



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Avaliação da competência comunicativa e o desempenho em  
operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE  
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE  
MODALIDADE MESTRADO PROFISSIONAL  
POR

JAMILE MEIRA DE VASCONCELOS

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Denise Dumke de Medeiros, Docteur

RECIFE, MARÇO / 2013

Catálogo na fonte

Bibliotecário Marcos Aurélio Soares da Silva, CRB-4 / 1175

V331a Vasconcelos, Jamile Meira de.

Avaliação da competência comunicativa e o desempenho em operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia / Jamile Meira de Vasconcelos. - Recife: O Autor, 2013.

x, 120 folhas, il., gráfs., tabs.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Dumke de Medeiros.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2013.

Inclui Referências, Apêndices e Anexos.

1.Engenharia de Produção. 2. Competência Profissional.  
3.Controle de Qualidade. 4.Avaliação de Desempenho.  
5.Telecomunicação. I. Medeiros, Denise Dumke (orientadora). II.  
Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.)

BCTG/2013-153



# UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

## PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO PROFISSIONAL DE

**JAMILE MEIRA DE VASCONCELOS**

“AVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA COMUNICATIVA E O DESEMPENHO EM OPERADORES  
DE TELESSERVIÇOS DE UMA EMPRESA DE TELEFONIA”

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata JAMILE MEIRA DE VASCONCELOS **APROVADA**.

Recife, 21 de março de 2013.

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Denise Dumke de Medeiros, Docteur (UFPE)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Paula Cabral Seixas Costa, Doutor (UFPE)

---

Prof.<sup>a</sup> Laura Bezerra Martins, Doutor (UFPE)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença constante em nossa vida e de nossa família.

À família, Nilza Cruz Ribeiro Meira de Vasconcelos (minha avó), José Vicente Meira de Vasconcelos Neto (papai), Silana Hiluey (mamãe), Silvio Roberto Souza de Freitas (meu esposo), Mateus Meira de Vasconcelos Freitas (nosso filho) e Mariana Salazar Pereira (minha prima), gratidão eterna pelo apoio de sempre nas horas difíceis e por entenderem nossa ausência.

À Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Denise Dumke de Medeiros, nossa orientadora, pelos ensinamentos quanto a ter disciplina para alcançar o objetivo.

À Coordenação do Mestrado em Engenharia de Produção da UFPE, na figura da Professora Dr<sup>ª</sup>. Caroline Maria de Miranda Mota e demais professores, que aceitaram o desafio de ter uma aluna com formação de uma área do conhecimento tão diferente da Engenharia de Produção, confiando em mim e no projeto de dissertação.

Aos Professores Doutores Marcelo Soares e Laura Martins, Coordenadores do Mestrado em Design, pela oportunidade de novos conhecimentos e discussões.

À Empresa Estudo de Caso, em especial ao Dr. Fabian Lima, pela concessão em autorizar a realização da pesquisa nessa empresa, bem como aos demais colegas de trabalho, representados na pessoa de Luciana Maria Veloso Sales, pelo apoio de sempre, pela aprendizagem constante e pela disposição em auxiliar.

Aos amigos, Carla Brito, grande amiga, sócia e companheira com quem compartilho sempre a vida; Leonardo Lopes, Alessandra Martins e Wagner Teobaldo, pelas ricas oportunidades de discussões; Jandete Botelho, pelo suporte em outras atividades que nos proporcionaram as melhores condições para dedicação a este estudo; Thiago Henrique Marques de Albuquerque, eterno professor, pelo acompanhamento constante ao longo do curso, e a Laís Vieira, pelo auxílio em transformar ideias e desejos em realidade concreta.

Aos outros profissionais que, de alguma forma, também contribuíram para a realização desta dissertação.

## RESUMO

Para competir no mercado, as empresas prestadoras de serviço de telefonia têm atentado para melhoria do atendimento aos clientes, para que se sintam satisfeitos e permaneçam fidelizados a elas. Na relação com os consumidores, as empresas contam com a competência do atendimento prestado por operadores de telesserviços que têm na comunicação sua principal ferramenta de trabalho. Neste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo avaliar a relação entre competência comunicativa e desempenho de operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia. Este estudo de caso caracterizou-se por ser descritivo, transversal, observacional, quantitativo, com comparação de grupos segundo desempenho profissional. Baseados no protocolo de avaliação da competência comunicativa (habilidade para falar, para escutar e atitudes que influenciam na comunicação), elaborado para esta pesquisa, quatro fonoaudiólogos, especialistas em voz e em comunicação profissional avaliaram a competência comunicativa de 26 operadores de telesserviços, a partir da escuta de gravações compostas por três atendimentos de cada operador disponibilizadas pelo sistema de monitoria. As avaliações foram organizadas em planilha do Excel<sup>®</sup> (na plataforma Windows<sup>®</sup>), versão 2010, e analisados no programa *Statistical Package for Social Sciences*<sup>®</sup>, versão 17.0. Os resultados apontaram que a comunicação de operadores de telesserviços de telefonia da Empresa Estudo de Caso sofreu influência do comprometimento de todos os parâmetros avaliados, em decorrência de inadequações na habilidade para falar, para escutar e das atitudes, resultados que podem direcionar medidas corretivas. A habilidade para falar foi o parâmetro que mais comprometeu tal competência. Não foi encontrada associação entre desempenho e competência comunicativa, já que maior habilidade na fala não correspondeu ao melhor desempenho. Após análise geral dos dados, a partir da identificação dos pontos que necessitam melhoria, propôs-se um plano de ação, a fim de adequar, implementar e rever os aspectos da competência comunicativa que precisam ser aperfeiçoados, com vistas à excelência do atendimento.

Palavras-chave: competência profissional, controle de qualidade, operadores, avaliação de desempenho, comunicação, telecomunicações

## ABSTRACT

To compete in market, companies providing telephone service are alert to improve customer service, to generate their satisfaction and loyalty to company. In their relation with consumers, the companies depend on the competence of services provided by teleservices operators, who have communication as their main work tool. In this context, this research aims to evaluate the relationship between communicative competence and performance of teleservices operators of a telephone company. This case study is characterized as descriptive, cross-sectional, observational, and quantitative, with comparison of groups, according to job performance. Based on a communicative competence protocol (ability to speak, listening skills and attitudes that interfere with communication), built for this research, four speech pathologists, specialists in voice and professional communication, evaluated the communicative competence of 26 teleservices operators, by listening three telephone calls of each operator, recorded by the monitoring system. The evaluations were organized in a spreadsheet Excel<sup>®</sup> (Windows<sup>®</sup> platform), version 2010 and analyzed with the Statistical Package for Social Sciences<sup>®</sup>, version 17.0. The results indicated that the teleservices operators communication was influenced by the commitment of all parameters as a result of inadequacies in the ability to speak, to listen and attitudes, results that may direct corrective action. The ability to speak was the parameter that most committed such competence. Also there was no relation between performance and communicative competence, since major speech ability did not correspond to a better performance. After analyze the data, points that need improvement were indentified, so we propose an action plan to adapt, implement and review aspects of communicative competence that need to be improved, in order to have an excellent service.

Keywords: professional competence, quality control, operators, evaluation performance, communication, telecommunication.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	Apresentação do problema	1
1.2	Justificativa	6
1.3	Objetivos	7
1.4	Apresentação da Empresa Estudo de Caso	7
1.5	Metodologia	12
1.5.1	Caracterização do Estudo de Caso	12
1.5.2.	Organização e análise dos dados	14
1.5.3	Considerações éticas	17
1.6	Estrutura da Dissertação	17
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>19</b>
2.1	Serviços	19
2.1.1	A atividade de serviços	20
2.1.2	Qualidade em serviços	24
2.2	Telesserviços	31
2.2.1	Evolução e crescimento dos telesserviços	31
2.2.2	Estrutura tecnológica e física de uma central de telesserviços	33
2.2.3	Atuação e atendimento em telesserviços	35
2.2.4	Operador de telesserviços	36
2.3	Desempenho	41
2.3.1	Avaliação de desempenho	41
2.3.2	Desempenho profissional	47
2.4	Competência comunicativa	49
2.4.1	Habilidade para falar: voz, fala e vocabulário	52
2.4.1.1	Voz	53
2.4.1.2	Fala	54
2.4.1.3	Vocabulário	56
2.4.2	Habilidade para escutar	58
2.4.3	Atitudes: comportamentos que influenciam na comunicação	60
2.5	Considerações sobre este capítulo	64
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>67</b>
3.1	Protocolo de avaliação da competência comunicativa	67

3.2	Critérios de inclusão e exclusão das ligações	68
3.3	Variáveis do estudo	69
3.3.1	Variáveis da habilidade para falar	70
3.3.2	Variáveis da habilidade para escutar	70
3.3.3	Variáveis de atitudes que influenciam a comunicação	72
3.3.4	Variáveis de desempenho	72
3.4	Método de coleta de dados	74
3.5	Considerações sobre este capítulo	75
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO</b>	<b>76</b>
4.1	Primeira seção - Perfil da amostra dos 26 operadores de telesserviços	76
4.2	Segunda seção - Competência comunicativa: habilidade para falar, habilidade para escutar e atitudes que influenciam na comunicação	78
4.2.1	Habilidade para falar: voz, fala e vocabulário	78
4.2.2	Habilidade para escutar	84
4.2.3	Atitudes que influenciam na comunicação	86
4.2.4	Categorização das habilidades para falar, para escutar e das atitudes que influenciam na comunicação	88
4.2.5	Avaliação individual das habilidades para falar, para escutar e das atitudes que influenciam na comunicação	90
4.3	Terceira seção – Relação entre as categorias da competência comunicativa e de desempenho global	92
4.4	Recomendações para a empresa estudo de caso	93
4.4.1	Proposta de um plano de ação	94
4.4.2	Fluxograma da metodologia do plano de ação	99
4.5	Considerações sobre este capítulo	100
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>101</b>
5.1	Limitações da pesquisa	103
5.2	Dificuldades	104
5.3	Sugestões de trabalhos futuros	104
5.4	Fechamento	105
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>127</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Diferenças entre serviços e bens físicos	20
Figura 2.2 - Matriz de processos de serviços	21
Figura 2.3 – Desafios para os gerentes de serviços	23
Figura 2.4 - O inter-relacionamento entre qualidade, produtividade e lucro	25
Figura 2.5 – A avaliação da qualidade do serviço	26
Figura 2.6 - Dimensões da qualidade em serviços versus qualidade percebida em serviços	26
Figura 2. 7 - Princípios da política da qualidade e justificativas	28
Figura 2. 8 – Gestão da qualidade em ambientes industriais e em ambientes de serviços e métodos	28
Figura 2.9 - Principais diferenças entre a avaliação por atributos e avaliação por variáveis	30
Figura 2.10 - Fatores competitivos versus objetivos de desempenho	42
Figura 2.11 - Objetivos de desempenho e algumas medidas típicas	42
Figura 2.12 - Medidas de desempenho em serviços	43
Figura 2.13 - Indicadores quantitativos e de performance	46
Figura 2.14 - Diferenças entre o uso de um dialeto culto e o popular	57
Figura 3.1 - Variáveis relacionadas à habilidade para falar e suas categorizações	71
Figura 3.2 - Variáveis relacionadas à habilidade para escutar e suas categorizações	72
Figura 3.3 - Variáveis relacionadas às atitudes e suas categorizações	73
Figura 3.4 - Indicador de desempenho, categorização e mensuração.	73
Figura 4.1 – Distribuição das avaliações percentuais das habilidade para falar, para escutar e das atitudes que influenciam a comunicação dos 26 operadores de telesserviços	91
Figura 4.2 – Fluxograma da metodologia do plano de ação da Empresa Estudo de Caso.	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 - Distribuição das variáveis do perfil de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia -Pernambuco	77
Tabela 4.2 - Distribuição de médias, erros-padrão da média, coeficiente de variação, limites de variação e mediana dos parâmetros da habilidade para falar de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia -Pernambuco	79
Tabela 4.3 - Distribuição de médias, erros-padrão da média, coeficiente de variação, limites de variação e mediana dos parâmetros da habilidade para escutar de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia -Pernambuco	84
Tabela 4.4 - Distribuição de médias, erros-padrão da média, coeficiente de variação, limites de variação e mediana dos parâmetros de atitudes que influenciam na comunicação de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia - Pernambuco	86
Tabela 4.5- Distribuição de número de operadores, médias e erros-padrão da média das habilidades e de seus componentes, segundo classes da avaliação por competência de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia - Pernambuco	89
Tabela 4.6 - Distribuição de frequências das categorias de competência comunicativa e de seus componentes, segundo classes de desempenho geral de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia - Pernambuco	92

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão descritos a apresentação do problema, a justificativa de elaboração desta dissertação, os objetivos gerais e específicos, a apresentação da empresa objeto da pesquisa, a caracterização do estudo, organização e análise dos dados, as considerações éticas e, por fim, a estrutura adotada na dissertação.

## 1.1 Apresentação do problema

Numa sociedade em que o consumo se caracteriza menos por sua utilidade e mais pela individualização, ou seja, na qual o objeto de posse tem alto valor simbólico, que atesta um verdadeiro capital cultural de quem o possui, a alta competitividade exige das empresas o *marketing* e a satisfação do cliente (MANCEBO *et al.*, 2002).

Segundo Las Casas (2010), o *marketing* pode ser conceituado como:

“[...] a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade” (LAS CASAS, 2010, p.15).

É nesse contexto que a satisfação do cliente se torna elemento fundamental na sociedade de consumo, porque o desafio dos administradores consiste em entender o cliente, conhecer suas necessidades, compreender suas expectativas antes, durante e após o consumo, para traçar estratégias para oferta de bens ou serviços mais orientados para o cliente e mais aprimorados de valor, considerando seu meio de atuação. (GRAY & LARSON, 2009; GRÖNROOS, 2003).

A satisfação do cliente “consiste na sensação de prazer ou desapontamento de uma pessoa, resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto ou serviço e suas expectativas” (KOTLER, 2005, p. 58).

Dessa forma, o *marketing*, na sociedade de consumo, é uma ferramenta na qual se associam conhecimento e informação para o desenvolvimento de serviços e produtos mais diversificados, capazes de gerar maior satisfação (GRÖNROOS, 2003; LEVITTT, 1983; WEBSTER, 1988).

Em *marketing*, o foco de atuação pode ser bens ou serviços, cuja principal característica diferencial é a tangibilidade, posto que bens são tangíveis e serviços, intangíveis. Serviços são atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou

fabricado, e que fornece um valor agregado a um bem ou produto transferível. No entanto o serviço não só é intransferível, como é perecível, na medida em que a produção e o consumo são simultâneos (FITZSMONS, 2004).

O foco de atenção do presente trabalho é um dos setores de serviços – os telesserviços, que consistem no uso de aparelhos de comunicação para fins comerciais, setor esse que vem se desenvolvendo para atender às necessidades das empresas, mediado pelo progresso tecnológico da comunicação e da informática. Adicionalmente, deve-se considerar que o aumento da exigência dos clientes e da competitividade fez com que a complexidade tecnológica da comunicação fosse integrada à função de atrair e manter clientes, atendendo ao pressuposto enunciado por Levitt (1975) de que as empresas precisam aprender a pensar, não como produtores de bens e serviços, mas como compradores de clientes, de forma a fazer com que desejem adquirir sua produção.

A premissa enunciada por Levitt (1975) deu origem ao desdobramento do *telemarketing*, em *call centers* e *contact centers*, sendo os três componentes dos telesserviços, uma vez que englobam as comunicações feitas pelos clientes para a empresa, bem como as comunicações da empresa para os clientes.

Historicamente, os atuais telesserviços eram chamados de *telemarketing*, sendo definido por Stone & Wyman (1992, p. 5) como “a aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o *mix* da comunicação de *marketing* usado por uma companhia para atingir seus clientes”.

Segundo Belmonte (2009), o *telemarketing*, com foco principal no cliente, é um instrumento ativo de inteligência e informação destinado a clientes ativos ou ex-clientes, no qual se agregam o monitoramento de mercado, interação com o cliente para detecção de necessidades, realização de pós-venda, bem como pesquisas e propagandas, ao processo de vendas.

Gans, Koole & Mandelbaum (2003) complementam essa explicação, ao considerarem que o *telemarketing* consiste no contato da empresa com seus clientes, empregando a informática, com o objetivo de efetuar pesquisas de opinião, ou mesmo para buscar nova fidelização daqueles que dissociaram seus interesses em relação à empresa. O processo de comunicação no *telemarketing* é marcado pelo uso exclusivamente de computadores e telefones.

Os *call centers* prestam serviços de comunicação exclusivamente para atender a chamadas feitas pelos clientes, permitindo o diálogo para a busca de soluções, compatíveis

com os interesses de ambos os atores do negócio – fornecedor e comprador de bens ou serviços (GANS, KOOLE & MANDELBAUM, 2003). No entanto, quando esses serviços são prestados com a utilização de meios de comunicação mais modernos, como mensagens eletrônicas, fac-símiles ou sistema de comunicação por voz via computador (sem uso de telefone), são denominados *contact centers*, dada sua versatilidade, que permite inclusive direcionar a solicitação do cliente a outros fornecedores no país de origem ou mesmo fora dele (GANS, KOOLE, MANDELBAUM, 2003).

Significa dizer que “o telesserviço desenvolve a interação personalizada com clientes enquanto, simultaneamente, tenta fazer face às necessidades dos clientes e melhorar a eficiência de custos” (STONE & WYMAN, 1992, p. 5). Em outras palavras, o telesserviço busca a plena satisfação dos clientes na ocorrência de problemas ou situações anormais, ofertando suporte técnico, recepção de sugestões, prestação de informações, atendimento a reclamações, embora possa também ofertar vendas, quando é denominado misto (ou *blended*) (MANCINI, 2006).

Apesar das vantagens que os telesserviços representam para a empresa, há que se considerar que não adianta atender as necessidades dos clientes de forma momentânea, posto que as expectativas na prestação de serviços vão além do fechamento do pedido ou do atendimento pontual (LAS CASAS, 2010).

As empresas têm comprovado que é mais barato manter o cliente através da administração de um relacionamento bom e duradouro, que propicia a fidelização do cliente do que captar um cliente novo. A esta prática de preservação e cultivo do relacionamento com o cliente dá-se o nome de *marketing* de relacionamento. Este tem por objetivo criar uma relação lucrativa e duradoura, na qual há a priorização do valor e da satisfação do cliente, tornando as ações de *marketing* não só eficazes para captação de novos clientes, mas também para garantir o acompanhamento após a concretização de um determinado negócio, ou seja, uma relação contínua de excelência entre empresa e cliente (KOTLER, 2005).

A gestão entre o relacionamento empresa e cliente é bem complexa na prestação de serviço, dada sua característica de intangibilidade, o que acentua a interferência direta do cliente no processo (LOVELOCK & WRIGHT, 2005).

Essa complexidade é maior, especialmente quando da utilização de telesserviços, porque o serviço é inteiramente dependente da qualidade da comunicação entre o operador e o cliente. Essa comunicação só poderá fidelizar o cliente quando der início a uma relação duradoura, plena marcada pelo *marketing* emocional, ou seja, quando o cliente for envolvido

emocionalmente de forma a se sentir extremamente valorizado (ROBINETTE & BRAND, 2002).

Dessa forma, no que concerne aos telesserviços, a satisfação do cliente tem como pré-requisitos uma comunicação na qual sejam contemplados os *marketings* de relacionamento e emocional e, como fator determinante, a comunicação, ou seja, o bom desempenho do profissional que estabelece contato com o cliente, no telesserviço.

Pelo fato de a comunicação ser um processo marcado por características próprias dos sujeitos envolvidos no diálogo, na prática de telesserviços constata-se que mesmo operadores treinados agem de forma inadequada, como também um mesmo operário pode adotar padrões de comunicação destoantes de seu habitual (BATESON & HOFFMAN, 2001).

Em ambas as situações, o *marketing* da empresa fica comprometido. Segundo Barbosa (2005), profissionais, no momento de um atendimento, estão realizando *marketing* sonoro, ou seja, uma imagem entre a empresa e o cliente está sendo construída de forma dinâmica, por meio da fala do funcionário com o cliente, o que pode ser eficiente e eficaz ou não, já que a comunicação é a ferramenta de trabalho, importante por interferir diretamente na relação operador e cliente.

As deficiências de comunicação, na prestação de telesserviços, podem ser explicadas pela desmotivação, mas também podem decorrer da má adequação ao cargo que o operador está exercendo, seja por falta de qualificação, por falta de treinamento suficiente ou ainda por apresentar em seu perfil comportamentos indesejáveis, incompatíveis com o serviço a ser prestado (BATESON & HOFFMAN, 2001).

