développement du savoir par la communication. Disponível em: <<http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page59.htm>>. Acesso em: 3 de Set. 2003. Phillippe Zarifian – Site Personnel. Dezembro, 2001c.

\_\_\_\_\_. O Modelo da Competência. São Paulo. Ed. Senac São Paulo. 2003.

\_\_\_\_\_. Organização e Sistema de Gestão: À procura de uma nova coerência. In: Gestão de Produção, v. 4. p. 76-87, abr. 1997.

\_\_\_\_\_. Valor, organização e competência na produção de serviço. In: SALERNO, Mario (Org.). Relação de Serviço: Produção e Avaliação. 1ª Edição. São Paulo. Ed. Senac São Paulo. 2001d.

ZEITHAML, Valarie; M. BITNER, Mary Jo. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 2ª ed. Porto Alegre. Ed. Bookman. 2003.

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Avaliação das expectativas do cliente:

1. Esta é a primeira vez que você vem aqui?
2. Você já foi em outras empresas que realizam a mesma atividade que esta?
3. Poderia me dizer como veio a conhecer e escolher por esta empresa?
4. O que você espera deste atendimento?
5. Até o momento, como você avaliaria o atendimento que lhe foi dado?
6. Você considera que foi bem informado quanto à forma como será atendido?
7. Se não foi bem informado, quais foram as informações que você deveria ter recebido e não recebeu?
8. Como você definiria um bom atendimento, da parte dos profissionais desta empresa?
9. E como você definiria um mau atendimento, da parte dos profissionais desta empresa?
10. Você prefere um atendimento pessoal, ou impessoal? Por quê?
11. É importante estabelecer uma boa relação com quem está lhe atendendo? Por quê?

Avaliação do Cliente em relação à relação de serviço:

1. Você considera que transmitiu bem suas expectativas em relação ao serviço durante o atendimento da empresa?
2. Você considera que a pessoa que estava lhe atendendo compreendeu o que você esperava deste atendimento?
3. Você sentiu-se inibido em relação a falar algo durante o atendimento?
4. Se estava inibido, poderia me dizer o que é?
5. Você sentiu que a pessoa que estava lhe atendendo lhe ocultou algo ou não quis lhe explicar alguma coisa?



6. Você considera que quem lhe atendeu foi sensível ao que você falou e compreendeu seu ponto de vista? (se a resposta for negativa) Porque?
7. Quem lhe atendeu usou alguma palavra que você não compreendeu ou linguagem muito técnica?
8. Se a pessoa que o atendeu o fez, você conseguiu compreender o que ela estava querendo lhe dizer? (se a resposta for negativa) Como você se sentiu?
9. Você considera que a comunicação, durante o atendimento, altera a qualidade do mesmo? (Se a resposta for positiva) De que forma você considera que ela a altera?
10. Ouve algum imprevisto ou interrupção durante seu atendimento? (se a resposta for positiva) isto atrapalhou o atendimento em si?
11. O que mais lhe chamou a atenção positivamente neste atendimento?
12. O que mais lhe chamou a atenção negativamente neste atendimento?
13. Qual é sua avaliação geral em relação ao atendimento que recebeu?
14. Você considera então que, conseguiu ou não, alcançar seu objetivo ao procurar esta empresa?

#### Avaliação das expectativas do prestador de serviço:

1. Você considera a comunicação importante para o desenvolvimento adequado de sua atividade?
2. Quando você inicia um atendimento, que informações você considera importantes para transmitir ao seu cliente?
3. De que forma as informações que você obtém do seu cliente podem lhe ajudar no desenvolvimento de sua atividade?
4. Há algo que pode ser feito quando você percebe que um cliente está inibido ou não quer lhe informar algo que você precisa saber? (se a resposta for positiva) o que?
5. Você consegue compreender o ponto de vista de seu cliente?
6. Você organiza seu atendimento de acordo com as expectativas que seu cliente lhe transmite?

7. Você altera o conteúdo do seu atendimento de acordo com as expectativas de seu cliente?
8. Você considera que consegue transmitir ao cliente todas as informações necessárias durante o atendimento? Porque?
9. Como você define um bom atendimento ao seu cliente?
10. Como você define um mau atendimento ao seu cliente?

## APÊNDICE B - Procedimentos metodológicos da coleta de dados

- Todos os encontros para coleta de dados foram gravados em fitas cassete;
- Nas entrevistas aos clientes, houve uma gravação prévia e posterior realizada pelo entrevistador;
- Houve uma segunda gravação realizada durante a relação de serviço, sem a presença do entrevistador;
- Todos os participantes das entrevistas e análises de conversas assinaram uma autorização de que suas entrevistas poderiam ser utilizadas nesta dissertação;
- Todos os participantes da gravação tiveram a anonimidade preservada na transcrição e em todas as outras fases desta dissertação;
- Foi reservado o direito a todos os participantes de negar o uso de sua gravação na dissertação, mesmo após as entrevistas serem realizadas;
- Devido à questões inerentes às atividades realizadas, as técnicas de gravação de vídeo e observação não foram possíveis;
- A transcrição, tanto das entrevistas quando das análises de conversação, foi realizada observando o protocolo da análise de conversação.

## APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA

Prezado Senhor (a),

O (A) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa científica para a conclusão de uma dissertação de mestrado. O objetivo desta pesquisa é o de avaliar a influência da comunicação nas atividades de prestação de serviço.

Esta pesquisa está sendo levada à cabo por Marcos Ferreira Santos, professor do departamento de Administração da UFES e do UNESC e mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFES.