Os funcionários que têm contato direto com o cliente, ou seja, de *front office*, necessitam apresentar, além de excelência técnica, habilidades intangíveis de relacionamento interpessoal com o cliente, as quais incluem amabilidade e prestatividade, dentre outras, que integram a competência comunicativa.

A alta competência comunicativa do operador de telesserviços se evidencia por:

- a) comportamento integrado ao processo do serviço, marcado por alto grau de interação com o consumidor, influenciando decisivamente na maneira como este percebe a qualidade do serviço, exigindo do operador habilidades interpessoais que vão além da competência puramente técnica (GIANESI & CORRÊA, 1994);
- b) mudança de comportamento do operador de acordo com a situação e as necessidades do consumidor, evitando que qualquer dificuldade ou interrupção de comunicação gere insatisfação do cliente, apesar de haver uma tendência a padronização dos procedimentos

- em telesserviços (QUELHAS, HORA & MACIEL JÚNIOR, 2010; NAQC, 2010; GIANESI & CORRÊA, 1994);
- c) presença de habilidades de comunicação, que incluem habilidade para falar, habilidade para compreender o que o cliente diz, como também comunicação não verbal, pois o grau de satisfação do cliente ao serviço prestado depende de uma comunicação eficiente (GIANESI & CORRÊA, 1994);
  - d) responsabilidade por gerar uma imagem compatível com a missão de representar a empresa, empregando comunicação que cativa o consumidor, marcada por voz agradável, inteligível com tom, ritmo, inflexão e intensidade equilibrados para que o cliente tenha uma impressão positiva sobre o produto ou serviço (QUINTEIRO, 1995);
  - e) responsabilidade pela qualidade e resolução do atendimento, pelo aproveitamento das habilidades de comunicação adequada. Por esse motivo, o sucesso das operações na prestação de telesserviços integra a avaliação de desempenho do operador (GIANESI & CORRÊA, 1994; BARBOSA, 2005);
  - f) compreensão da importância da eficiência da comunicação oral, dada a inexistência do contato face a face com o cliente, impossibilitando-o de visualizar a comunicação não verbal, ou seja, dos gestos, do olhar, da leitura dos lábios, elementos importantes e complementares na construção de uma comunicação (KNNAPP & HALL, 1999);
  - g) compromisso para com o cliente, demonstrado por seu envolvimento com uma comunicação eficiente, marcada por demonstrações de compreensão do assunto tratado, já que o ouvinte nada mais é que a peça fundamental na sobrevivência da empresa (BARBOSA, 2005).

Considerando a exigência natural da competência comunicativa destes profissionais, pode-se afirmar que qualquer desequilíbrio no uso dos recursos da comunicação pode comprometer a atração e a manutenção dos clientes, prejudicando o *marketing* da empresa pela insatisfação do consumidor. Daí decorre a necessidade de os operadores de telesserviços serem avaliados quanto à competência comunicativa durante o atendimento ao cliente e, posteriormente, se buscar relacionar essa competência com o desempenho profissional.

Para verificar essa relação, faz-se necessário compreender a competência comunicativa do operador de telesserviços, analisando como este utiliza a habilidade para falar, a habilidade para escutar e as atitudes que influenciam na comunicação. A análise

desses dados viabilizará reflexão sobre a relação entre competência comunicativa e desempenho profissional, tal como aferido na empresa estudo de caso.

Admitindo que quanto maior a competência comunicativa do operador de telesserviços maior será seu desempenho, ou seja, mais auxiliará na manutenção de melhores condições de competitividade da empresa no mercado, as avaliações de desempenho podem ser consideradas parciais. Contemplam apenas alguns aspectos atinentes à voz e atitudes, indispensáveis à boa competência comunicativa (NAQC, 2010; QUELHAS, HORA & MACIEL JÚNIOR, 2010). A não avaliação de todos os parâmetros importantes à boa comunicação deixa um vazio que pode comprometer a competitividade da empresa pela perda de qualidade dos serviços, bem como inviabilizam a implantação de medidas de prevenção e melhoria contínua.

Algumas empresas de telefonia se valem de serviços de monitoria para avaliação de desempenho, restringindo, na maioria das vezes, à análise e avaliação de obediência a processos e atitudes no atendimento (ALLOZA, SALZSTEIN & ALEANZA, 2003; QUELHAS, HORA & MACIEL JÚNIOR, 2010). Quando o serviço de monitoria dispõe de fonoaudiólogo, a avaliação de desempenho pode contemplar os aspectos da competência comunicativa, mas não foram identificadas publicações associando essa avaliação ao desempenho de operadores de telesserviços.

## 1.2 Justificativa

O setor de telecomunicações é um dos que mais cresce na área de serviços, apresentando-se como diferencial de vantagem competitiva para as empresas que conseguem aliar qualidade e produtividade, mas seu desempenho depende da competência comunicativa dos operadores de telesserviços. Por esse motivo, os operadores de telesserviços são frequentemente avaliados quanto ao desempenho, o qual deve pontuar a competência comunicativa, embora nem sempre o faça.

Pelo fato de trabalhar como fonoaudióloga de uma empresa de telecomunicações e, portanto, valorizar a competência comunicativa, esse fato motivou investigar a relação entre a competência comunicativa desses operadores e sua pontuação na avaliação de desempenho realizada na empresa. Caso houvesse relação, era também interesse quantificar o peso da competência comunicativa no desempenho geral dos operadores, posto que os resultados da pesquisa poderiam exigir condutas preventivas ou corretivas, no sentido de promover melhoria do desempenho dos operadores, caso a comunicação integrasse essa avaliação.

### 1.3 Objetivos

Partindo da hipótese de que a competência comunicativa, composta pelos parâmetros de voz, fala, vocabulário, escuta e atitudes, tem influência no desempenho do operador de telesserviços de telefonia, o objetivo geral desta dissertação é avaliar a relação entre competência comunicativa e desempenho de operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia avaliado pelos indicadores de produtividade, qualidade percebida e qualidade aferida.

Os objetivos específicos necessários para alcance do objetivo geral são:

- a) avaliar a habilidade para falar, relativa à voz, fala e vocabulário, bem como a habilidade para escutar e as atitudes que influenciam na comunicação de operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia;
- b) categorizar a competência comunicativa global de operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia, considerando habilidade para falar, para escutar e atitudes que influenciam na comunicação;
- c) estabelecer a relação entre os parâmetros de competência comunicativa e de desempenho profissional.

### 1.4 Apresentação da Empresa Estudo de Caso

Por questões estratégicas e de confidencialidade, em consonância com as recomendações da Resolução 196/96, a identidade da empresa foi preservada e passou a ser identificada neste trabalho pelo nome fictício de Empresa Estudo de Caso (EEC), do que derivou a impossibilidade de referendar os dados que se seguem, embora sejam verdadeiros uma vez que foram fornecidos à pesquisadora pela própria empresa, por meio de documentação.

A EEC é uma central de telesserviços de telefonia em Pernambuco. Em agosto de 2012, prestava, juntamente com mais três centrais que a empresa tem em outros Estados, serviços a cerca de 65 milhões de clientes, em todo o território brasileiro.

A EEC presta atendimentos predominantemente a clientes corporativos, que se constituem em pessoas jurídicas, embora também o faça a pessoas físicas. Os atendimentos são realizados tanto na modalidade de telesserviço ativo, no qual a EEC realiza contato efetivo com os clientes, quanto receptivo, no qual os clientes entram em contato com a EEC.

A missão da empresa é estar próxima ao cliente, oferecendo possibilidades inovadoras de conectividade, focando em suas expectativas e necessidades diversificadas, contribuindo como agente de evolução social por meio de gestão sustentável.

A visão é ser a escolha número um dos clientes, oferecendo serviços inovadores e de alta qualidade, tornando-se referência de rentabilidade do mercado de telecomunicações no Brasil. O objetivo da empresa é conseguir equilíbrio em três dimensões: sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social.

A empresa trabalha levando em consideração as expectativas daqueles com os quais interage, denominados genericamente *stakeholders* ou partes interessadas. Os *stakeholders* são agrupados pela empresa em oito categorias: clientes, fornecedores, concorrentes, organizações da sociedade civil, meio ambiente, comunidade, recursos humanos e acionistas. Esta considera todas as partes interessadas, não só porque acredita ser justo fazê-lo sob o ponto de vista ético, mas também porque sabe que só dessa maneira se manterá ativa no mercado ao longo do tempo.

A estrutura organizacional da central de telesserviços da EEC é composta pelo Departamento de *Manager*, integrado pela área operacional e de planejamento, bem como pelo Departamento de Recursos Humanos, integrado por setores de Recrutamento, Desenvolvimento, Gestão de Pessoal, além de Segurança e Saúde Ocupacional.

A área operacional está composta por gerente, coordenador, supervisor, operador de telesserviços e pessoal administrativo do Departamento de Recursos Humanos. O gerente é responsável por coordenar toda a operação, analisar relatórios da operação, planejar metas e estratégias de ação a serem utilizadas nos atendimentos. Mantém contato com as demais áreas da empresa como recursos humanos, saúde e segurança.

O coordenador é responsável por transmitir ao gerente como está o andamento da operação e é responsável por gerenciar os supervisores. Cada coordenador fica responsável por um setor (*skill*) e tem um número de supervisores que ficam sob sua responsabilidade, igualando-se a cinco na EEC.

Os supervisores são responsáveis por monitorar os operadores, avaliando os atendimentos e o atingimento de metas. Na EEC, são 44 supervisores distribuídos em 10 equipes de atendimento. Destas, cinco realizam o atendimento ativo e cinco, o receptivo.

Não serão divulgados os nomes reais dados pela empresa às equipes por questões de confidencialidade que poderiam facilitar a identificação da empresa, sendo, portanto, denominado, nesta pesquisa, de Equipe 1 a 5, as quais realizam o atendimento receptivo, e

Equipe 6 a 10, às quais cabe o atendimento ativo. A divisão das equipes com suas respectivas atividades são descritas a seguir.

- Equipe 1 - realiza atendimentos a clientes corporativos de pequenas e médias empresas, que registram reclamação a respeito de fatura telefônica, comercialização de linhas telefônicas e de conexão à *internet*, portabilidade, fornecimento de segunda via, cancelamento, ativação ou bloqueio de serviços, cadastro de clientes e troca de número de linha telefônica. O atendimento aos clientes visa à comercialização, bem como à retenção e fidelização à companhia;
- Equipe 2 - atendimento as linhas telefônicas pertencentes ao governo, tratando todos os tipos de demandas (e-mail, chamados, ligações);
- Equipe 3 - atendimento aos clientes corporativos de grandes empresas;
- Equipe 4 - atendimento a clientes com alto índice de abertura de reclamações na ANATEL;
- Equipe 5 - atendimento aos clientes das empresas pertencentes aos maiores grupos corporativos;
- Equipe 6 - tratamento dos chamados dos clientes pré-pagos, pós-pagos e corporativos que registraram reclamações na ANATEL, PROCON, CODECON, Juizado Especial Cível;
- Equipe 7 - tratamento dos chamados de reclamação de contas de clientes corporativos;
- Equipe 8- tratamento dos chamados de reposição de aparelhos por perda, roubo, furto e defeito;
- Equipe 9 - tratamento dos chamados de renegociação, fidelização e vendas de casos não tratados no atendimento direto ao cliente (denominado *front end* na expressão de telesserviços). Atua objetivando fazer com o que o cliente desista de cancelar sua linha. Para tanto oferece aparelhos e descontos nas assinaturas;
- Equipe 10 - auditoria de chamados de contas e vendas de aparelhos.

A EEC é composta por 1309 operadores de telesserviços, distribuídos entre as 10 equipes de atendimento, responsáveis por receber ou realizar chamadas, prestando atendimento a diversos tipos de clientes e às mais diversas solicitações.

Os operadores de telesserviços, em respeito à legislação trabalhista brasileira, trabalham em turnos fixos de seis horas e vinte minutos diariamente, durante seis dias da semana, intercalados por três pausas, sendo uma com duração de 20 minutos e duas de 10 minutos, estabelecidas por uma ferramenta de informática denominada *workforce*.

De acordo com a *North American Quitline Consortium* (NAQC, 2010), o *workforce* é responsável por gerenciar a força de trabalho no que diz respeito à previsão da demanda, ou seja, ao número de chamadas versus o número de funcionários suficientes para atendê-las, o número total de operadores que estão em atendimento, bem como os horários de pausas e de trabalho.

A pausa mais longa do operador é habitualmente destinada à alimentação, ao passo que as pausas curtas podem ser utilizadas ao descanso ou à prática de ginástica laboral, oferecida na empresa, como parte do Programa de Qualidade de Vida.

As práticas de gestão de pessoas da empresa possibilitam que o operador desenvolva-se horizontalmente, migrando de uma operação simples para outra de maior complexidade ou ainda migrando para outras atividades, em diferentes áreas de supervisor, assistente, instrutor de treinamento, coordenador e gerente.

Os três princípios, que fundamentam e orientam a gestão e o desenvolvimento dos operadores, são:

- a) talentos individualizados - pessoas que têm personalidade própria, história particular e diferenciada e possuem conhecimentos, competências e atitudes indispensáveis à gestão dos recursos organizacionais;
- b) capital intelectual da organização - pessoas são elementos impulsionadores da organização, capazes de dotá-la de inteligência, criatividade e aprendizados indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um ambiente de mudanças e desafios;
- c) responsáveis pelo próprio crescimento e desenvolvimento - as pessoas alcançam seu crescimento profissional utilizando seu talento para enfrentar situações de trabalho desafiadoras.

Todos os operadores, uma vez aprovados no processo de seleção na EEC, são treinados por 30 dias úteis, período este denominado integração. Neste período, os operadores são orientados quanto aos procedimentos técnicos e operacionais, como também recebem treinamento das áreas de saúde e segurança, ministrado por uma equipe formada por fonoaudiólogos, fisioterapeutas, bombeiros, engenheiro e técnico de segurança. O objetivo é capacitá-los para atuar na operação e proporcionar conhecimento sobre o adocimento relacionado a sua atividade, suas causas e medidas de prevenção, conforme prevê o Anexo II da Norma Regulamentadora 17 (BRASIL, 2007).

No Departamento de Recursos Humanos, o setor responsável pelos processos de admissão, demissão e treinamentos da EEC conta com duas psicólogas e seis profissionais

com experiência em capacitação e desenvolvimento de equipes. O setor de Segurança e Saúde Ocupacional está formado por dez profissionais, sendo dois médicos, duas técnicas de enfermagem, duas fonoaudiólogas, duas fisioterapeutas, uma técnica de segurança e uma engenheira de segurança.

Além do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, obrigatório por Lei, a EEC desenvolve o Programa de Qualidade Vocal por considerar importante e valorizar a comunicação eficiente do operador. Neste programa, fonoaudiólogos participam de processos seletivos de operadores, realizam avaliações fonoaudiológicas periódicas, acompanhamentos através de atendimentos individuais e monitorias (avaliações através da escuta de ligações), bem como participação de campanhas e treinamentos. O objetivo é a manutenção do bem-estar vocal. A EEC disponibiliza ainda um Programa de Ginástica Laboral diariamente.

A estrutura física conta com 740 postos de atendimentos, sendo 91% ocupados operadores e 9% por supervisores, uma sala de ginástica laboral, uma sala de leitura, uma sala de descanso, cinco salas de treinamento, um ambulatório e um refeitório.

Os procedimentos de atendimento telefônico aos clientes obedecem a um roteiro operacional sistematizado, de forma a permitir o registro no sistema de *intranet* das solicitações e das providências a serem tomadas pela EEC, para encaminhamento eficiente da solicitação. No entanto a sistematização do roteiro de atendimento não impõe rigidez na comunicação, ensejando ao operador a possibilidade de adequar a variabilidade na comunicação, conforme a necessidade do cliente.

A EEC conta com um programa de avaliação de desempenho individual mensal do operador, que tem como objetivos os programas de carreira (aceleração no percurso de carreira) e de remuneração variável (quantia pecuniária para o operador que atinge ou supera a meta estabelecida), dependentes e proporcionais à pontuação obtida na avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é um processo que mapeia e orienta os gestores quanto aos ajustes necessários para a melhora da produtividade e da busca da qualidade do atendimento. Auxilia ainda no desenvolvimento de competências e adequação de atitudes e processos por parte dos operadores.

Para mensurar o desempenho, a EEC estabelece metas mensais, quantificadas nas pontuações obtidas por indicadores de produtividade, qualidade aferida e qualidade percebida, cujos valores são definidos por ela, em função dos objetivos a serem alcançados. A cada mês, as metas são disponibilizadas na *intranet* da EEC para consulta dos operadores.

O indicador de produtividade corresponde ao tempo médio total de atendimento. A qualidade percebida pelo cliente corresponde ao número de chamadas que ele retorna à central de telesserviços em até 24 horas da chamada anterior devido à não resolutividade da chamada anterior.

A qualidade do serviço do operador aferida pela empresa é avaliada com base no padrão por ela estabelecido, relativo ao nível de conhecimento das competências técnicas e comportamentais que o operador necessita ter para desempenhar sua função, tais como: aderência aos processos, postura e interação no contato com o cliente, impacto da ação para o negócio e solução da demanda. Esse indicador é avaliado por meio da escuta e análise das gravações dos atendimentos, processo denominado monitoria, a qual é realizada em duas modalidades. Na monitoria interna, cada operador tem as gravações dos atendimentos realizados avaliadas por um supervisor da empresa, ao passo que, na monitoria externa, essas avaliações são realizadas adicionalmente por um profissional de empresa terceirizada.

O desempenho global de cada operador está composto pela média ponderada das pontuações obtidas nos indicadores de produtividade, qualidade aferida e qualidade percebida, sendo expressos sob a forma de quatro faixas ordinais, quais sejam: a) menor que 80% correspondente a desempenho insatisfatório ou impossibilidade de avaliação de um ou mais indicadores; b) 80% representando desempenho inferior à meta; c) 100% quando o desempenho atende à meta e d) 125%, quando este é maior que a meta. Valores ordinais de 80%, 100% ou 125% se fazem corresponder à recompensa pecuniária mensal.

## **1.5 Metodologia**

A partir do objetivo geral proposto e da fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, esta seção visa detalhar os aspectos metodológicos desta pesquisa.

### **1.5.1 Caracterização do Estudo de Caso**

Este Estudo de Caso caracterizou-se por ser observacional, descritivo, transversal, misto, quantitativo, com comparação de grupos, segundo competência comunicativa e desempenho profissional.

O estudo observacional é caracterizado por ser um estudo não experimental, no qual os investigadores não intervêm e somente observam a ocorrência de eventos, aplicando-se desta forma ao presente estudo, dado que os avaliadores apenas anotam as características da

comunicação durante os atendimentos sem nenhum tipo de intervenção (HOCHMAN *et al.*, 2005).

O estudo descritivo é o primeiro passo da pesquisa de um evento pouco conhecido e, nesse sentido, está também adequado à presente pesquisa, posto que este tipo de estudo tem por objetivo elucidar e detalhar aspectos de um evento (GRIMES & SCHULTZ, 2002; BEAGLEHOE, BONITA & KJELLSTRÖM, 2010).

Os estudos transversais caracterizam-se pela coleta dos dados em um espaço de tempo determinado e fixo, bem como pela possibilidade de identificação da frequência com que um evento ocorre. Presta-se também para identificar necessidades de grupos determinados. No presente estudo, a transversalidade foi admitida para identificação das características de comunicação no período de agosto a outubro de 2012 (FERNANDES, 2002).

O estudo foi considerado misto, porque os dados de desempenho foram obtidos a partir de banco de dados secundário, o qual continha informações referentes ao período de julho a setembro de 2012, sendo considerado retrospectivo. No entanto também foi prospectivo, porque as avaliações de competência comunicativa dos operadores de telesserviços tiveram caráter observacional (HESS, 2004).

A caracterização da pesquisa como quantitativa deveu-se ao emprego de variável ordinal, subjetiva, expressa em escala visual analógica numérica na avaliação da competência comunicativa, assim como eram ordinais as classificações de desempenho dos operadores, obtidas a partir do banco de dados secundários fornecido pela EEC. Todas essas variáveis foram apresentadas como dados quantitativos de frequência ou de medidas-resumo da Estatística Descritiva (média, erro-padrão da média, mediana, etc.), quando as variáveis eram em escala intervalar ou de razões.

A população de estudo inicialmente foi composta por 209 operadores lotados na Equipe 1, correspondendo a 16,0% do total de operadores em serviço na EEC.

As atividades desenvolvidas pelos operadores da Equipe 1 incluem: atendimento a pequenas e médias empresas na comercialização de linhas telefônicas e de conexão à internet, portabilidade, fornecimento de segunda via ou registro de reclamação a respeito de fatura telefônica, cancelamento, ativação ou bloqueio de serviços, cadastro de clientes e troca de número de linha telefônica. O atendimento aos clientes visa à comercialização, bem como à retenção e fidelização à companhia.

Considerando o objetivo deste estudo de caso, qual seja a relação entre competência comunicativa e desempenho de operadores de telesserviços, foi necessário o cálculo do tamanho amostral do número de operadores a serem analisados, de forma que as informações

coletadas pudessem ser representativas da equipe estudada. A amostra foi selecionada por conveniência, sendo por isto considerada não probabilística, e portanto, os resultados apresentados só valem para esta amostra.

Para isto empregou-se o programa OpenEpi, na versão 2,09:20 de 2010, admitindo o total de 209 operadores de telesserviços, com frequência de competência de 64% e limite de variação de 15%, segundo cálculos da EEC fornecidos à pesquisadora e baseados nos índices de desempenho. Adicionalmente, admitiu-se efeito de desenho igual a 1,00, do que derivou o número de operadores variando de 25 (para poder de prova igual a 90%) a 34 (para poder de prova igual a 95%). Considerando o poder de prova aceito, a amostra foi composta por 26 operadores que foram avaliados cada um por três gravações de atendimentos telefônicos, constituindo 78 ligações.

### 1.5.2. Organização e análise dos dados

As avaliações dos quatro juízes para as três gravações de cada operador foram organizadas em banco de dados construído sob a forma de planilha, com o programa Excel<sup>®</sup> (na plataforma Windows<sup>®</sup>), versão 2010, com digitação em duplicata para redução de viés de digitação. Seguiu-se a crítica dos dados para correção de inconsistências as quais, uma vez identificadas, resultaram em reanálise das gravações pelos quatro juízes, para avaliação consensual. A análise dos dados foi realizada com o programa *Statistical Package for Social Sciences*<sup>®</sup>, versão 17.0.

As avaliações pela escala visual analógica foram convertidas em percentual para determinação das competências.

Para o cálculo dos componentes da competência comunicativa foram empregadas as seguintes fórmulas:

a) habilidade da voz

$$\Sigma (\text{loudness, pitch, tipo de voz, ressonância})/4$$

b) habilidade da fala

$$\Sigma (\text{fluência, pausas, articulação, ênfase, ritmo, entonação, velocidade})/7$$

c) habilidade de vocabulário

$$\Sigma (\text{amplitude, gramática, propriedade de linguagem})/3$$

d) habilidade para falar

$$\Sigma (\text{habilidade de voz, habilidade da fala, habilidade de vocabulário})/3$$

e) habilidade para escutar

- $\Sigma$ (atenção, turnos de fala, sinais verbais de escuta ativa, demonstração de compreensão)/4
- f) atitudes que influenciam na comunicação  
 $\Sigma$ (iniciativa, objetividade, controle emocional, educação, persuasão, flexibilidade, paciência, naturalidade, empatia)/9
- g) competência total  
 $\Sigma$ (habilidade para falar, habilidade para escutar, atitudes que influenciam na comunicação)/3

As variáveis em escala visual analógica foram apresentadas como parâmetros de resumo e dispersão da Estatística Descritiva, incluindo média, erro-padrão da média, coeficiente de variação, limites de variação e mediana. As variáveis relativas às alterações dos parâmetros das competências para falar, para escutar e atitudinais foram apresentadas como distribuição de frequências absolutas e relativas.

Pelo fato de as pessoas diferirem, mesmo que de forma sutil, quanto às competências de comunicação, admitiram-se seis classes para categorização das competências, adotando como ponto de corte os limites inferiores do quinto ao nono decil, os quais foram associados aos pontos de prioridade, conforme descrito a seguir:

- a) Pontos críticos
- competência inaceitável (< 50,00%), quando sempre muito inábil, resultando em impressão negativa das competências comunicativas, dada a função desempenhada pelos operadores de telesserviços;
  - competência ruim (de 50,00% a 59,99%), quando sempre resultou em impressão negativa das competências comunicativas, embora ocasionalmente hábil;
  - competência regular (60,00% a 69,99%), possibilitando impressão negativa, mas podendo oferecer, ocasionalmente, impressão positiva.
- b) Pontos de alerta
- competência boa (70,00% a 79,99%), possibilitando impressão positiva, embora ocasionalmente fosse irregular ou mesmo inconsistente;
  - competência muito boa (80,00% a 89,99%), bastante habilidosa, mas requerendo aprimoramento para alcançar excelência.
- c) Pontos de excelência
- competência excelente (90,00% a 100%), resultando em impressão muito positiva da competência comunicativa.

Para categorização das alterações relacionadas à voz, fala, vocabulário, escuta e atitudes, admitiu-se como critério para a presença de alterações terem dois ou mais juízes considerado a variável alterada em, no mínimo, duas ligações distintas.

Quanto aos parâmetros de desempenho, houve conversão de produtividade, qualidade percebida, qualidade aferida e total global para escala ordinal percentual, dado que a escala empregada pela EEC utilizava pontos de corte iguais a: menor que 80%, 80%, 100% e 125%, os quais corresponderam: a menor que 64,0%, 64,0%, 80,0% e 100,0%, respectivamente. Essa conversão foi realizada com o intuito de facilitar a compreensão pela conversão à base decimal. Tal procedimento facilitou a comparação entre operadores, bem como a comparação entre grupos de operadores com bom rendimento e com rendimento a ser melhorado.

Pelo fato de todas as variáveis da presente pesquisa estarem expressas em escala nominal ou ordinal, foram empregados para as relações entre as habilidades e a competência, na comparação das médias, o teste T de *Student*. Já para determinação de contingência entre as variáveis de competência comunicativa e desempenho foram empregados os testes Qui Quadrado ou Teste Exato de Fisher, quando as regras de Cochran não foram obedecidas, ou seja, nos casos em que mais de 20% das casas tenham distribuições de frequências inferiores a cinco. Realizou-se ainda o Teste dos Sinais para identificação das relações entre competência comunicativa e desempenho.

Os testes de hipóteses empregados para a análise de causa e efeito foram constituídos de hipótese nula ( $H_0$ ), para caso não existir a associação estatisticamente significativa entre a competência comunicativa e o desempenho profissional, e de hipótese alternativa ( $H_1$ ) quando houver associação estatisticamente significativa entre a competência comunicativa e o desempenho profissional. Enquanto que para a comparação das médias entre as habilidades e a competência adotou-se a hipótese nula ( $H_0$ ) quando não existir diferença estatisticamente significativa na relação das médias e como hipótese alternativa ( $H_1$ ) quando existir tais diferenças. Todos os testes foram realizados em nível de significância de 0,05, para rejeição da hipótese nula de igualdade.

As variáveis foram apresentadas como distribuição de frequências absolutas e relativas, sob a forma de tabelas ou gráficos, construídos de acordo com as normas de apresentação tabular do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 1993).

### 1.5.3 Considerações éticas

Os aspectos éticos da Resolução nº 196/96, do Conselho Nacional de Saúde foram assegurados pela aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Federal de Pernambuco, sob CAAE nº 04764312.9.000.5208 (Anexo 1), bem como pela Carta de Anuência (Anexo 2) e pela Carta de Consentimento de Uso de Dados (Anexo 3) fornecidos pela empresa.

Os direitos dos sujeitos da pesquisa (operadores e clientes) foram e serão respeitados pela manutenção do sigilo de sua identificação nominal e vocal, bem como pela omissão dos dados relativos à empresa, seguindo as declarações prestadas no Termo de Compromisso (Apêndice 1).

## 1.6 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está composta por seis capítulos, o que inclui também este introdutório.

No segundo capítulo, está apresentada a fundamentação teórica, na qual se discorre sobre serviços, qualidade em serviços, especificando então os telesserviços, o desempenho e a competência comunicativa. No que se refere à comunicação, buscou-se especificar a competência comunicativa e, nela, discriminar os parâmetros de avaliação relativos à habilidade para falar, escutar e as atitudes.

No terceiro capítulo, é apresentado o detalhamento metodológico do estudo de caso, tecendo considerações sobre o protocolo de avaliação da competência comunicativa, as variáveis de estudo, os critérios de inclusão e exclusão das gravações e os procedimentos para avaliação da competência comunicativa e do desempenho, bem como os aspectos éticos do estudo.

No quarto capítulo, procedeu-se à análise crítica dos resultados, para atender ao objetivo de identificação da relação entre competência comunicativa, avaliada pela análise de 78 gravações de atendimentos realizados por 26 operadores da EEC, no período de maio a julho de 2012, e o desempenho avaliado pelos parâmetros de produtividade, qualidade percebida e qualidade aferida, fornecidos pela EEC. Com base nos resultados desta pesquisa, foram propostas ações a serem tomadas pela EEC no sentido de melhorar o desempenho dos operadores de telesserviços a partir de medidas que podem aprimorar a competência comunicativa.

No quinto capítulo, finalmente, são apresentadas as conclusões gerais, dificuldades e limitações deste estudo de caso, bem como sugestões de futuros estudos e o fechamento.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem como objetivo abordar a atividade de serviços, suas definições, características, classificação e valor para a economia brasileira, bem como mostrar a importância de manter a qualidade em serviços; apresentar um panorama da atividade de telesserviços, sua evolução, estrutura tecnológica, física, atuação, atendimento. Quanto ao operador de telesserviços; discorrer sobre o desempenho profissional, seus objetivos, principais avaliações e medidas de desempenho, contemplando desde medidas de desempenho em bens e serviços até, mais especificamente, no setor de telesserviços; descrever sobre competência comunicativa, especificando as habilidades para falar e para escutar, bem como as atitudes que influenciam na comunicação.

### **2.1 Serviços**

De acordo com Kotler (2000), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra. Já para Moreira (2001), a prestação de serviço implica em uma ação, que requer meios físicos para ser desenvolvida. Bateson & Hoffman (2001) afirmam que é difícil definir um produto ou um serviço puro, já que eles se complementam de forma sutil.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) definem serviços como uma atividade precível, desenvolvida para um consumidor, que desempenha o papel de coprodutor.

Schmenner (1986) refere que a divergência de conceitos em torno de serviços pode ser diminuída, quando se observa como os aspectos essenciais das empresas de serviços afetam significativamente o caráter do processo de prestação de serviços. Neste sentido, Grönroos (2003, p. 67) sintetiza a definição de serviço em três características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços, são elas:

- a) “serviços são processos consistindo em atividades ou uma série de atividades em vez de coisas;
- b) serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente;
- c) o cliente participa do processo de produção, no mínimo até certo ponto”.

### 2.1.1 A atividade de serviços

A evolução da sociedade transformou uma economia baseada na manufatura em uma sociedade de serviços (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS 2004). Este é o setor que mais cresce no mundo, sendo de extrema importância na economia e conseqüentemente na qualidade de vida das pessoas (COBRA, 2004). No início do século XX, o setor de serviços empregava três em 10 trabalhadores nos Estados Unidos. Os demais ficavam distribuídos entre agricultura e indústria. Hoje o setor de serviços emprega oito em cada 10 trabalhadores (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004), tendo auxiliado a aumentar a competitividade interna e externa e a acelerar o progresso tecnológico (BRASIL, 2012).

Este crescimento pode ser constatado observando-se o Produto Interno Bruto de um país. No Brasil, por exemplo, segundo o IBGE, ele constitui 70% do PIB, sendo responsável por mais de 75% dos empregos formais (BRASIL, 2012). O restante do percentual do PIB é representado pela indústria e agropecuária. Em outros países, como Estados Unidos, Argentina e Colômbia, serviços constituem mais de 75% do PIB (COBRA, 2004).

Segundo Grönroos (2003), as atividades de serviços se diferenciam de bens físicos, pois envolvem interações de algum tipo com o provedor, sendo apresentadas as principais diferenças na Figura 2.1.

Bens físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) do processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

*Figura 2.1 - Diferenças entre serviços e bens físicos*

Fonte: Grönroos (2003, p. 66)

Gianesi & Corrêa (1994) identificaram graus diferentes de tangibilidade e intangibilidade na elaboração de produtos e de serviços. A intangibilidade vem do fato de que o cliente vivencia a prestação do serviço na hora que ela acontece. Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004), este é denominado de momento da verdade, um momento de satisfazer ou não o cliente.

De acordo com Kotler & Armstrong (2003, p. 224), há quatro características básicas inerentes à atividade de serviços que devem ser levadas em consideração na hora de executar um plano de *marketing*. São elas:

- intangibilidade - “os serviços não podem ser vistos, focados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra”;
- variabilidade - “a qualidade dos serviços depende de quem os executa e quando, onde e como são executados”;
- inseparabilidade - “os serviços não podem ser separados de seus provedores”;
- pericibilidade - “os serviços não podem ser armazenados para venda ou uso posterior”.

Schmenner (1986) propôs a matriz de processos de serviços, na qual os serviços são classificados de acordo com duas dimensões: grau de interação e personalização e grau de intensidade de mão-de-obra, conforme se pode observar na Figura 2.2.

Nesta matriz, o eixo horizontal mede o grau de interação do cliente e de personalização do serviço; descreve a capacidade de o cliente interferir diretamente na natureza do serviço. O eixo vertical refere-se ao grau de intensidade de trabalho, que é a proporção entre o custo do trabalho e de capital, ou seja, este eixo afere os investimentos em instalações e equipamentos em relação aos custos de trabalho e da mão-de-obra. Em cada uma das dimensões da matriz, pode haver baixo ou alto grau, levando a quatro categorias: fábricas de serviço, lojas de serviços, serviços em massa e serviços profissionais. Esta matriz foi tomada para obter definições sobre a classificação dos processos de serviço (SILVESTRO, 1999; SILVESTRO *et al.*, 1992).



Figura 2.2 - Matriz de processos de serviços  
Fonte: adaptado de Schmenner (1986, p. 25).

Em serviços, as atividades são diferenciadas de duas formas. As atividades de linha de frente (*front office*) são aquelas de alto envolvimento entre o cliente e o prestador do serviço, as quais se associam a incerteza e alta variabilidade, geralmente formando os episódios dos momentos da verdade para com o cliente. As atividades na retaguarda (*back room*) se caracterizam por baixo contato com o cliente, pouca incerteza e variabilidade, já que os clientes servem de suporte para as atividades do serviço que ocorrem na linha de frente (GIANESI & CORRÊA, 1994).

As operações na prestação de serviços diferenciam-se em (GIANESI & CORRÊA, 1994):

- a) nível de personalização - quanto mais o pacote de serviços atender às necessidades e desejos de clientes, individualmente, maior será a personalização considerada;
- b) intensidade de contato - quanto maior e mais ricas forem as trocas de informações entre o cliente e o funcionário, durante o processo de atendimento, maior será o grau de intensidade do contato;
- c) ênfase em pessoas e equipamentos - quanto maior o número de recursos tecnológicos e equipamentos, maior será a eficiência na economia de escala, quando comparado a serviços dependentes de atividades realizadas por pessoas;
- d) predominância de atividades de *back* ou *front office* - quanto mais funcionários a empresa tiver no *back office*, maior possibilidade de padronização, controle e previsibilidade na operação.

Segundo Lovelock & Wright (2005), o contato direto do cliente com a operação dos serviços pode variar em níveis, sendo categorizado em serviços de baixo, médio e alto contato. Os serviços de baixo contato são aqueles que exigem pouco ou nenhum contato direto entre clientes e fornecedores do serviço. Já os de médio contato são aqueles que podem até envolver uma visita ao estabelecimento do serviço prestado, mas não há contato prolongado entre cliente e prestador do serviço, ou seja, o cliente não permanece para a entrega do serviço, sendo essa uma limitação. Os serviços de alto contato são aqueles que os consumidores vão até o estabelecimento e há alto envolvimento entre clientes, profissionais, equipamentos e ambiente físico.

Chase & Garvin (1989), Chase & Hayes (1991), Chase, Kumar & Youngdahl (1992), com base em uma visão sistêmica, propõem que os serviços devem ser avaliados para: fornecer informações para monitorar o desempenho; a resolução de problemas de clientes internos e externos; aumentar vendas e *marketing*, demonstrando os principais elementos do serviço que promove a satisfação dos clientes. Para que estas ações ocorram, Chase & Hayes

(1991) e Chase, Kumar & Youngdahl (1992) asseveram que deve existir suporte para qualquer tipo de reparação ou recuperação de serviço necessário.

Para Giansesi & Corrêa (1994), a participação do cliente é necessária. Muitas vezes é ele quem dita os termos de quando, como, onde e o tempo necessário que está disposto a esperar pela prestação do serviço.

A análise das características inerentes à atividade de serviços é importante também, pois leva ao entendimento de correções e falhas durante a prestação e gestão de serviços (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004; GIANESI & CORRÊA, 1994). De acordo com Chase & Stewart (1994) algumas falhas no prestador de serviço podem ocorrer. São elas:

- a) falha de tarefa - o serviço não atende às expectativas e às necessidades do cliente. As falhas mais comuns são problemas como: demora, entrega de um serviço errado ou de forma incorreta;
- b) falhas no relacionamento com o cliente - ocorrem no relacionamento prestador-cliente e mais comumente incluem: falta de cortesia, de profissionalismo ou de empatia;
- c) falha com elementos tangíveis - são os problemas de limpeza e manutenção das instalações e equipamentos, iluminação e ruídos entre outros;
- d) falha na finalização do serviço - quando as sugestões, os *feedbacks* dos clientes são perdidos.

Para prevenir os erros durante a prestação de serviço, Schmenner (1986) aponta os principais desafios enfrentados pelos profissionais do setor de serviços, apresentados na Figura 2.3.

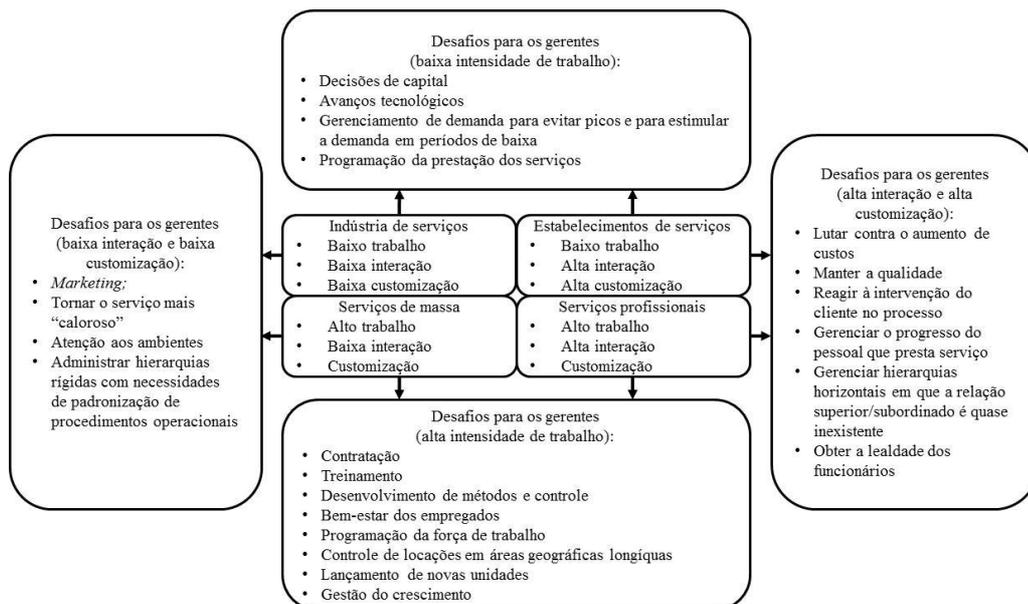


Figura 2.3 – Desafios para os gerentes de serviços  
 Fonte: adaptado de Schmenner (1986, p. 27)

Atualmente, há outros desafios na gestão dos serviços, geradas pelo processo de reestruturação e maturidade produtiva das empresas. Os principais fatores dessas transformações foram a geração de novas tecnologias da informação, o processo de reengenharia e a introdução de novos produtos no mercado. Neste sentido, por se tratar de uma atividade de alta intensidade de uso dos recursos humanos, teve início a exigência de os trabalhadores apresentarem maior nível de educação, conhecimento e treinamento (RIFKIN, 1995).

Assim, no Brasil, a principal importância do setor de serviços é a geração de empregos. De acordo com dados do IBGE/PAS (IBGE, 2012), entre 2007 e 2010, as empresas do setor de serviços totalizavam 992.808, apresentando R\$ 869,3 bilhões de receita operacional líquida e gerando R\$ 510,4 bilhões de valor adicionado. Em seus quadros operacionais, totalizavam 10.622.000 pessoas, resultando no dispêndio de R\$ 172,5 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações. Estes dados representam um acúmulo real de 31,6% de crescimento neste setor.