Como se trata de uma pesquisa científica, baseada princípios éticos sólidos, o responsável por esta pesquisa se compromete à:

- Manter o anonimato de todos os participantes da pesquisa, através do uso de pseudônimos;
- Excluir os registros a serem gravados do conteúdo de sua pesquisa, caso o participante da pesquisa assim o declare;

Para realizar este trabalho, serão realizadas 2 entrevistas, uma antes e outra depois da atividade de serviços, com entre 5 a 10 minutos cada. As conversas relativas ao serviço também serão gravadas, no entanto sem a participação do pesquisador no local.

Ressalta-se que esta pesquisa não tem nenhuma intenção ilícita, antiética ou que não tenha sido explicitada neste documento. O pesquisador tem ciência das questões legais que envolvem uma conduta de sua parte que viole os termos aqui expostos.

Vitória, de 2005

*Assinatura*

Telefone para Contato:

## APÊNDICE D - Convenções de Transcrição

As convenções abaixo são retirados do livro de Silverman (2004, p.368-369, tradução nossa) e indicam as notações utilizadas pela análise de conversação:

→ As setas na margem indicam as linhas da transcrição importantes para a argumentação do texto.



Uma seta apontada para cima, indica aumento no volume da voz.

() Parênteses vazios indicam o falar que não foi possível transcrever. Palavras ou letras dentro de parênteses indicam a melhor estimativa de quem está transcrevendo o texto do que está sendo falado.

hhh A letra “h” é usada pra indicar as aspirações audíveis, sua duração sendo aproximadamente proporcional ao número de “h”. Se for precedida por um ponto, a aspiração é uma inalação. A aspiração dentro de uma palavra é colocada dentro de parênteses. Outros “h” podem indicar qualquer coisa, desde respiração normal a suspiros, risos, etc.

[ Colchetes do lado esquerdo indicam onde a conversa sobreposta começa.

] Colchetes do lado direito indicam onde a conversa sobreposta termina, ou marcam alinhamentos dentro de um fluxo contínuo de conversa sobreposta.

° Conversa aparecendo com o símbolo de grau é mais baixa em volume em relação à conversa do ambiente.

> < Símbolos de “maior que” ou “menor que” demarcam o falar que é perceptivelmente mais rápido que a conversa ambiente.

((olha)) Palavras dentro de parênteses duplos indicam os comentários de quem está transcrevendo e não transcrições.

(0.8) Números dentro dos parênteses indicam períodos de silêncio, em décimos de segundos – um ponto dentro dos parênteses indica uma pausa de menos de 0.2 segundos.

::: Dois pontos indicam o alongamento do som que os está precedendo, proporcionalmente ao número de dois pontos.

Porq- Um hífen indica uma interrupção ou parada abrupta do som indicada pelas letras precedentes (o exemplo aqui representa a palavra “porque”).

\_\_\_\_\_ Sublinhar indica importância ou ênfase.

Beb<sup>^</sup>r Um “chapéu” ou símbolo de acento circunflexo indica um aumento de tom.

= O sinal de igual (normalmente no final de uma linha ou no início da próxima) indica uma relação “amarrada” – sem nenhum silêncio ou espaço entre as sentenças.

APÊNDICE E - Tabela de Menção dos Entrevistados à cada categoria da entrevista.

Menção das Categorias pelos entrevistados	Cat. 1 <sup>#</sup>	Cat. 2 <sup>#</sup>	Cat. 3 <sup>#</sup>	Cat. 4 <sup>*</sup>	Cat. 5 <sup>*</sup>	Cat. 6	Cat. 7	Cat. 8	Cat. 9	Cat. 10	Cat. 11	Cat. 12
Pneumologista 1						1	1	2	1		1	1
Pneumologista 2						1	2	1	1	1	1	1
Pneumologista 3					1				1		1	
Ortopedista				1	1	1	1	2	1	1	1	1
Radiologista 1					1	1	2	1			1	1
Radiologista 2				1	1	2	2			2		
Fisioterapeuta 1				1	1	2	1	1		1	1	1
Fisioterapeuta 2				1	1		1	3		1		1
Atendente 1						1	1	1		1		1
Atendente 2					1		1		1			1
Diretor de Criação				2	1		1	1		2	2	1
Atendimento 1					1	2		2	1	3	2	1
Atendimento 2					1	2	1	2				1
Agente de Viagens 1				1	1	2	1	1		1	1	1
Agente de Viagens 2						1	1	1	1		2	1
Agente de Viagens 3				1	1		2	1		1	2	1
Agente de Viagens 4				1		1		1		1	2	1
Secretária					1		1	1	2	1	2	1
Coordenadora de Estágio				1	1		1	1		1		1
Bibliotecária				1		1	1				2	1
Inspetora Escolar				1			1				2	1
Assistente de Comunicação								2		1	1	1
Paciente 1	1		1									
Paciente 2	1	1	1									
Paciente 3			1				1	1				1
Paciente 4		1						1				
Paciente 5	1	1	1			1	1		1	1		
Paciente 6		1	1								1	1
<b>Média de Participação dos Entrevistados</b>	<b>0,50</b>	<b>0,67</b>	<b>0,83</b>	<b>0,50</b>	<b>0,64</b>	<b>0,54</b>	<b>0,68</b>	<b>0,64</b>	<b>0,36</b>	<b>0,54</b>	<b>0,61</b>	<b>0,79</b>
<b>Menções de Prestadores de Serviço</b>				<b>11</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
<b>Menções de Cliente</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

# Categorias 1, 2 e 3 contabilizadas somente em relação ao número de entrevistas de clientes.

\* Categorias 4 e 5 contabilizadas somente em relação ao número de entrevistas dos prestadores de serviço.