Conforme dados estatísticos do IBGE (2012), a atividade de telecomunicações, em 2010, correspondia a 4,5% do segmento de serviços de informação e comunicação, representados em sua maioria por empresas de grande porte e capital intensivo, responsável pela maior parcela da receita operacional líquida gerada nos serviços de informação e comunicação (R\$ 131 bilhões ou 56,1%) e destacando-se também por maior média de pessoas ocupadas por empresa (44, ante a média do segmento de 10), o maior salário médio mensal (6,3 salários mínimos) e a maior produtividade R\$ 382,62, superior à média de R\$ 147,95 (IBGE, 2012).

### 2.1.2 Qualidade em serviços

Para que sejam competitivas, as empresas se preocupam com dois pilares, qualidade e produtividade (CARRASCO, 2001); qualidade e valor de seus bens e serviços (GRÖNROOS, 2003).

A qualidade tem recebido diversas conceituações, conforme o autor e o foco de atenção. Foi conceituada como adequação ao uso (JURAN, 1998); multiplicidade de itens, ou seja, com foco no consumidor para atender os múltiplos itens que ele considere relevantes (PALADINI, 2010); expectativas e percepções dos consumidores sobre os produtos ou serviços (SLACK *et al.*, 2006). A produtividade é definida como “aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período, pela racionalização de suas atividades”

(CHIAVENATO, 1986; p. 44) ou ainda “grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes” (LOVELOCK & WRIGHT, 2005, p. 22).

Produtividade e qualidade devem seguir juntas, pois qualquer desequilíbrio em um destes elementos pode colocar em risco a saúde financeira da empresa, já que empresas precisam controlar custos, sem comprometer a qualidade dos serviços (LOVELOCK & WRIGHT, 2005). A Figura 2.4 representa bem esta relação entre qualidade, produtividade e lucro.

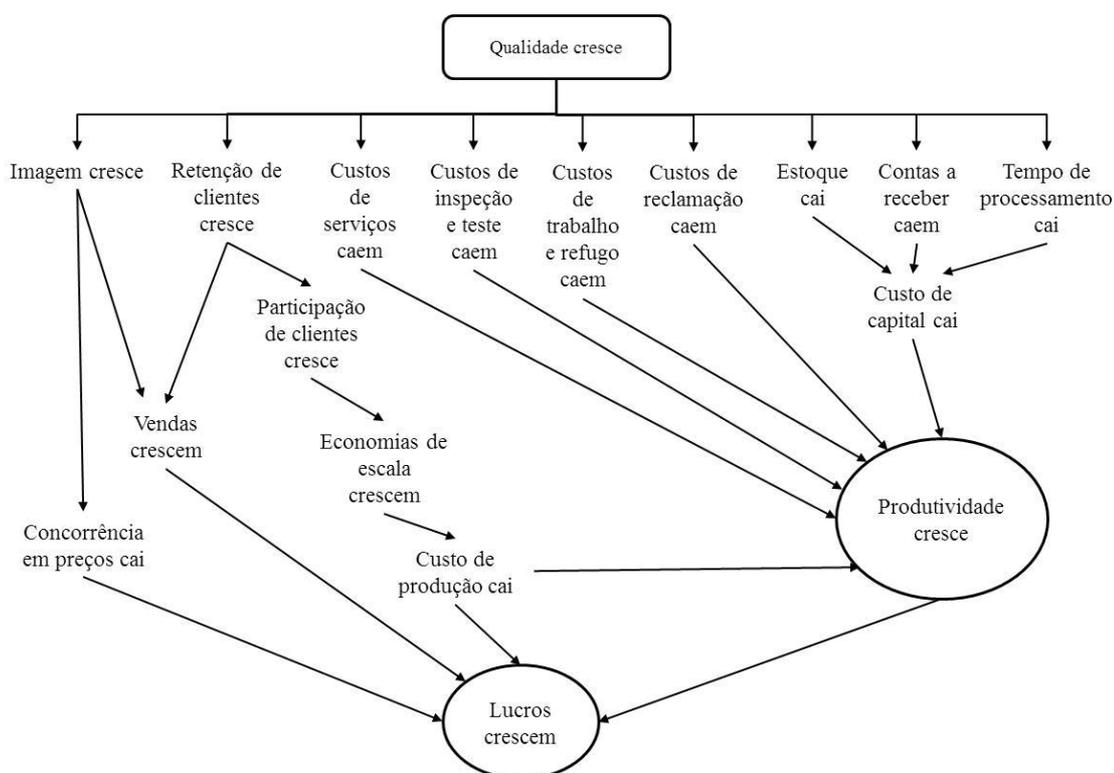


Figura 2.4 - O inter-relacionamento entre qualidade, produtividade e lucro  
Fonte: adaptado de Gummesson (1998, p. 6).

Slack *et al.* (2006) definem fatores competitivos ou fatores críticos de sucesso que consumidores julgam como importantes na hora de aquisição de um bem ou serviço, dentre os quais citam: ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes. O primeiro são os principais fatores que motivam os consumidores a escolherem determinados produtos ou serviços. Os qualificadores são aqueles em que o desempenho deve atingir um nível mínimo, para ser qualificado como ganhador de um pedido pelo cliente. Os fatores menos importantes, assim caracterizados quando comparados aos demais, raramente serão considerados no momento de decisão na aquisição de um bem ou serviço.

A Figura 2.5, elaborada por Giansesi & Corrêa (1994, p. 80) e a Figura 2.6, elaborada por Parasuram, Zeithaml & Berry (1985) resumem essa dinâmica da satisfação do consumidor perante o serviço prestado.



Figura 2.5 – A avaliação da qualidade do serviço  
 Fonte: adaptado de Giansesi & Corrêa (1994, p. 80).

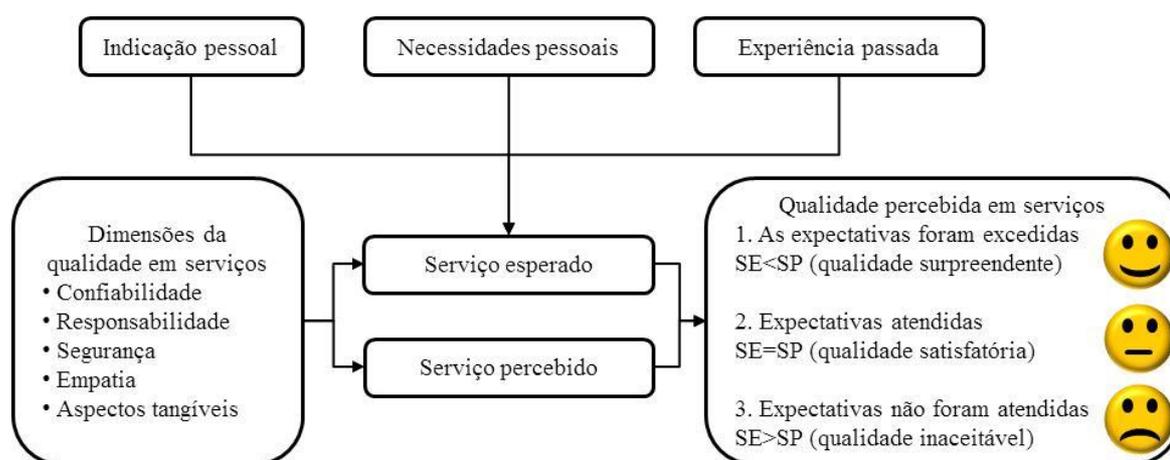


Figura 2.6 - Dimensões da qualidade em serviços versus qualidade percebida em serviços  
 Fonte: adaptado de Parasuram, Zeithaml & Berry (1985, p. 48)

Para atingir a qualidade, as empresas buscam ouvir o cliente, atendê-lo com cordialidade, mantendo padrões e com isso garantindo desempenho e, se problemas porventura ocorrerem, procurar rapidamente corrigi-los. Já para alcançar a produtividade, é necessário controlar custos, desperdícios, controlar a produção de produtos e serviços e a organização do trabalho (CARRASCO, 2001).

A priorização pela qualidade de bens e serviços leva à redução de custos com retrabalho, refugo e devoluções, gerando consumidores satisfeitos por atender a suas

expectativas, podendo contribuir para manter a empresa competitiva no mercado. Alguns fatores que influenciam as expectativas e percepções podem ser controlados pela operação, outras podem ser apenas gerenciadas (SLACK *et al.*, 2006).

Se uma empresa desenvolve qualidade técnica bem sucedida, pode levar vantagem competitiva e estratégica perante seus concorrentes, mas em serviços é raro manter a vantagem técnica, pois soluções semelhantes podem ser copiadas rapidamente por outras empresas, portanto, para se criar um diferencial realmente competitivo, as empresas devem, além da qualidade técnica, oferecer aos consumidores melhor relacionamento. A qualidade técnica é um pré-requisito a boa qualidade, contudo apenas ter a qualidade técnica não significa diferencial. Esta deve estar associada à qualidade funcional do processo de serviço (GRÖNROOS, 2003). A qualidade no atendimento é meio essencial para atingir a fidelização do cliente à empresa (SALZSTEIN, ALLOZA & ALEANZA, 2003).

Os clientes de hoje são mais exigentes, seletivos e sofisticados e não aceitam soluções prontas para resolução de seus problemas, mas, sim, personalizadas (CASTELLIANO & FERREIRA, 1998). Também exigem não só produtos e serviços baratos, mas de melhor qualidade. Este fator aumenta a necessidade das empresas alcançarem a excelência dos serviços que prestam, demonstrada através da obtenção de certificações, a exemplo da ISO 9000, que garante produtos e serviços com padrões de qualidade. Daí decorre a importância de se fazer gestão da qualidade nos dias atuais (GRAY & LARSON, 2009).

O objetivo da Gestão da Qualidade é atender as demandas do consumidor, ou seja, centralizar a atividade produtiva na busca do atendimento ao consumidor, investindo nos itens considerados por ele relevantes. A Gestão da Qualidade pode atuar no âmbito global, ao nível da alta administração da empresa, colaborando na definição de políticas de qualidade e no âmbito operacional, desenvolvendo, implantando e avaliando problemas de qualidade. (PALADINI, 2010).

Para se estruturar o processo de Gestão da Qualidade, é importante o entendimento de alguns princípios da política da qualidade, que são apresentados e justificados na Figura 2.7.

No ambiente de prestação de serviços, a Gestão da Qualidade é voltada para o usuário, pois produção e consumo são simultâneos e não há como separar o processo produtivo da prestação de serviços, diferente da gestão da qualidade em indústrias, na qual esta separação é possível (PALADINI, 2010).

Princípios da qualidade	Justificativa
A qualidade é um processo evolutivo.	A qualidade é um processo dinâmico e deve sempre alterar-se na direção de melhorias contínuas.
A qualidade é obtida através de ações amplas e efetivas.	A qualidade depende de mudanças na forma de pensar, nas prioridades e valores. Não é um processo abrupto e rápido.
A qualidade envolve a todos e de cada um esperam-se resultados bem definidos e conhecidos.	A qualidade depende de todos os esforços e ninguém pode omitir-se
A qualidade requer base técnica e exige competência de quem propõe produzi-la.	Não se produzem melhoras significativas de forma intuitiva, em um processo de ensaio e erro.
A ação pela qualidade é abrangente.	Não se pode excluir ninguém no esforço pela qualidade.
A ação pela qualidade é participativa.	É necessário o efetivo envolvimento de todos os recursos da organização para produzir qualidade.
A ação pela qualidade é compulsória.	Não há forma de excluir quem quer que seja do esforço pela melhoria contínua. Não há justificativas para omissões ou envolvimento parciais.
O cliente é a razão de ser da empresa	A sobrevivência da empresa depende de seu direcionamento para o mercado.

Figura 2. 7 - Princípios da política da qualidade e justificativas

Fonte: Paladini (2010, p. 138)

Na Figura 2.8, Paladini (2010) traz as principais diferenças entre a gestão da qualidade em ambientes industriais e ambientes de serviços e métodos.

Gestão da qualidade em ambientes industriais	Gestão da qualidade em ambientes de serviços e métodos
O esforço pela qualidade aparece no produto.	O esforço pela qualidade aparece no cliente.
Interação com o cliente via produtos.	Interação direta com clientes.
Elevado suporte.	Baixo suporte.
Baixa interação.	Alta interação.
Suporte ao produto (qualidade de produto)	Suporte ao cliente (qualidade de serviço)
Cliente atua no final do processo produtivo.	Cliente presente ao longo do processo produtivo.
Produção e consumo em momentos distintos.	Produção e consumo simultâneos.
Opinião (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar.	Opinião imediata.
Expectativas pelos sujeitas a mudanças abruptas.	Expectativas dinâmicas.
Cliente tende a não influenciar o processo produtivo.	Cliente participa do processo produtivo.
Resulta de um conjunto de elementos (como máquinas e pessoas, por exemplo).	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos.
Condições favoráveis à padronização.	Difícil padronizar.
Tende a uniformizar-se em médio prazo.	Difícil ter um modelo uniforme de execução.
Bens tangíveis podem ser patenteados.	Serviços e métodos não podem ser patenteados.
Bens tangíveis podem ser protegidos com relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados pelas comercializações.	Serviços e métodos não podem ser protegidos.

Figura 2. 8 – Gestão da qualidade em ambientes industriais e em ambientes de serviços e métodos

Fonte: adaptado de Paladini (2010, p. 196).

Avaliar a qualidade é uma atividade complexa e deve considerar os elementos de decisão de um consumidor no momento da escolha da aquisição de um produto. Há duas formas de se avaliar qualidade: por atributos e por variáveis. A avaliação por variáveis é feita por especialistas, por meio de instrumentos específicos como, por exemplo, testes que envolvem altura, profundidade, volume, peso e comprimento. Já a avaliação por atributos é realizada utilizando os sentidos (olfação, visão, tato, gustação e audição). Esta requer especialização do avaliador, ou seja, experiência, intimidade com os produtos e processos (SLACK *et al.* 2006).

Acompanhando as diferenças entre características básicas de bens e serviços, a avaliação da qualidade de bens diferencia-se também da prestação de serviços. Os bens físicos tendem a ser avaliados por atributos de procura, ou seja, antes de comprar o cliente avalia no produto cor, preço, adequação, estilo, forma e resistência. Já em serviços e outros bens, a avaliação é baseada na experiência, ou seja, a qualidade é percebida durante ou após a compra, sendo esta avaliada através do gosto, portabilidade, facilidade de controle, tranquilidade e relacionamento pessoal (LOVELOCK & WRIGHT, 2005).

Na Figura 2.9, Paladini (2010) apresenta as principais diferenças entre a avaliação por atributos e a avaliação por variáveis.

Gianesi & Corrêa (1994, p. 91-97) afirmam que clientes avaliam a qualidade de um serviço através de alguns critérios como:

- a) tangibilidade - “refere-se à qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações;
- b) consistência - significa conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo;
- c) competência - refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos consumidores;
- d) velocidade do atendimento - em geral um critério importante para a maioria dos consumidores de serviços;
- e) atendimento - este critério refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço;
- f) flexibilidade - significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- g) credibilidade/segurança - refere-se a baixa percepção de risco ao comprar um serviço e a habilidade de transmitir segurança;

- h) acesso - refere-se à facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço;
- i) custo - avalia quanto um consumidor irá pagar em moeda, por um determinado serviço”.

Avaliação por atributos	Avaliação por variáveis
Costuma fornecer conclusões mais rápidas.	A demora da avaliação por variáveis pode decorrer do uso de instrumentos de medidas, ou testes e ensaios de laboratório, que podem durar horas.
Os padrões de qualidade não são claramente definidos.	Os padrões de qualidade são valores numéricos, intervalos ou valores de uma escala. São perfeitamente definidos.
A avaliação produz informações gerais sobre o característico que está sendo estudado.	Fornecer informações mais completas e detalhadas, o que fornece pistas mais seguras e rápidas para a correção dos defeitos.
Execução mais simples e direta.	Avaliação muitas vezes sofisticada, dependendo de materiais e equipamentos.
Requer poucos cálculos.	Podem exigir cálculos demorados e complexos.
Tende a utilizar muito mais amostras para oferecer certo padrão de confiabilidade em seus resultados.	Poucas amostras definem uma tendência para a população sob análise e podem possibilitar sua completa avaliação.
Exige maior investimento na formação de recursos humanos	Exige maior investimento em termos de equipamentos e materiais de avaliação.
Exige treinamento que pode durar muitos anos.	Exige treinamento técnico que pode ser razoavelmente rápido.
É mais usada, pela facilidade de uso.	Reservada para itens específicos do processo.
Possui grande número de característicos a melhorar.	Pequeno número de característicos a controlar.
Não há como medir o característico.	A avaliação só faz sentido se for medida.
Pelo porte e importância relativa do produto, não se justifica medir o característico.	O característico influi criticamente no produto.
Tem ritmo elevado de produção, o que exige testes mais simples e rápidos.	Ritmo de produção permite testes quantitativos.
A avaliação feita pelos sentidos é suficiente.	Exige-se mais do que uma avaliação qualitativa.
É mais cara em médio prazo para todo o processo de produção.	Mais cara apenas em inspeções individuais de peças.
O investimento pessoal é diluído ao longo dos anos.	Investimento em equipamentos feito de uma só vez (impacto maior na empresa).
Principal dificuldade prática: determinação de padrões objetivos.	Principal dificuldade prática: necessidade de investir em equipamentos e mantê-los.
Perfil do avaliador: conhecimento do processo, do produto, da empresa. Requisito básico: experiência.	Perfil do avaliador: conhecimento técnico. Requisito básico: treinamento específico.

Figura 2.9 - Principais diferenças entre a avaliação por atributos e avaliação por variáveis

Fonte: adaptado de Paladini (2010, p. 95).

## 2.2 Telesserviços

Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2011), entende-se por telesserviços o uso do telefone para fins comerciais. Este, até pouco tempo denominado de *telemarketing*, hoje telesserviços, tem sido utilizado com esta finalidade desde 1880, quando um pasteleiro já tinha um cadastro de clientes e oferecia seus produtos por meio do telefone.

De acordo com Mancini (2006), até chegar ao termo telesserviços, esta atividade já foi denominada:

- a) *televentas* - quando há processos simples de vendas por telefone. Esta foi a primeira função incorporada ao telefone no intuito de realizar negócios;
- b) *telemarketing* - surgindo como ferramenta do *marketing* direto. Apesar de continuar oferecendo basicamente as mesmas vantagens das *televentas*, há uma diversificação dos serviços oferecidos como pós-venda, pesquisas e propagandas;
- c) *call center* - deixando de ser exclusivamente uma ferramenta do *marketing*, de ter uma resposta apenas ao que o mercado exige, mas colocando o foco na satisfação do cliente por meio do oferecimento de serviços de suporte técnico, vendas de produtos, sugestões, solicitações de informações, reclamações, etc;
- d) *contact center* - estreitando ainda mais o relacionamento com o cliente pela utilização, não apenas do telefone, mas da interação com este, por correio, mensagens eletrônicas ou outras formas de contato.

O telefone, quando bem empregado, gera para a organização: imagem positiva e adequada; evita transtornos, atrasos, perda de tempo e dinheiro e facilita a comunicação interna e externa (FORSYTH, 2001).

Mancini (2006) refere que os telesserviços trazem benefícios para a empresa e para clientes. Para a empresa, os benefícios são melhoria das relações com o público, flexibilidade, maior controle em operações críticas, melhor relação custo benefício, ampla cobertura, maior direcionamento, personalização e rapidez. Para o cliente, o serviço traz benefícios como comodidade, liberdade, economia e rapidez.

### 2.2.1 Evolução e crescimento dos telesserviços

Na década de 1950, empresas americanas já utilizavam o telefone para oferecer aos clientes produtos e obter respostas. A exemplo disto, se tem a *Ford Motor Company*, que realizou uma grande campanha de *marketing* por telefone, cujo intuito era venda e

distribuição de produtos. No Brasil, no final da década de 1970, um telesserviço foi implantado na empresa Listas Telefônicas Brasileiras para, por meio de uma equipe de vendedores especializados, oferecer anúncios de classificados por telefone (ABT, 2011).

Gradativamente a visão restrita de telesserviços, centrada em vendas de produtos, foi sendo ampliada, pois muitas empresas perceberam que tinham que atender as necessidades de seus clientes para cativá-los e idealizá-los. Assim, surgiu o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), que pode ser definido como “serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que têm como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços” (BRASIL, 2008a, p. 8).

Com a privatização e expansão das telecomunicações, associadas à necessidade de cumprimento do Código de Defesa do Consumidor e também à evolução da informática, houve, na década de 1990, o crescimento do setor de telesserviços. Surgiram as primeiras grandes empresas de central de telesserviços ou centrais de teleatendimento (ABT, 2011).

Segundo dados estatísticos do Sindicato Paulista das Empresas de *Telemarketing*, *Marketing* Direto e *Conexos* (SINTELMARK, 2011), a estimativa para este setor no Brasil, em 2012, é de que ocorra crescimento de 8% associado à movimentação de R\$ 31,4 bilhões. Em 2011, o crescimento foi de 10% e o faturamento ultrapassou os R\$ 29 bilhões. Este cenário de crescimento evidencia a importância e o impacto que este segmento tem na economia brasileira, sendo reconhecido como um setor de alta empregabilidade (1,4 milhão de funcionários no Brasil). De acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), nos últimos anos, este setor alcançou 235% de crescimento, tornando-se um dos maiores empregadores do país (ABT, 2011).

Cerca de 850 mil operadores de telesserviços trabalham em centrais de telesserviços próprias das empresas e 550 mil, em empresas terceirizadas, sendo que, destes, 350 mil só em São Paulo. A maior parte dos operadores (45%) trabalham no SAC, 22%, em televendas, 23%, em recuperação de crédito e 10%, em outras atividades (SINTELMARK, 2011).

As funções em uma central de telesserviços são operador, auditor, monitor, supervisor, coordenador de atendimento, além de gerente operacional, de cobrança, comercial e de tecnologia. Existe ainda a função de assistente administrativo de diversos departamentos como recursos humanos e financeiros (SINTELMARK, 2011).

Embora haja oferta de emprego, as empresas têm encontrado dificuldade em preencher as vagas disponíveis, como também diminuir a rotatividade de mão de obra. Esta alta rotatividade, em torno de 7% ao mês, tem sido atribuída a motivos diversos como mudança de

setor de emprego, aquecimento de mercado, além de esta atividade ser considerada desgastante. Para isto as empresas estão investindo em ações de incentivo, como treinamentos e oportunidades de crescimento (SINTELMARK 2011; SINTRATEL, 2011).

Não é só no Brasil que o setor de telesserviços encontra-se em expansão, mas em diversos países. Em 2005, o setor de telesserviços empregava uma média de 400 mil pessoas na Índia. Nos Estados Unidos e no Reino Unido, esta área é responsável por empregar 3% da população ativa. Este crescimento exorbitante, aliado ao avanço tecnológico, fez surgir novas necessidades, novos procedimentos e a exigência de novas competências aos profissionais da área (RIJO *et al.*, 2006).

De acordo com levantamento realizado por Costa (2007), ao final de setembro de 2007, o mercado brasileiro de telefonia celular atingiu 112,8 milhões de linhas, o que equivale a crescimento de 17,6%. A penetração nacional de celular alcançou 59,4%, correspondendo ao aumento de 8,2% no comparativo ano a ano. O número de linhas móveis no país já representava aproximadamente três vezes o número de linhas fixas em serviço, levando a comunicação a municípios antes sem telefonia.

### 2.2.2 Estrutura tecnológica e física de uma central de telesserviços

Um novo paradigma de organização é estabelecido nos dias atuais com o advento das novas tecnologias, aliada à abertura dos mercados decorrente do processo de globalização, e, neste processo de reestruturação produtiva o mundo do trabalho precisa se adequar a este novo modelo (ABRAHÃO & PINHO, 2002), cada vez mais dependente do conhecimento científico e tecnológico. Pode-se afirmar que quanto mais ciência, mais se produz tecnologia (SILVEIRA & BAZZO, 2009). A tecnologia é um conhecimento útil para os processos de produção, distribuição e utilização de bens e serviços (ROSENTHAL, 2005).

A inovação tecnológica atua diretamente sobre o modo de produção, alterando diretamente a relação homem, matéria prima que se aplica o trabalho e meios e instrumentos utilizados (MACHADO, 1994). As inovações são responsáveis pela aceitação dos produtos ao mercado (comparativamente aos de seus concorrentes), permitindo-lhe cobrar preços mais elevados, reduzir custos ou preços e oferecendo a empresa vantagem competitiva perante seus concorrentes (ROSENTHAL, 2005).

Para Iida (2005), o computador, no final do século XX, foi à tecnologia que mais contribuiu para evolução de processos produtivos e serviços. O uso da informática no ambiente de trabalho se expandiu muito nas últimas duas décadas. O seu uso, antes restrito a

grandes centros de pesquisa, hoje faz parte do cotidiano de diversos setores como a produção industrial, rural, comercial e de serviços.

Nas empresas de telesserviços não foi diferente. De acordo com a ABT (2011), a introdução da tecnologia da informática, por exemplo, permitiu a mensuração de ligações e produtividade dos operadores, a unificação de cadastros além de dar suporte às ações de *marketing*. Logo no início, as empresas que utilizavam os serviços por telefone não tinham a preocupação com a integração da telefonia com a informática. Hoje, o computador como instrumento de trabalho funciona como um mediador entre a ação e o objeto de trabalho (SALZTEIN *et al.*, 2002).

Para se entender as evoluções importantes que ocorreram nos processos produtivos em telesserviços é importante conhecer a estrutura física e tecnológica de uma central de telesserviços. Segundo Salztein *et al.* (2002), faz parte da estrutura física e tecnológica das centrais de teleatendimento linha telefônica acoplada ao *headset*; computador com monitor, teclado, mouse e CPU; unidade de resposta audível, que correspondem a vozes gravadas que direcionam o atendimento; posto de atendimento; mobiliário ergonômico; espaço para monitoração; espaço para supervisão; local para descanso e refeitório.

Oliveira & Jacques (2006) afirmam que como consequência das inovações tecnológicas em telesserviços foi possível controlar o conteúdo da conversação e com isto buscar a objetividade no atendimento e acelerar o ritmo. As principais mudanças apontadas por eles com a introdução de novas tecnologias são:

- a) a substituição do disco telefônico pelo teclado digital, que propiciou o aumento da velocidade das chamadas e a entrada de dados;
- b) DAC – distribuidor automático de chamadas, que permitiu a distribuição automática das chamadas para a telefonista livre no posto de trabalho;
- c) MARA – medidor automático de respostas de atendimento, que permitiu gravar a conversa telefônica, cronometrar o tempo de espera em linha e o tempo de duração de chamada.

Uma central de telesserviços bem estruturada deve ter tecnologia e equipamentos de última geração, mobiliário adequado, banco de dados atualizado e principalmente bons profissionais (LIECHAVICIUS, 2002). Todavia centrais bem estruturadas e com tecnologia de ponta não garantem condições de trabalho e emprego dignos aos operadores de telesserviços, pois, segundo Buscatto (2002), as centrais de teleatendimento são consideradas uma forma moderna de degradação das condições de trabalho e de emprego dos assalariados, devido as características de trabalho, ou seja, natureza taylorista do trabalho, estresse, trabalho

penoso e precário, baixa remuneração, fraca proteção jurídica e flexibilização de mão-de-obra.

### 2.2.3 Atuação e atendimento em telesserviços

Segundo Monteiro (1997), a atuação em telesserviços é bastante diversificada e podem ser concentradas nas seguintes áreas: venda ativa e receptiva, promoções, atendimento a reclamações, apoio a vendas externas, orientação e informação ao consumidor, cobrança, veiculação, assistência pós venda, compras, suporte a rede varejista e pesquisas de mercado.

Existem basicamente duas formas de estruturar os telesserviços: o atendimento ativo, que é quando a empresa é que efetiva o contato com os clientes, a fim de realizar vendas, cobrança, pesquisa de mercado e de opinião e o atendimento receptivo que é o onde os clientes entram em contato com a empresa, no qual um dos serviços mais conhecidos nesta modalidade é o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e o suporte técnico (CBO, 2012; RATTO; ALBERNAZ & PELTIER, 2004). Outros serviços prestados nos telesserviços são retorno de ligações, processamento de pedidos, divulgação de promoções, resposta para reclamações, informações diversas e cadastramento de novos clientes etc. (MANCINI, 2006).

As empresas de telesserviços podem funcionar em sistema próprio, que é quando a empresa tem seu próprio *call center*, sendo responsável por contratar e gerir os processos ou pode funcionar no sistema terceirizado, ou seja, quando a empresa contrata outra empresa para prestar os serviços e atender a demanda em nome da empresa. Ainda existe o modelo híbrido ou misto que é quando se terceiriza apenas uma parte dos serviços. Neste modelo normalmente a operação acontece na empresa (MANCINI, 2006).

Através do atendimento pode-se obter informações preciosas sobre as necessidades e preferências dos usuários, que posteriormente poderão servir como instrumento de agilização do processo de inovação através do repasse destas informações a outras áreas da empresa (VASCONCELOS, MARX & SALERMO, 2009).

Na busca de nortear o cliente, solucionando seus problemas, esclarecendo suas dúvidas e, com isto, assegurar a satisfação e o comprometimento na busca da prestação do serviço de qualidade, o Decreto nº 6523 de 31 de julho de 2008 regulamentou que toda central de telesserviços deve oferecer atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana e estabelece o prazo de cinco dias para a resolução dos problemas levados ao Serviço de Atendimento ao Consumidor (BRASIL, 2008b).

De acordo com Moreira-Ferreira (2007), a sequência de atendimento normalmente seguida pelo operador de telesserviços que realiza o atendimento receptivo é saudação, sondagem, oferta de informações e fechamento, conforme descrita abaixo:

- a) saudação - frase de abertura da chamada, onde o operador primeiramente informa o nome da empresa, seu nome, saúda o cliente e por fim coloca-se à disposição;
- b) sondagem - frase interrogativa necessária em qualquer atendimento prestado, a fim de se obter os dados para identificação do problema e preenchimento correto da informação no sistema;
- c) oferta de informações - dados necessários para o cliente diante de sua solicitação (número de protocolos, prazos para resolução do problema);
- d) fechamento - a condução para o encerramento da ligação e utilização da frase de finalização do atendimento.

Moreira-Ferreira (2007) observou que os atendimentos diferiam em tempo de ligação, complexidade da chamada e perfil da solicitação do cliente, podendo tais fatores ser determinantes da qualidade do atendimento e das características de comunicação.

#### 2.2.4 Operador de telesserviços

Com o crescente número de empresas de telesserviços houve a necessidade da contratação de uma nova força de trabalho, o operador de telesserviços, que atua na linha de frente com os clientes dentro das centrais (BEHLAU, 2005; MANCINI, 2006). Por estarem em contato direto com o cliente sofrem bastante pressão, necessitando serem flexíveis para atender aos mais diversos tipos de clientes, cada um com uma necessidade específica e uma personalidade que refletem na interação (MANCINI, 2006).

De acordo com a SINTRATEL (2011), Sindicato dos Operadores em *Telemarketing*, a maior parte dos profissionais de telesserviços é formada por mulheres (69%), jovens (55%), entre 18 e 25 anos, que estão em busca do primeiro emprego (45%), com ensino médio completo (71%), nível superior incompleto (19%) e com ensino superior completo (10%). O salário médio do operador está em aproximadamente R\$ 706,00, o do supervisor R\$ 1725,00, o de coordenador R\$ 4428,00.

Estes trabalham a maior parte do tempo fazendo negócios por telefone, em um ambiente com computadores. Não realizam atividades simples, pois é necessária competência para combinar tecnologia, processo e talento humano para execução de um trabalho de qualidade (GILMORE, 2001).

O funcionário que atua no ramo de serviços deve apresentar além das habilidades técnicas, habilidades interpessoais, requerendo em determinadas situações ser atraente, tranquilo e mostrar segurança. Outra habilidade importante é saber escutar. A necessidade de maior ou menor habilidade interpessoal dependerá do grau de contato que a operação do serviço exige (CORRÊA & CAON, 2009).

Segundo Burgers *et al.* (2000), competência significa habilidades e conhecimentos para desempenhar um serviço. O operador deve ter conhecimento sobre os produtos ou serviços que a empresa oferece. Eles necessitam utilizar várias habilidades ao mesmo tempo como escutar os clientes, buscar informações, preencher todas as informações no sistema. Algumas habilidades podem ser treinadas e adquiridas com a experiência, outras são inatas, dizem respeito à personalidade.

No Brasil, de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho, as principais competências pessoais que o operador de telesserviços deve ter são: boa qualidade vocal, clareza na articulação, capacidade de expressão oral, compreensão oral (saber ouvir) e escrita, além de demonstrar capacidade de expressão escrita e oral em língua estrangeira, registrar informações com precisão, ter paciência, autocontrolar-se, apresentar poder de persuasão, demonstrar empatia, objetividade, capacidade de trabalhar sob pressão, saber trabalhar em equipe, saber administrar conflitos, tomar decisões, demonstrar agilidade no atendimento, capacidade no manuseio de sistema telefônico, aptidão à microinformática e seguir o código de ética (CBO, 2012).

De acordo com Burgers *et al.* (2000), os clientes percebem similaridade como aparência, estilo de vida e status socioeconômico e isto tem um papel importante em determinar a eficiência de uma venda, por exemplo. Em telesserviços a aparência não tem importância, mas a similaridade continua sendo importante na relação cliente e operador, sendo percebida através da comunicação.

No final dos anos 80, para ser operador de telesserviços bastava ter o 2º grau, pouca ou nenhuma experiência anterior, possuir algumas características importantes, como a facilidade para se comunicar, paciência em ouvir e seguir as normas internas da empresa, limitando-se a informar ao cliente o que pode e o que não pode ser feito e em quanto tempo (LIECHAVICIUS, 2002).

A inovação tecnológica foi responsável pela intelectualização do trabalho, ou seja, hoje se exige do funcionário uma maior percepção, memória, representação mental, raciocínio, compreensão e produção de textos para atender as exigências da função que esta nova estrutura requer (ABRAHÃO & PINHO, 2002). Portanto, nos dias de hoje, exige-se do

operador de telesserviços maior qualificação e preparo para lidar com os problemas do dia-a-dia, utilizando a tecnologia a seu favor, atendendo o seu cliente com maior velocidade, atingindo índices maiores de produtividade.

O operador deve ter capacidade de ser um profissional multimídia, que também utiliza e-mail, chat, diversos canais, dependendo da demanda do ambiente. Ele é a voz da empresa que representa, por isto tem um papel importante na fidelização de cliente. Quando o seu atendimento é realizado com sucesso, o cliente reforça uma imagem positiva, fidelizando o produto e o serviço. Quando este atendimento não ocorre dentro do padrão esperado faz com que o cliente perca a confiabilidade (SALZTEIN *et al.*, 2002). Pode-se concluir que o nível de responsabilidade deste profissional cresceu.

Pacheco (2002) refere que mudanças no processo de trabalho geram novos modelos de gestão em que prioriza a produtividade sem levar em consideração o comportamento dos atendentes. Silva (2004) aponta em seu estudo que hoje predomina a força econômica nas empresas, onde há uma tendência a aceleração no processo de atendimento sem levar em consideração as consequências desta sobre os trabalhadores.

A carga horária prevista em lei para o operador de telesserviços é de seis horas diárias. Estes trabalham nos mais diferentes horários, diurno, noturno, rodízio de turno e horários irregulares, não fixos (CBO, 2012). Como geralmente têm esta jornada de trabalho, muitos conciliem duas profissões ou mesmo jornadas duplas de trabalho (BEHLAU, 2005).

As atividades são realizadas sob condições gerais de pressão, principalmente quando há clientes aguardando em fila de espera para o atendimento, em ambiente fechado e sob supervisão constante (CBO, 2012). Portanto estes profissionais exercem atividades permeadas por um alto nível de estresse (MONTORO, 2002).

Desde a década de 1980, houve um maior controle sobre as condições de trabalho, resultado da implantação de decretos, normas e órgãos públicos criados para proteger a integridade física e mental do trabalhador. Em 30 de março de 2007 foi aprovado o Anexo II da Norma Regulamentadora 17 (NR 17), que estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/*telemarketing*, com vistas a assegurar conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente aos trabalhadores deste setor (BRASIL, 2007).

Segundo Behlau (2005), os operadores de telesserviços dependem de certa produção e ou qualidade vocal específica para sua sobrevivência. Por isto é importante elucidar algumas particularidades a cerca da comunicação dos operadores de telesserviços, a saber:

- a) o perfil comunicativo esperado para o operador de telesserviços em cada ligação dependerá do cliente, operação e produtos ou serviços envolvidos (SALZSTEIN,

- ALLOZA & ALEANZA, 2003). Faz-se necessário ter o conhecimento da filosofia, cultura e valores da empresa e do entendimento produto ou serviço que o operador trabalha antes de definir o perfil (MOREIRA-FERREIRA; OLIVEIRA & ALGODOAL, 2011);
- b) a eficiência nas interações entre clientes e operadores de telesserviços depende de adequação do contexto e dos alinhamentos e renormalizações que efetuam para alcançarem o objetivo da atividade profissional que desenvolvem (ALGODOAL, 1995);
  - c) os operadores devem se comunicar de forma efetiva com pessoas diferentes, de forma profissional sem receber influência de sentimentos de ordem pessoal, sendo capaz de lidar com pessoas de diferentes culturas, idades, localizações e modos de vida. O operador deve construir uma relação de sintonia com o seu cliente (WHITE, 2003);
  - d) em virtude do avanço tecnológico, hoje, as centrais de telesserviços contam com sistemas informatizados, que eliminam a repetição de dados e dinamizam a comunicação dos operadores, aumentando a objetividade e o direcionamento da conversação com o cliente (MOREIRA-FERREIRA, OLIVEIRA & ALGODOAL, 2011);
  - e) para os operadores de telesserviços a voz representa seu instrumento de trabalho e de sua boa produção depende a manutenção do nível de desempenho profissional (LIECHAVICIUS, 2002);
  - f) operador de telesserviços deve ter uma voz agradável, firme convincente, com articulação clara e precisa, boa fluência verbal, vocabulário amplo e preciso, boa capacidade de ouvir, rapidez de raciocínio, competência para negociar e persuadir, iniciativa e flexibilidade, controle emocional, cordialidade e paciência (LIECHAVICIUS, 2002);
  - g) o mercado de trabalho busca profissionais que tenham alguns traços específicos de comunicação como qualidade vocal sem marcadores específicos, voz sem rouquidão, modulação e velocidade de fala equilibradas, intensidade vocal confortável, clareza articulatória, linguagem correta e a preferência por vozes femininas ou masculinas dependem do produto e da empresa. Também é esperado que a voz transmita gentileza, paciência, atenção, credibilidade e disponibilidade (BEHLAU, 2001);
  - h) os operadores de telesserviços devem primar em sua fala pela formalidade, mas sem perder a naturalidade, além de demonstrar um sorriso na voz. Devem prezar pelo uso correto do português como: comeno (comendo), estou ino (estou indo), erres e esses mal articulados e erros de concordância verbal como: vô fazê (vou fazer), as pessoa (as pessoas) e o uso de palavras mutiladas como pufavô (por favor) (BACHA, RIBEIRO & CAMARGO, 2002);

É importante atentar-se também para evitar utilizar uma linguagem habitual do dia-a-dia como: olha só, vem cá, tá, né e gírias. Quando presentes, as trocas fonêmicas mais comuns são as dos encontros consonantais como, por exemplo: grobo (globo), pranta (planta), probrema (problema) (BACHA, RIBEIRO & CAMARGO, 2002);

- i) a presença do uso excessivo dos gerúndios quando se acrescenta ao gerúndio um verbo auxiliar (normalmente o verbo estar) como a exemplo das expressões: vou estar telefonando, vou estar transferindo a sua ligação é chamada de gerundismo. Normalmente utilizado no intuito de expressar ações de execução imediata no tempo futuro (ABREU, 2003; BAHIENSE, 2005). Esta considerada de maneira abusiva e, portanto, devendo ser evitada, tem sido bastante empregada pelos operadores de telesserviços (BAHIENSE, 2005; FREITAS, 2005);
- j) por terem uma demanda vocal elevada e pouco tempo de intervalo, os operadores de telesserviços, estão propensos a apresentarem queixas vocais como ressecamento na garganta, cansaço ao falar, rouquidão, perda da voz, pigarro constante, falta de ar, tosse constante, dor ao falar e ao engolir (ALGODOAL, 1995). O grau de risco para acometimento da saúde vocal é moderado (BEHLAU, 2005);
- k) Vozes de operadores de telesserviços com tons ascendentes e descendentes são considerados por clientes como vozes mais naturais (BRITO, 2007);
- l) Os operadores de telesserviços mais competentes, no julgamento de clientes, são aqueles que utilizam alguns ajustes da qualidade e dinâmica vocal na composição da expressividade oral e escolhas linguístico-discursivas específicas (MOREIRA-FERREIRA, 2007);
- m) A voz, no contexto da comunicação, é valorizada pelos operadores de telesserviços, sendo considerado o contato com diferentes clientes um fator que favorece a expressividade. (ALLOZA & FERREIRA 2002). Entretanto em centrais de telesserviços o aprimoramento da comunicação ainda é pouco abordado (BERENSTEIN, 2001).

Treinamentos podem contribuir com resultados significativos nos processos de interação entre operadores de telesserviços x clientes, a exemplo disto, dois estudos descritos a seguir referem ganhos de comunicação obtidos a partir de treinamentos realizados junto a professores e locutores, são eles:

- a) a incorporação de treinamentos, no curso de formação de docentes, que abordem conceitos sobre voz e comunicação geram transformações nas formas de falar dos professores na interação em sala de aula. (DRAGONE, 2007);

- b) Borrego (2007) conclui em seu trabalho de dissertação que um grupo de locutores que receberam treinamento de voz e fala apresentaram mais habilidade para ajustar os recursos de ênfases, garantindo fluência e distribuição adequada de pausas na leitura de um texto que o grupo sem treinamento.

## 2.3 Desempenho

As empresas de serviços competem com outras prestadoras, mas também com produtos físicos e para manter-se competitiva é necessário competência. Para manter-se competitiva é importante alcançar a qualidade em serviços, atentando-se para o desenvolvimento do desempenho dos funcionários e também para adequação dos processos operacionais de forma integrada (COBRA, 2004).

As metas de desempenho de uma organização se baseiam em *benchmarking*, ou seja, é quando uma organização observa o desempenho das melhores companhias do mercado com o objetivo de alcançarem níveis de operação superiores ao utilizarem as informações obtidas nos casos de sucesso para melhorar seu próprio desempenho (PALADINI, 2010).

Slack *et al.* (2006) afirmam que uma organização define a priorização dos objetivos de desempenho baseadas na influência dos concorrentes, no estágio do ciclo de vida de um produto ou serviço (estágio de introdução, crescimento, maturidade ou declínio) e principalmente recebe influência dos consumidores. Na realidade este último aspecto é que realmente determina onde a organização deve concentrar seus esforços para melhoria do desempenho, a fim de manter os fatores competitivos que farão que o consumidor adquira o produto ou serviço.

Na Figura 2.10, Slack *et al.* (2006) expõem como diferentes fatores competitivos implicam diferentes objetivos e desempenho.

### 2.3.1 Avaliação de desempenho

De acordo com Gianesi & Corrêa (1994), as empresas ao proporem ações que visem à gestão de desempenho podem ater-se a gestão de desempenho da estrutura organizacional e a gestão de desempenho do material humano, ou seja, da força de trabalho. Organizações devem preocupar-se em medir o desempenho para poderem gerenciar as operações em serviços, posto que não é possível o gerenciamento do que não é mensurável.

Fatores competitivos	Objetivos de desempenho
Preço baixo	Custo
Qualidade alta	Qualidade
Entrega rápida	Velocidade
Entrega confiável	Confiabilidade
Produtos e serviços inovadores	Flexibilidade (produto/serviço)
Ampla gama de produtos e serviços	Flexibilidade ( <i>mix</i> ou composto de produtos)
Habilidade de mudar a quantidade ou o prazo de entrega dos produtos e serviços	Flexibilidade (volume e/ou entrega)

Figura 2.10 - Fatores competitivos versus objetivos de desempenho

Fonte: adaptado de Slack *et al.* (2006, p. 78)

Slack *et al.* (2006) definem medida de desempenho como um processo de quantificar a ação, onde medida significa o processo de quantificação e o desempenho da produção está atrelado a ações tomadas por sua administração. Descrevem ainda os cinco objetivos de desempenho, são eles: qualidade (fazer as coisas certas), velocidade (fazer as coisas com rapidez), credibilidade (fazer as coisas em tempo), flexibilidade (mudar o que se faz), custo (fazer coisas mais baratas).

Na Figura 2.11, Slack *et al.* (2006) descrevem os objetivos de desempenho e algumas medidas típicas utilizadas para julgar o desempenho.

Objetivo de desempenho	Algumas medidas típicas
Qualidade	Número de defeitos por unidade, nível de reclamação de consumidor, nível de refugo, alegações de garantia, tempo médio entre falhas e escore de satisfação do consumidor.
Velocidade	Tempo de cotação do consumidor, lead-time de pedido, frequência de entregas, tempo de atravessamento real versus teórico, tempo de ciclo.
Credibilidade	Porcentagem de pedidos entregues com atraso, atraso médio de pedidos, proporção de produtos em estoque, desvio médio de promessa de chegada e aderência à programação.
Flexibilidade	Tempo necessário para desenvolver novos produtos/serviços, faixa de produtos ou serviços, tempo de mudança de máquina, tamanho médio do lote, tempo para aumentar a taxa de atividade, capacidade média/capacidade máxima, tempo para mudar programações.
Custo	Tempo mínimo de entrega/tempo médio de entrega, variação contra orçamento, utilização de recursos, produtividade da mão de obra, valor agregado, eficiência e custo por hora de operação.

Figura 2.11 - Objetivos de desempenho e algumas medidas típicas

Fonte: adaptado de Slack *et al.* (2006, p. 446).

Gianesi & Corrêa (1994) descrevem na Figura 2.12 exemplos de medidas de desempenho em serviços considerando de acordo com o critério de qualidade, se é uma

medida objetiva ou perceptiva, a possibilidade de quantificação, a abordagem de medição e alguns exemplos de medidas.

<b>Critério</b>	<b>Objetiva ou perceptiva</b>	<b>Possibilidade de quantificar</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Exemplos de medidas</b>
Consistência	Objetiva	Baixa	Mista conforme a situação	Variabilidade de tempos de espera e atendimento, de sabor, de aparência
Competência	Objetiva	Baixa	Mista conforme a situação	Qualificação e experiência do <i>staff</i> , memória técnica
Velocidade de atendimento	Objetiva	Alta	Medição direta e Likert	Minutos, horas, dias etc., de espera e processamento, percepção de espera
Atendimento	Perceptiva	Baixa	Likert ou similar	Cortesia, prestatividade, aconchego, elegância e sofisticação
Flexibilidade	Objetiva	Baixa	Mista conforme a situação	Versatilidade, personalização, adaptabilidade
Credibilidade e /segurança	Perceptiva	Baixa	Likert ou similar	Risco percebido
Acesso	Objetiva	Alta	Medição direta	Distância clientes-sistema, horas de operação, taxa de sucesso nas tentativas de contato remoto
Tangíveis	Objetiva	Média	Mista conforme a situação	Dimensões, composições, sabor, aparência, funcionalidade
Custo	Objetiva	Alta	Medição direta	Custo por serviço, utilização e produtividade de recursos, preço

Figura 2.12 - Medidas de desempenho em serviços  
Fonte: adaptado de Giansesi & Corrêa (1994, p. 222).

Há diferentes formas de avaliar a eficácia e eficiência nas operações da central de telesserviços. Algumas medidas são focadas no desempenho da central de telesserviços e outras nos funcionários individualmente ou na equipe. Uma maneira de definir as medidas de desempenho é através da satisfação dos *stakeholders*, ou seja, dos grupos de interesse. Os grupos de *stakeholders* primários, ou seja, os que estão diretamente relacionados ao desempenho são os consumidores, os atendentes, a equipe de gestores e o empresário. Os indicadores de desempenho devem ser definidos com base a atender as necessidades destes grupos (NAQC, 2010).

Empresas de telesserviços devem ser avaliadas quanto aos aspectos técnicos, instrumentais e humanos através do sistema de monitoria, descritos a seguir:

- a) “os aspectos técnicos envolvem a eficiência da tecnologia e equipamentos empregados, capacidade instalada x demanda e redundância de equipamentos para garantir a segurança;
- b) os aspectos instrumentais referem-se às características do *script*, a interatividade das telas e a ergonomia do ambiente;
- c) os aspectos humanos são relativos à qualidade da comunicação entre operador e cliente; forma de apresentação; como o operador saúda e se dirige ao cliente; fraseologia; entonação de voz; clareza nas informações e respostas dadas; se seguem ou não o padrão; a criatividade e flexibilidade; agilidade para solucionar problemas; tempo médio de atendimento e simpatia ao encerrar a ligação, saudando em nome da empresa” (MANCINI, 2006, p. 122).

A qualidade de serviços é um importante diferencial, devendo por isto ser constantemente avaliada (LAS CASAS, 2010). Uma das melhores formas de avaliação e acompanhamento dos operadores de telesserviços é a monitoria através da escuta de gravações dos atendimentos ou ainda a escuta em tempo real (SOCIEDADE BRASILEIRA DE FONOAUDIOLOGIA, 2005).

Por meio da monitoria é possível realizar uma avaliação individual da qualidade vocal, entonação, *loudness*, *pitch*, ressonância, velocidade de fala, articulação, vocabulário, organização do discurso, aplicação correta da língua portuguesa, cordialidade, capacidade resolutiva e qualidade geral do atendimento prestado, considerando ainda a expressividade e a agradabilidade (MOREIRA-FERREIRA, OLIVEIRA & ALGODOAL 2011).

De acordo com Quelhas, Hora & Maciel Júnior (2010), o formulário de monitoria, instrumento utilizado para avaliação da qualidade do atendimento mensalmente deve servir para realização de relatórios e mapeamento de necessidades como treinamentos em alguma área específica. Os autores descrevem os itens que compõem uma ficha de monitoração de uma empresa, são elas:

- a) saudação - fornecer saudação padrão;
- b) cordialidade - tratar o cliente com cordialidade, demonstrando empatia;
- c) pausa - a interrupção na interação do cliente para espera de atualização do sistema ou obtenção da informação não deve exceder um minuto;
- d) personalização - solicitar o nome do cliente e chamá-lo pelo menos duas vezes pelo nome;
- e) vocabulário - evitar gerúndios, vícios de linguagem e termos técnicos, pronunciar as palavras corretamente e utilizar linguagem profissional;
- f) voz - fazer bom uso da qualidade vocal com utilização adequada do timbre, ritmo, volume, velocidade, entonação e emoção;

- g) encerramento - certificar-se que o cliente compreendeu a informação repassada, informar o número do protocolo de atendimento e dizer saudação final;
- h) informações corretas e completas - prestar informações corretas e completas obedecendo à consulta a fontes oficiais de informações como a intranet e sistemas;
- i) argumentação e contorno de objeções - contornar as objeções oferecendo argumentações claras e evitar o uso de expressões duvidosas como “eu acho”, titubeios e hesitação;
- j) objetividade e condução da chamada - o operador deve conduzir o atendimento com perguntas que elucidem o entendimento do motivo da ligação;
- k) saber ouvir - ouvir com atenção, realizando a troca dos turnos de fala, não competindo com a fala do cliente, redirecionar para a chamada para o foco da ligação caso o cliente esteja desviando;
- l) procedimentos - seguir corretamente os procedimentos, a fim de solucionar a demanda do cliente;
- m) checagem do entendimento - confirmar a informação para ratificar se houve o correto entendimento da mensagem;
- n) registro da ligação - registrar as ligações no sistema;
- o) análise do registro e uso de ferramentas - buscar registros anteriores sobre a solicitação do cliente a fim de conhecer o histórico do mesmo e utilizar corretamente as ferramentas que auxiliam na identificação deste histórico.

Em telesserviços o desempenho pode ser aferido seguindo três medidas (NAQC, 2010), mencionadas a seguir:

- a) medidas de serviços – acessibilidade (bloqueio, tempo de operação, abandonos, disponibilidade) e as relativas à velocidade (nível do serviço, velocidade média de resposta e o maior atraso em fila);
- b) medidas de eficiência – operacionalização dos contatos (tempo médio, chamada após o horário, tempo de espera), utilização dos recursos (ocupação do operador, redução da equipe, eficiência da agenda, aderência à agenda, disponibilidade), eficiência de custo (taxa de conversão e custo por chamada);
- c) medidas de qualidade - processo de tratamento de chamadas (etiqueta ao telefone, conhecimento e competência, taxa de erro e retrabalho ao protocolo de aderência), resolução (primeira chamada e taxa de transferência).

Mancini (2006) refere que o desempenho pode ser aferido por indicadores quantitativos e indicadores de *performance*, apresentados na Figura 2.13.

Indicadores Quantitativos	Indicadores de <i>Performance</i>
<b>Volume de chamadas atendidas:</b> número de ligações em que houve alguma interação humana ou por atendimento automático.	<b>Quantidade de contatos efetivos:</b> indica o volume de contatos realizados em que o público alvo definido na campanha foi atingido.
<b>Tempo médio de atendimento:</b> refere-se ao tempo de atuação de cada agente ou sistema por chamada.	<b>Índice de reversão de contatos:</b> diz respeito aos contatos efetivos, aqueles em que as propostas da campanha se concretizaram conforme as expectativas.
<b>Tempo médio de operação:</b> refere-se ao ciclo completo da operação, ou seja, o início do atendimento até o registro da ação.	<b>Vendas por canal:</b> permite a imediata visualização da <i>performance</i> de cada canal, de cada meio utilizado com o público.
<b>Chamadas em fila:</b> quantidade de chamadas que estão aguardando para atendimento.	
<b>Chamadas abandonadas:</b> são aquelas chamadas recebidas, mas sem o devido tratamento por motivos diversos desde desistência do cliente até demora excessiva para o atendimento.	
<b>Chamadas efetivas ou oferecidas:</b> volume total de chamadas realizadas. Inclui as chamadas rejeitadas ou abandonadas.	

Figura 2.13 - Indicadores quantitativos e de *performance*

Fonte: adaptado de Mancini (2006).

Oliveira & Joia (2009) listam 13 indicadores de desempenho operacional em uma central de telesserviços, com os seus respectivos significados.

- a) Nível de serviço – refere-se ao número total de chamadas atendidas dentro de um determinado tempo;
- b) Percentual de chamadas com o tom ocupado – refere-se a uma medida de disponibilidade da central calculando chamadas com tom ocupado pelo total de chamadas ocorridas;
- c) Percentual de clientes com a resolução na primeira chamada – corresponde a uma medida de eficiência interna que calcula o número de clientes que tem seu problema resolvido na primeira ligação;
- d) Taxa de abandono – diz respeito à disponibilidade da central, através do cálculo do número de chamadas que foram desconectadas antes de serem atendidas;
- e) Taxa de aderência – trata de uma medida de eficiência da central calculando o número de operadores que estão conectados, ou seja, nos postos de atendimento conforme programação;

- f) Tempo médio antes do abandono – é uma medida de disponibilidade da central, que visa mensurar o tempo de espera das chamadas antes de serem abandonadas;
- g) Tempo médio de atendimento – é uma medida que calcula o tempo médio total em segundos das chamadas atendidas num período de tempo;
- h) Tempo médio de fila – refere-se ao cálculo do tempo médio que os clientes esperam para serem atendidos;
- i) Tempo médio de trabalho após a chamada – corresponde ao cálculo do tempo médio gasto após o encerramento de uma chamada atendida;
- j) Tempo médio de treinamento – é uma medida que visa calcular o tempo médio em dias dos treinamentos realizados pelos operadores;
- k) Total de chamadas – total de chamadas recebidas ou efetuadas pelos operadores;
- l) Total de chamadas por atendente por turno – refere-se o cálculo do número de chamadas realizadas ou recebidas durante o turno de trabalho;
- m) *Turn over* dos operadores – refere-se ao cálculo do número de operadores que saíram da empresa pelo número total de posições de atendimento.

Todos estes indicadores são mensurados a partir da estrutura tecnológica da central, exceto do tempo médio de treinamento que depende de informação da equipe de treinamento.

### 2.3.2 Desempenho profissional

Um desempenho não satisfatório do funcionário pode refletir na estratégia da organização comprometendo os serviços, o que poderá refletir no compromisso assumido com o cliente (COBRA, 2004). Portanto é importante que gestores fiquem atentos em monitorar o nível de satisfação dos operadores para com o trabalho, as relações entre o operador e seu supervisor, a equipe, favorecendo um bom ambiente de trabalho e de oportunidades de carreira (NAQC, 2010).

Madlock & Booth-Butterfield (2012) encontram relações significativas entre estratégias de manutenção das relações entre colegas de trabalho e as atitudes relacionadas com a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, satisfação de comunicação e afastamento do trabalho.

De acordo com o estudo realizado por Madlock (2008) a forma de liderar, de desempenhar as tarefas e a habilidade de comunicação dos supervisores foi responsável em 68% pela satisfação em se comunicar de seus subordinados e em 18% a satisfação pelo trabalho (18%).

A pesquisa de Madlock & Kennedy-Lightsey (2010) examinou a associação entre orientações de supervisores e agressões verbais e constatou que supervisores que utilizam agressões verbais estão predispostos a resultados negativos de seus subordinados.

A eficácia do grupo exerce influência sobre atributos de competência de comunicação individual e organizacional, ou seja, um grupo de trabalho bem sucedido pode influenciar na eficácia de um indivíduo do grupo, motivando-o para se comunicar de forma competente (JABLIN & PUTNAM, 2001).

Para Giansesi & Corrêa (1994), a gestão do desempenho da força de trabalho deve envolver:

- a) processo de seleção dos candidatos (pessoas qualificadas para exercerem a tarefa);
- b) motivação através de recompensas (financeiras, promoção do cargo, reconhecimento da gerência, oportunidade de carreira, reconhecimento dos consumidores, sentimento de eficácia pessoal, aquisição de novos conhecimentos, segurança, responsabilidade, respeito e amizade dos companheiros);
- c) treinamento dos funcionários;
- d) avaliação dos funcionários para justificar as recompensas.

Avaliações de desempenho de uma equipe são fundamentais, mas avaliar o funcionário individualmente é importante para se verificar a possibilidade de promoções, futuras tarefas e gratificações (GRAY & LARSON, 2009).

Nelson (2007) identificou sinais que demonstram forte correlação entre o reconhecimento e o desempenho tais como reconhecer funcionários ajuda a motivá-los (90%), prestar um reconhecimento que não seja financeiro, um elogio, por exemplo, quando os funcionários exercem um bom trabalho contribuem para melhorar seu desempenho (84%), reconhecer os funcionários por um trabalho bem executado facilita a execução da tarefa daquele momento em diante (80%), reconhecer funcionários auxilia o aumento da produtividade (78%), reconhecer de outra forma que não seja financeira ajuda no atingimento de metas pessoais (69%) e metas no trabalho (60%).

Desta forma a pesquisa realizada por Nelson (2007) confirma que o reconhecimento por um trabalho bem executado é o maior motivador do desempenho e aponta ainda que o fator que mais motiva funcionários a atingirem altos níveis de desempenho é o reconhecimento na forma de um elogio pessoal, verbal, expresso por um agradecimento, por exemplo, e de preferência em público. Embora o reconhecimento financeiro seja importante como prêmio por um trabalho bem feito a associação a um reconhecimento que desperte emoção, valor, respeito pelo trabalho é a combinação ideal.

Motivar pessoas é uma tarefa difícil por conta das diferenças individuais e de como elas interagem com sua própria personalidade e motivação. Funcionários são capazes de conquistar níveis elevados de desempenho quando contam com um ambiente adequado e têm liderança motivacional (HELLER, 1999). Embora a motivação seja geralmente reconhecida como importante para o desempenho, tem sido pouco estudada no que tange a competência de comunicação organizacional (JABLIN & PUTNAM, 2001).

## 2.4 Competência comunicativa

A comunicação está presente na vida em sociedade, expressa pela língua, oferece suporte a uma dinâmica social como elemento de interação entre o indivíduo e a comunidade. Também é considerada uma atividade intelectual e reflete a comunicação em massa, a vida cultural, científica e literária de um povo (LIMA, 2010). Por meio da comunicação, formam-se ideias, comportamentos, argumenta-se, persuade-se ou apenas informa-se (ALCURE, FERRAZ & CARNEIRO, 1996).

Comunicar bem não é isoladamente saber transmitir ou receber bem as informações, mas é também troca e entendimento, entender e se fazer entendido (MARTINS & FORTES, 2008). É necessário também o emprego de recursos ou técnicas que tornem as mensagens atraentes e persuasivas (ALCURE, FERRAZ & CARNEIRO, 1996). Isto vai além das palavras, pois envolve as emoções e a situação em que ocorre o compartilhamento de conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela oral, escrita ou corporal (MARTINS & FORTES, 2008).

Competência comunicativa representa o grau que indivíduos satisfazem e percebem que satisfizeram seus objetivos de uma determinada situação sem pôr em perigo as habilidades ou oportunidades de buscar subjetivamente outros importantes objetivos. Para ser competente é necessário preparo técnico, humano, saber escutar e ainda conseguir perceber o outro (BRAGA & SILVA, 2007).

De acordo com Rabaglio (2006), competências são diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos. As competências expressam os níveis e graus de eficiência no desempenho de determinadas capacidades adquiridas (MANFREDI, 1998). Segundo Rabaglio (2006), as competências podem ser medidas a partir de padrões preestabelecidos, e aprimoradas por meio de treinamento e desenvolvimento.

Segundo a *National Communication Association* (NCA) (2006), a qualidade de uma competência comunicativa é definida por dois julgamentos de qualidade como a adequação e a eficácia. Esta avaliação de qualidade é determinada em função da combinação de três fatores:

- a) motivação - um comunicador pode deixar de ser visto como competente por não está suficientemente motivado para conquistar a meta de competência;
- b) conhecimentos – um comunicador pode ter motivação suficiente e ainda assim deixar de ser visto como competente porque não saber utilizar recursos comunicativos adequados para promulgar uma determinada conversação;
- c) habilidade – um comunicador pode ser tanto motivado e experiente e ainda assim pode não demonstrar as reais habilidades de interação necessárias para implementar metas e entendimentos.

O conhecimento é o que se sabe, mas que não necessariamente se coloca em prática. A habilidade é o que se pratica, o com que se tem experiência e domínio sobre e as atitudes referem-se às características pessoais, o que leva à prática ou não do que se conhece e se sabe. Já a capacidade da pessoa em mobilizar suas habilidades (saber fazer), seus conhecimentos (saber) e suas atitudes (saber ser) para solucionar determinada situação-problema é chamada por alguns educadores de competência (GENTILI & BENCINI, 2000; RABAGLIO, 2006).

De acordo com Guirão (2006) e Leme (2005), o bom profissional não se restringe a competências e conhecimentos técnicos, mas devem associados a isto assumir comportamentos e atitudes que possibilitem os relacionamentos e a manutenção de uma apresentação pessoal condizente com o que se quer atingir.

Segundo Leme (2005) as competências técnicas envolvem o que o profissional precisa saber para desempenhar seu papel, ou seja, o conhecimento que é o saber e a habilidade que é o saber fazer. Já as competências comportamentais referem-se às atitudes que é o querer fazer, ou seja, é o exercício da habilidade de um determinado conhecimento.

Braga & Silva (2007) descrevem aspectos relativos a uma comunicação competente, a saber:

- a) é um processo interpessoal e que necessita da compreensão do outro por meio de ideias entendidas e compartilhadas;
- b) deve atingir os objetivos dos comunicadores;
- c) pressupõe conhecimentos básicos de comunicação e busca por conhecimentos específicos de uma determinada área;

- d) requer que os envolvidos tenham consciência do verbal e não verbal nas interações e que considerem o outro e suas diferenças, nas relações interpessoais;
- e) exige clareza e objetividade, devendo as ideias ser organizadas para que possam ser passíveis de interpretação e decodificação junto ao receptor;
- f) promove o autoconhecimento e o aumento dos conhecimentos adquiridos em comunicação;
- g) possibilita maior ligação entre as pessoas.

O NCA (2006) tece algumas considerações a respeito do julgamento de competência de um comunicador, a seguir:

- a) o uso de um mesmo recurso de comunicação pode produzir resultados diferentes em contextos diferentes como sorrir em uma festa e sorrir no momento de uma oração;
- b) recursos diferentes podem produzir o mesmo resultado. Por exemplo, o uso de uma determinada expressão facial e de uma pergunta pode convergir para uma mesma interpretação de comunicação;
- c) um comportamento considerado competente em qualquer momento pode ser incompetente em outro se realizado de forma excessiva como, por exemplo, um contato visual excessivo;
- d) é provável que se perceba a própria competência diferente do interlocutor e ambos os julgamentos são susceptíveis de variar quando uma terceira pessoa faz também o julgamento.

A comunicação utiliza-se de muitos recursos ao mesmo tempo e pode ser dividida em recursos verbais, não verbais e vocais. Os recursos verbais são as palavras que se fala e estão relacionadas ao conteúdo da mensagem, seja na fala ou na escrita, ou seja, envolve a escolha dos vocábulos que vão compor a mensagem (KYRILLOS, 2005). Já os recursos vocais, são as variações que acontecem com a voz, que mudam de acordo com a intenção da ideia e ocorrem junto aos recursos não verbais, que é a expressividade corporal, facial e gestos, isto é, os movimentos do corpo durante a comunicação (COTES, 2000).

Para se alcançar mais expressividade e credibilidade na comunicação, a voz e a fala devem estar em equilíbrio com a linguagem corporal, sendo esta representada pelos gestos, postura corporal e contato visual (RECTOR & COTES, 2005). Já em relação à utilização dos recursos verbais, um discurso vazio ou prolixo leva ao descrédito, desatenção e incoerência (MARTINS & FORTES, 2008).

Polito (2001), após extensa revisão bibliográfica em sua dissertação de mestrado, afirma que diversos autores confirmam que o comunicador deve ter como objetivo a

conquista da docilidade do ouvinte, ou seja, evitar resistências de quem ouve. A conquista da atenção e da benevolência que é o fato de o ouvinte estar simpático ao orador.

Anders & Tucker (2000) referem que indivíduos, que apresentam uma comunicação interpessoal mais segura, recebem mais apoio social e constroem *network*, que os ansiosos ou que mantêm certa reserva. Por isso, ter competência comunicativa, faz toda diferença nas relações pessoais e profissionais (SALZSTEIN, ALLOZA & ALEANZA, 2003).

Por acreditar na comunicação como um fator estratégico para a empresa alcançar credibilidade e reputação, as organizações procuram profissionais completos, capazes e providos de competência para se comunicar e investem cada vez mais no aprimoramento da comunicação (MARTINS & FORTES, 2008).

Barbosa (2005) define Comunicação Profissional como toda manifestação comunicativa que ocorre no período da atividade profissional. Destaca ainda que o comunicador profissional é responsável por buscar resultados comunicativos desejados e também é aquele que no exercício de sua atividade laboral reconhece no ouvinte o seu cliente.

Barbosa (2005) refere ainda que o comunicador profissional tem alguns deveres que merecem ser ressaltados como:

- a) mostrar vontade e interesse em se comunicar;
- b) desejo em dividir algo com o outro;
- c) buscar a atenção do ouvinte, utilizando-se de sua expressividade na medida adequada, sem exageros grosseiros e apelativos;
- d) ter a preocupação de que o ouvinte compreenda o que deseja comunicar;
- e) buscar o aprimoramento de seu potencial comunicativo;
- f) manter afinados seus instrumentos comunicativos.

#### 2.4.1 Habilidade para falar: voz, fala e vocabulário

O bom uso da fala depende de fatores ambientais e da situação em que ocorre, bem como das características pessoais de cada indivíduo. Outros fatores também devem ser considerados para o sucesso da comunicação oral tais como: a voz, a clareza articulatória, os gestos, vocabulário, expressão facial e a aparência (MERCATELLI, 2005), bem como atentar-se para o cuidado com a entonação da voz, o ritmo e a fluência da fala (MARTINS & FORTES, 2008). Mercatelli (2005) complementa ainda que o discurso deve prezar pela naturalidade, pois o artificialismo pode comprometer a confiança do ouvinte.

### 2.4.1.1 Voz

A voz tem um papel fundamental na comunicação e no relacionamento humano. Ela enriquece a transmissão da mensagem articulada, acrescentando à palavra o conteúdo emocional, a entonação, a expressividade, identificando o indivíduo tanto quanto sua fisionomia e impressões digitais (PEDROSO, 1997).

Um estudo realizado por Mehrabian (1981) concluiu que a expressão corporal é responsável por 55% da comunicação, a voz por 38% e as palavras, ou seja, o conteúdo, apenas 7%.

De acordo com a atividade profissional que se exerce, a voz se torna uma ferramenta essencial durante a atuação laboral e deve estar associada a uma comunicação clara e precisa (CARRASCO, 2001). Clientes esperam que funcionários tenham vozes que transmitam amabilidade, profissionalismo e bom senso de humor. Espera-se ainda que sejam educados e pacientes com os clientes sendo capaz de repetir questões e responder questões confusas (WHITE, 2003).

Estudos sobre a relação voz, sentimentos, personalidade e emoções tem sido propostos desde a Grécia Antiga (BEHLAU, 2001). Algumas considerações a cerca desta relação são encontradas na literatura, a seguir:

- a) a emoção do orador tem influência na conquista dos ouvintes, estando presente em vários momentos da fala e demonstrada através da voz, vocabulário, expressão corporal, retórica e particularidades (POLITO, 2001). A emoção tem relação direta com o desempenho vocal, por isto deve-se procurar manter o equilíbrio emocional para ter um bom desempenho vocal (KYRILLOS, 2003);
- b) qualidade vocal é a impressão que se tem de uma voz. Esta impressão produz um impacto psicológico sendo passível de aceitação ou de rejeição social (BEHLAU, 2001);
- c) a voz reflete a personalidade do indivíduo (CARRASCO, 2001);
- d) a voz revela entusiasmo, preocupações, ansiedade, mudanças de humor (GONÇALVES, 2000). Este último influencia a eficácia no trabalho, estimula a cooperação e o desempenho profissional, estando sempre presente na boa comunicação (BARBEIRO, 2003).

Diversos autores descrevem conceitos e características relativas à voz como:

- a) tipo de voz - corresponde a um padrão básico de emissão de um indivíduo e mantém relação com ajustes motores no nível das pregas vocais e da laringe, como também em

- nível do sistema de ressonância. Alguns tipos de voz são mais comuns como uma voz rouca, áspera, soprosa, entre outras (BEHLAU, 2001);
- b) *pitch* - refere-se à sensação psicofísica da frequência, variando entre sons graves e agudos; Um *pitch* mais grave, com emissão marcada e clareza de articulação está geralmente associado a indivíduos mais autoritários e vozes mais agudas e articulação menos definida associados a indivíduos menos dominadores (BEHLAU, 2001);
  - c) *loudness* - é a impressão psicofísica da intensidade, podendo ser adequada, forte ou fraca, sendo cada qual dotada de significado (BEHLAU, 2001). Assim, uma *loudness* adequada demonstra treino e domínio da voz; quando *forte* pode indicar franqueza, vitalidade e energia, mas também, de forma negativa, pode transmitir falta de educação, impaciência e dificuldade em lidar como o limite próprio e do outro, enquanto que fraca pode indicar medo, insegurança ou timidez (BEHLAU, 2001; FEIJÓ, 2003);
  - d) ressonância - é a amplificação do som no trato vocal, para moldagem e projeção do som (BEHLAU, 2001). Uma ressonância equilibrada, ou seja, com distribuição dos sons orais e nasais transmite equilíbrio emocional (FEIJÓ, 2003) e uma voz agradável (GONÇALVES, 2000), possibilitando a projeção vocal livre de tensões e esforços desnecessários (OLIVEIRA, BORREGO, 2011). A ressonância laringo-faríngea relaciona-se à tensão emocional e a nasal, em grau leve, transmite sensualidade ou infantilidade (FEIJÓ, 2003).

#### 2.4.1.2 Fala

Uma fala expressiva depende da combinação da ênfase, da entonação, da pausa, variação da intensidade e do tempo para a articulação das palavras. A combinação de tais recursos tem o propósito de facilitar a compreensão, envolver mais facilmente quem ouve e distanciar do artificialismo (GONÇALVES, 2000).

Falantes e ouvintes utilizam durante a interação verbal a linguagem em turnos alternados, por ações cooperativas e coordenadas entre si. A conversação, uma das formas de utilizar a linguagem, é uma atividade social inerente ao ser humano desde o momento que esse começa a falar (DIONÍSIO, 2004). A conversação demonstra a capacidade cognitiva do ser humano em suas relações interpessoais, sendo considerada um dos melhores testes para a organização e o funcionamento da cognição na atividade da comunicação (MARCUSCHI, 2003).

Para produzir e manter uma conversação, duas pessoas devem partilhar algum conhecimento comum e esse processo envolve aptidão linguística, envolvimento cultural e domínio de situações sociais (MARCUSCHI, 2003).

A conversação é constituída de cinco características básicas como a interação entre pelo menos dois falantes, ocorrência de pelo menos uma troca de falantes, na presença de ações coordenadas, executadas num período e com envolvimento numa interação centrada (MARCUSCHI, 2003).

Dionísio (2004) divide o texto conversacional em três níveis: macronível, que estuda as fases de abertura, parte central e fechamento; o nível médio que estuda o turno conversacional, a tomada de turnos, a sequência conversacional, os atos de fala e os marcadores conversacionais; o micronível que correspondem à análise dos elementos de estrutura sintática, lexical, fonológica e da prosódia.

A conversa espontânea é uma atividade de construção simultânea de elaboração e produção dos interlocutores (DIONÍSIO, 2004) e imprevisível, pois não se pode prever com exatidão como o parceiro vai orientar sua intervenção. Marcuschi (2003) afirma que a conversação fluente é aquela em que a passagem de um tópico a outro se dá com naturalidade.

Alguns conceitos e características relativas à fala são descritos a seguir:

- a) articulação da fala - diz respeito ao processo de adequações motoras dos órgãos fonoarticulatórios na produção e formação dos sons e encadeamento destes na fala (BEHLAU, 2001); “Uma articulação precisa, bem definida, transmite clareza das ideias e pensamentos” (FEIJÓ, 2003, p. 64) e influencia na inteligibilidade da comunicação da mensagem” (OLIVEIRA, BORREGO, 2011, p.65). Para se ter uma articulação precisa é necessário que se fale com clareza pronunciando todos os fonemas do português (GONÇALVES, 2000). Uma má articulação pode ser percebida pelo ouvinte no momento de fala de um sujeito, podendo indicar confusão mental, falta de vontade em ser compreendido, falta de vontade em estabelecer uma comunicação, falta de domínio no discurso, falta de conforto da situação de comunicação ou ainda falta de aceitação mútua entre os interlocutores (BEHLAU, 2005), uma articulação travada pode demonstrar agressividade. Por fim, uma “articulação exagerada transmite falta de naturalidade e afetação” (FEIJÓ, 2003, p. 64);
- b) ênfase - “serve para destacar as palavras de valor, valorizando o que se quer dizer de forma eficiente. Ela pode ser obtida com o aumento da intensidade, articulação mais precisa e velocidade mais lenta” (FEIJÓ, 2003, p. 81);

- c) pausas - podem ser definidas como o tempo utilizado para realizar uma respiração. Pausas são recursos de grande importância na comunicação, contribuem como uma ênfase natural, a determinada parte do discurso que se deseja ressaltar, permitindo atribuir diferentes significados a depender da intenção do discurso (GONÇALVES, 2000). Ela faz parte do discurso, sendo essencial para o ouvinte assimilar o que está sendo dito e para o comunicador pausar e respirar. O seu uso excessivo denota uma fala estereotipada e sua ausência pode demonstrar monotonia, nervosismo ou ansiedade (FEIJÓ, 2003);
- d) entonação - é a modulação da voz que se traduz na melodia ou em um padrão que abrange inflexões e pausas. A entonação está ligada às emoções e quando bem utilizada propicia uma fala com vida. Utilizar bem significa variar a fala em tons graves e agudos. Em momentos alegres se utiliza sons mais agudos e os de tristeza são sempre marcados por tons mais graves (GONÇALVES, 2000);
- e) velocidade de fala - está relacionada à articulação dos sons da fala e diz respeito à agilidade de encadear os diferentes ajustes motores à fala, devendo ser adequada ao contexto e a situação do discurso (FEIJÓ, 2003). Uma velocidade adequada encontra-se na faixa de 130 a 180 palavras por minuto (BEHLAU, 2001), sendo considerada ideal, devendo-se evitar a velocidade rápida ou lenta demais. Uma velocidade lenta pode indicar monotonia, cansaço ou falta de interesse e ainda ansiedade ou nervosismo, o que dispersa o ouvinte. Uma fala acelerada associada a uma má articulação pode denotar descaso com o ouvinte e falta de controle da própria emoção (FEIJÓ, 2003). Falar rápido ou devagar demais pode interferir na compreensão ou resposta (NCA, 2006);
- f) ritmo - está diretamente relacionado à modulação e a ênfase. Apesar de admitir-se que há variações naturais tanto no ritmo como na velocidade de fala durante diferentes momentos de uma narração há sempre um padrão que se repete identificando o tipo predominante na comunicação de um indivíduo (FEIJÓ, 2003);
- g) fluência - diz respeito a uma fala livre de rupturas, estando esta fortemente relacionada a variações no ritmo e na velocidade de fala. Fatores psicológicos como ansiedade e introversão-extroversão são os que mais afetam a fluência e que fatores linguísticos, cognitivos e genéticos tem influência secundária (OLIVEIRA *et al.*, 2007).

#### 2.4.1.3 Vocabulário

Variações sociais como grau de escolaridade, local em que reside, religião refletem na variação de uso da linguagem, ou seja, na forma em que o sujeito irá utilizar a linguagem, seja

na forma de um dialeto culto ou popular. Na forma culta há maior amplitude no vocabulário, maior precisão no emprego dos significados, maior incidência de vocabulário técnico. Esta forma de falar é vista como de maior prestígio, refletindo um índice de cultura que todos desejam alcançar. Já no dialeto popular, predomina o vocabulário restrito, uso abusivo da gíria e palavras obscenas. Ainda há uma forma intermediária entre o dialeto culto e o popular que é o dialeto comum, é o mais utilizado na maioria das situações, refere-se à fala do dia-a-dia e usa parte do nível de fala formal e parte do coloquial (LIMA, 2010) (Figura 2.14).

Dialeto culto	Dialeto popular
Indicação precisa das marcas do gênero, número e pessoa.	Economia nas marcas de gênero, número e pessoa.
Maior utilização da voz passiva.	Redução das pessoas gramaticais dos verbos.
Organização gramatical da frase.	Redução dos tempos da conjugação verbal.
Largo emprego de preposições nas regências.	Redução de processo subordinativo em benefício da frase simples e da coordenação.
Emprego de todos os modos e tempos verbais.	Maior emprego da voz ativa, em lugar da passiva.
Variedade de construções da frase.	Falta de correlação verbal entre os tempos.
Uso de todas as pessoas gramaticais do verbo.	Predomínio das regências diretas nos verbos.
Correlação verbal entre tempos e modos.	Simplificação gramatical da frase.
Coordenação e subordinação.	Emprego dos pronomes pessoais retos como objetos.

Figura 2.14 - Diferenças entre o uso de um dialeto culto e o popular  
Fonte: adaptado de Lima (2010, p. 68)

Alguns conceitos e características relativas ao vocabulário são descritos a seguir:

- a) amplitude do vocabulário - refere-se à quantidade, a variedade de palavras para expressar um pensamento. O bom vocabulário é aquele que aparece amplo, variado e pronto, sem repetições ou hesitações desnecessárias. Um vocabulário restrito limita a compreensão da comunicação pelo uso insuficiente de palavras para expressar o que se deseja (POLITO, 2001). Cada nova palavra utilizada acrescenta uma nova dimensão a compreensão e a comunicação, por isto se faz necessário ampliar o vocabulário (CARAVANTES & LEDUR, 2006);
- b) propriedade do vocabulário - é a seleção das palavras escolhidas para tratar um assunto. A adequação da linguagem deve considerar o assunto e o perfil dos ouvintes (POLITO, 2001);

- c) gramática - é o respeito ao bom uso da língua portuguesa, seja através da fala ou da escrita. É forma de falar sem erros de plural, construção de frases, conjugação de verbos e concordâncias (POLITO, 2001).

#### 2.4.2 Habilidade para escutar

Para que uma comunicação seja eficiente é importante ter habilidade para escutar (CARRASCO, 2001). Segundo MacKay (2000), no contexto de trabalho saber escutar é condição primordial para que o profissional obtenha resultados positivos e isto implica manter atenção completa para quem fala somado à capacidade de compreensão, pois instruções mal interpretadas, informações distorcidas geram desentendimentos desnecessários, falta de disposição e baixa produtividade, o que ocasiona clientes insatisfeitos por não terem suas solicitações atendidas.

Funcionários devem escutar cuidadosamente o cliente evitando distrações do ambiente ou distrações pessoais. Eles devem se mostrar interessados no que os clientes falam para que de forma correta possam entender o que o cliente tem a dizer. Um bom ouvinte não irá só entender corretamente o que o cliente tem a dizer, mas também saber oferecer as respostas mais relevantes. Habilidade para escutar está muito associado com a atenção (WHITE, 2003).

Escutar com eficácia implica em dar ao falante atenção total somada a capacidade de compreensão e vai além do ato simples e involuntário de ouvir. Pessoas escutam motivadas por desejo de se obter informações, curiosidade em receber uma resposta, interesse em partilhar uma história e estabelecer novos relacionamentos, intenção de ter experiências, descobertas e aquisição de novos conhecimentos, necessidade de manter-se no controle e/ou ainda por respeito e valorização de quem fala (MACKAY, 2000).

Ainda de acordo com Mackay (2000) em algumas circunstâncias não se tem uma escuta ativa e as razões são as mais diversas tais como ter:

- a) o ouvinte considerado que compreendeu a mensagem, pois o pensamento é mais rápido do que o falante consegue concluir seu discurso;
- b) uma audição seletiva, ou seja, escuta-se apenas o que desperta interesse, os demais sons são desprezados;
- c) conversado com alguém que tenha crenças e atitudes contrárias às do ouvinte;
- d) preconceitos;
- e) o falante utilizado palavras e frases da moda, jargões, palavras de baixo calão, irritando com isto o ouvinte, o que constitui uma barreira para escutar;

- f) distrações físicas, ou seja, ambiente barulhento ou com muitos sinais de comunicação visual.

Segundo Mantha (2001), os passos de uma escuta ativa se dividem em:

- a) preparando para escutar: escolher um ambiente apropriado, excluir fatores de distrações, ser aberto e acessível, ouvir com empatia;
- b) assegurando a compreensão mútua: refletir sentimentos, parafrasear ideias principais, interromper para esclarecer, confirmar os próximos passos;
- c) entendendo a linguagem corporal: observar posições e posturas, manter o contato visual, considerar expressões e gestos;
- d) suspensão do julgamento: concentrar-se, manter a mente aberta, ouvir as pessoas.

Vozes ásperas, sem entusiasmo, estridentes, abafadas, anasaladas, trêmulas e sem alcance não prendem a atenção do ouvinte desligando-o da comunicação (GONÇALVES, 2000).

Alguns conceitos e características relativas à habilidade para escutar são descritos a seguir:

- a) atenção e demonstração da compreensão da mensagem: uma das maneiras mais eficientes de melhorar a habilidade para escutar é concentrar-se em comportamentos de atenção e esses podem ser divididos em atenção verbal, psicológica e física.
  - A atenção verbal significa estar atento ao tema central da mensagem fazendo perguntas, resumindo o que a pessoa disse, construindo novas ideias a partir do que foi dito, não se atendo apenas a fatos isolados.
  - A atenção física implica em o ouvinte demonstrar que está acompanhando a mensagem por meio de gestos ou postura, tais como: olhar de frente a pessoa que fala, manter o contato visual e uma postura receptiva, demonstrar tranquilidade e interesse na pessoa que fala.
  - A atenção psicológica envolve escutar não só o que a pessoa diz, mas seu comportamento não verbal, ou seja, ater-se a identificar as mensagens passadas pela expressão facial, postura corporal entre outros indicadores físicos e também controlar o ímpeto de não interromper e levantar objeções prematuras. (MACKAY, 2000);
- b) turnos de fala - o que produz um falante, quando está com a palavra e inclui as pausas representadas pelo silêncio, parte indispensável para a organização estrutural da conversação (MARCUSCHI, 2003);
- c) sinais verbais de escuta ativa - são caracterizados por marcadores conversacionais presentes na fala e quando produzidos por falantes servem para organizar o pensamento,

sustentar o turno, monitorar o ouvinte, corrigir-se, reorganizar-se e reorientar o discurso (DIONÍSIO, 2004);

- d) demonstração da compreensão da mensagem - pode ser demonstrada através de marcadores conversacionais, servindo para orientar o falante e monitorá-lo quanto à recepção por meio de sinais de convergência como: sim, claro, uhum, é exato, sim, certo, de indagação como: será?, mesmo? ou de divergência como: duvido, não (DIONÍSIO, 2004).

### 2.4.3 Atitudes: comportamentos que influenciam na comunicação

Nas pesquisas que estudam o comportamento descobriu-se que 75% da população diferem umas das outras. As pessoas são diferentes no que pensam e decidem, no ritmo de trabalho, na forma que utilizam o tempo, na comunicação, na forma de lidar com as emoções, gerenciar o estresse, na forma de lidar com opiniões conflitantes. Isto não significa que são piores ou melhores, apenas deve-se admitir que são diferentes (BOLTON & BOLTON, 1996).

Para Bolton & Bolton (1996) o comportamento das pessoas é determinado mais como sendo usual do que ocasional. As pessoas repetem de forma inconsciente os mesmos comportamentos sempre. Até mesmo nos relacionamentos os comportamentos se repetem, ou seja, os indivíduos apresentam um estilo de comportamento.

As pessoas são orientadas por dois extremos, ou são mais sensitivas ou mais afirmativas. A sensitividade refere-se à qualidade de pessoas mais voltadas ao lado emocional, demonstrando emoções e sentimentos de forma mais aberta. Já as afirmativas são caracterizadas por pessoas diretivas, que se pronunciam afirmativamente e também são auto-afirmativas. As pessoas apresentam um pouco de cada característica e nenhuma delas é apenas sensitiva ou afirmativa. Ao combinar as duas dimensões obtêm-se quatro estilos de comportamento, são eles: expressivo (indica pessoas mais sensitivas e afirmativas), analítico (pessoas menos sensitivas e menos afirmativas), afável (pessoas sensitivas, porém menos afirmativas), diretivo (pessoas afirmativas, porém pouco sensitivas) (BOLTON & BOLTON, 1996).

Segundo Silva (2003) por serem diferentes em comportamentos e atitudes, as pessoas apresentam resultados diferentes. Para obter sucesso as empresas estão cada vez mais buscando atender a diferentes necessidades através do foco de motivação entre as pessoas e com isso minimizar a interferência destas diferenças nos relacionamentos interpessoais.

Guirão (2006) define alguns comportamentos e atitudes tais como, a flexibilidade, que é a capacidade de acompanhar as mudanças, levando em consideração as diferenças de comportamentos e adaptando-se a novas circunstâncias. A empatia, definida como a capacidade de considerar o outro, tendo a sensibilidade para perceber como o outro sente e percebe. Outra atitude que deve ser valorizada nas relações é a de ser gentil utilizando palavras ou expressões que demonstre consideração pelos outros como: bom dia, por favor, obrigado entre outras. Por fim o sorriso, importante elemento da linguagem corporal, traduz a expressão da simpatia, revertendo como resultado a aproximação e a empatia. Transmite ao outro disposição em ter ou manter um relacionamento amigável.

Estilo de comunicação pode ser definido como sendo comportamentos de comunicação interpessoal que implicam em como a pessoa deseja parecer ser, a forma de se relacionar com as pessoas e a forma que a mensagem é interpretada (VRIES *et al.*, 2009).

Segundo Norton & Pettergrew (1977), os indivíduos utilizam estilos diferentes de comunicação, são eles:

- a) animado - este atributo se refere ao estilo de comunicador que utiliza com frequência recursos não verbais como expressões faciais e gestos;
- b) atento - referente ao estilo de comunicador alerta. Tem relação ao ato de escutar atentamente;
- c) controverso - refere-se ao estilo de comunicador que constantemente está envolvido com disputas e brigas;
- d) dramático - atributo do estilo de comunicador exagerado, dramático;
- e) dominante - atribuído ao estilo de comunicador que domina as situações, toma a frente e fala com frequência em situações sociais;
- f) amigável - este atributo se refere ao estilo de comunicador que geralmente demonstra interesse e boa vontade para com os outros;
- g) aberto - refere-se ao estilo de comunicador aberto, que expressa sentimento e emoções;
- h) descontraído - estilo de comunicador que apresenta discurso relaxado, calmo, sereno, sem quaisquer maneirismos nervosos;
- i) preciso - comunicador que argumenta, traz informações precisas e reivindica com precisão;
- j) deixa uma impressão - este atributo se refere ao estilo de comunicador que sempre é lembrado pelas pessoas porque deixa uma impressão;

k) imagem de bom comunicador - este atributo se refere ao estilo de comunicador que demonstra facilidade em manter uma conversa seja um a um ou em grupos e por isto deixa a imagem de um bom comunicador.

Apesar de poderem utilizar mais de um estilo em sua comunicação, cada um tem seu estilo próprio, predominante, que o identifica, permitindo demonstrar sua personalidade, a compreensão das experiências individuais, a maneira de pensar e a percepção deste sobre a realidade social. Tal constatação é mais aplicada quando se refere à comunicação interpessoal, pois no contexto organizacional os estilos tendem a variar de acordo com questões organizacionais, interesses e ainda por variáveis demográficas como: sexo, idade, anos de trabalho, nível educacional, cargos ocupados e departamentos representados (IBRAHIM & ISMAIL, 2007).

Os autores supracitados afirmam ainda que:

- a) a experiência profissional diferencia o estilo de comunicação, levando os profissionais mais antigos a se comunicarem diferentes dos mais jovens. Profissionais que: estão entre 40-46 anos, trabalham entre 16-20 anos, tem mestrado e assumem cargos mais altos tendem a variar mais o estilo de comunicação, provavelmente devido à sua maior experiência e entendimento das questões organizacionais;
- b) mesmo que de forma não significativa homens e mulheres tem estilos diferentes de comunicação, exceto quando se refere ao estilo amigável. Os homens tendem a ser mais amigáveis que as mulheres;
- c) importante para atender as demandas organizacionais e o estilo relaxado também necessário nos momentos de lidar com pressões ou estresses.

Dasgupta, Suar & Singh (2012) revelaram que o estilo assertivo de comunicação dos supervisores promove maior envolvimento dos funcionários com a organização e com o vínculo mais fortalecido funcionários faltam menos do trabalho e aumentam seu desempenho profissional. Funcionários preferem trabalhar em organizações onde os supervisores se comuniquem abertamente com os subordinados, tratando com respeito, reconhecimento e minimizando as diferenças entre superior e subordinado.

Os tipos de comportamentos valorizados, reconhecidos e premiados, em cada organização são influenciados pelo comportamento comunicativo de cada um (HIROKAWA & KEYTON, 1995).

Segundo Segumpan, Christopher & Rao (2007), um estudo envolvendo trabalhadores de empresas multinacionais, que ocupavam os cargos de gerência e supervisão identificou que o estilo amigável era o mais prevalente entre esses profissionais e que o estilo de

comunicação sofria variação significativa entre os grupos diferenciando-se por idade, estado civil, tempo de serviço, categoria de trabalho, tipo de indústria, salário mensal e tempo de serviço.

Notarantonio & Cohen (1990) analisaram diferentes estilos de comunicação em vendedores e constataram que os estilos que mais favoreciam as vendas eram o estilo dominante (tomam a frente e falam) e o aberto (expressam sentimentos e emoções).

Alguns conceitos e características relativas às atitudes são descritos a seguir:

- a) paciência – é uma virtude de quem sabe esperar, suportar (FERREIRA, 2004). No caso dos operadores de telesserviços, a paciência consiste na capacidade de persistir em uma atividade difícil, mantendo ação tranquila e suportando incômodos e dificuldades;
- b) controle emocional – sinônimo de autocontrole. Pode ser definido como a capacidade de controlar sentimentos e emoções (FERREIRA, 2004). Para os operadores de telesserviços o controle emocional é importante para não interferir na clareza e objetividade das informações a serem prestadas ao cliente;
- c) empatia - definida como a capacidade de considerar o outro, tendo a sensibilidade para perceber como o outro sente e percebe (GUIRÃO, 2006). Capacidade de identificação plena com o outro (FERREIRA, 2004). A empatia deve fazer parte dos atributos do operador de telesserviços. É considerado de grande importância em contatos onde cliente e operador tem uma relação de proximidade, contatos que são mantidos e construídos. Já nos contatos menos personalizados, a empatia é menos importante (BURGERS *et al.* 2000);
- d) naturalidade – qualidade de ser natural (FERREIRA, 2004). Segundo Mercatelli (2005), o discurso deve prezar pela naturalidade, pois o artificialismo pode comprometer a confiança do ouvinte;
- e) objetividade – qualidade de quem fala de forma direta, prática e positiva (FERREIRA, 2004);
- f) persuasão – tática de influência que utiliza argumentos ou evidências para suportar seus posicionamentos. A capacidade de persuadir é uma das formas de influenciar as pessoas a fazerem algo que não fariam. Na persuasão não há diferença de poder entre as partes. A influência não força a submissão, mas já o poder sim (MAGENAU & PINTO, 2004);
- g) educação – um ato de civilidade e polidez (FERREIRA, 2004). A cortesia verbal está relacionada a uma fala refinada, uma atitude de reconhecimento, de distinção em relação ao outro (VILLAÇA & BENTES, 2008);

h) flexibilidade - a capacidade de acompanhar as mudanças, levando em consideração as diferenças de comportamentos e adaptando-se a novas circunstâncias (GUIRÃO, 2006). Significa estar disposto a mudar, ter cabeça aberta para introduzir novas abordagens, mantendo a objetividade e gerenciando o processo de mudança (GROBBELAAR; RODT & VENTER, 2004). Significa ainda adaptar-se a abordagens e processos (SPENCER & SPENCER, 1993).

Os operadores devem ser flexíveis para lidar com diferentes clientes e se adaptar a diferentes solicitações. Flexibilidade e ser adaptável são qualidades que devem fazer parte dos operadores de telesserviços (WHITE & ROSS, 2005);

i) iniciativa – qualidade de quem primeiro propõe ou sabe agir (FERREIRA, 2004).

## 2.5 Considerações sobre este capítulo

Este capítulo teve como objetivo primeiramente descrever as atividades de serviços com suas principais características como: intangibilidade, não estocabilidade, não transportabilidade, simultaneidade com o consumo e não perecibilidade, bem como a implicação de um serviço de qualidade para a empresa e para os consumidores. Para isto buscou-se a literatura clássica que aborda a área de Serviços.

Outro aspecto interessante que merece destaque foi a busca de dados atuais do IBGE sobre a importância da área de Serviços para a economia brasileira e conseqüentemente para o Produto Interno Bruto e também como a área de telecomunicações tem crescido e contribuído para uma parcela considerável da receita operacional líquida gerada nos serviços de informação e comunicação. Dada a importância e magnitude deste setor para a economia, deve-se atentar para análise e melhoria da qualidade dos serviços ofertados aos clientes, com vistas a atender os cinco objetivos de desempenho: velocidade, credibilidade, flexibilidade, custos e atendimento.

Em face deste entendimento foi possível estabelecer uma relação com a área de telesserviços e a partir daí descreveu-se o que são os telesserviços, sua evolução, crescimento do setor, a estrutura tecnológica e física de uma central de telesserviços, a atuação e o atendimento em telesserviços e por fim a compreensão do elemento de maior importância para esta pesquisa - a força de trabalho conhecida como operador de telesserviços.

A fundamentação da área de serviços e telesserviços foi importante para se fazer entender em que tipo de serviço a EEC se enquadra e como a competência comunicativa e o

desempenho profissional estão inseridos neste contexto. A seguir algumas considerações apresentadas sobre a tipologia de serviço prestado na EEC.

- a) A EEC por ser atividade de serviços de telefonia com alto volume, ou seja, grande número de clientes atendidos por dia, se enquadra na classificação de serviços de massa, já que envolvem uma atividade sem contato físico com o cliente, onde se realizam diversas transações e ainda tem como característica um serviço pouco personalizado e com alto grau de padronização da operação (SILVA & MEDEIROS, 2003);
- b) Pode-se afirmar ainda, refinando ainda mais este conceito, que a EEC se encontra em numa posição de serviços de massa customizados, ou seja, possui alto volume correspondente aos serviços de massa, mas com certa customização, já que faz uso de tecnologias que personalizam mesmo que de forma ainda muito incipiente o atendimento. A base de dados do cliente como nome, serviços ofertados e adquiridos, entre outras informações cria a sensação de que estão sendo tratados de forma personalizada (CORRÊA & CAON, 2009).

Para fechar o entendimento sobre em que tipo de serviço a EEC se enquadra deve-se concluir que se apresenta com alto volume, certo nível de personalização, alta interação e baixa intensidade de contato físico, depende tanto de pessoas como de tecnologia, com predominância de equipes de *front office*, o que não é compatível com tanto padronização de operações que os telesserviços exigem.

Como fundamentação complementar, para o entendimento da pesquisa, foi verificado na literatura os aspectos relativos ao desempenho, suas formas de avaliação e as principais medidas, fazendo-se sempre um paralelo com a área de telesserviços.

Por fim, foi descrita a fundamentação e revisão de literatura referente à comunicação, abordando a competência comunicativa, a qual inclui a habilidade para falar, habilidade para escutar e atitudes que influenciam na comunicação, procurou-se traçar definições e características sobre cada aspecto que a compõem.

O levantamento bibliográfico descrito neste capítulo serviu de subsídio para no próximo capítulo:

- a) fundamentar a escolha das variáveis do estudo que são habilidade para falar (voz, fala e vocabulário), habilidade para escutar e as atitudes que influenciam na comunicação;
- b) descrever as variáveis de desempenho que foram fornecidas pela empresa, na qual já constavam em seu banco de dados;
- c) apresentar os aspectos de inclusão e exclusão das ligações;

- d) nortear a construção do protocolo de competência comunicativa, no qual os avaliadores-juízes preencheram dentro da Escala Analógica Visual e no campo de alteração sua avaliação sobre a percepção da comunicação do operador.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Baseada na fundamentação teórica observa-se que o setor de serviços de forma geral e mais particularmente os telesserviços tem uma grande importância sobre a economia do país e que da qualidade dos seus serviços prestados depende a sobrevivência da empresa. Para tanto empresas tem buscado a satisfação do cliente e no telesserviços esta boa relação é estreitada pela comunicação entre operador e cliente.

Neste momento, é importante lembrar que o problema da empresa é a insatisfação dos clientes para com o atendimento no setor de telesserviços, decorrente de inadequação de competência comunicativa entre operadores e da falta de homogeneidade de comunicação de um mesmo operador em dias distintos. Para buscar a solução deste problema da EEC, buscou-se propor um plano de ação, baseado nos resultados desta pesquisa, a ser recomendado à empresa com o intuito de corrigir os desequilíbrios de comunicação e valorizar os acertos, como reforço comportamental aos operadores que respeitam as premissas expostas a ele no treinamento introdutório.

Neste capítulo, apresentam-se o detalhamento sobre o protocolo de avaliação da competência comunicativa, os critérios de inclusão e exclusão das ligações, as variáveis de estudo relativas à competência comunicativa e o desempenho, e por fim, o método de coleta dos dados.

#### **3.1 Protocolo de avaliação da competência comunicativa**

Apesar de a literatura evidenciar (BURGERS *et al.*, 2000; MANCINI, 2006; WHITE & ROSS, 2005) que compete ao operador de telesserviços ter como perfil uma boa voz, fala, escuta, vocabulário e atitudes, foi constatado após uma vasta investigação, que não há na literatura um protocolo que aborde concomitantemente todos estes parâmetros ou que se adequem a realidade do operador de telesserviços.

Alguns protocolos contemplam apenas alguns parâmetros da competência comunicativa, outros incluem a comunicação não verbal, há também protocolos de auto-avaliação da competência comunicativa e há ainda aqueles que incluem a avaliação de recursos de uma apresentação oral como a utilização de recursos audiovisuais, não se aplicando a real necessidade da avaliação da competência comunicativa dos operadores de telesserviços.

Na falta deste instrumento de avaliação foi proposta para realização desta pesquisa a construção de um protocolo (Apêndice 2) que contemplasse os seguintes aspectos da competência

comunicativa: habilidade para falar, habilidade para escutar e atitudes que influenciam na comunicação. Os parâmetros de avaliação foram divididos em:

a) habilidade para falar:

- Os aspectos da voz avaliados foram: tipo de voz, *pitch*, *loudness* e ressonância.
- Os aspectos relativos à fala avaliados foram articulação, ênfases, pausas, entonação, velocidade, ritmo e fluência.
- Os aspectos do vocabulário englobaram a amplitude, propriedade de linguagem e gramática.

b) habilidade para escutar:

- Os aspectos da escuta envolveram a atenção, os turnos de fala, os sinais verbais de escuta ativa e a demonstração da compreensão.

c) atitudes que influenciam a comunicação

Os aspectos das atitudes foram paciência, controle emocional, empatia, naturalidade, objetividade, persuasão, educação, flexibilidade e iniciativa.

O protocolo foi elaborado baseando-se na seguinte literatura: Behlau (2001), MacKay (2000), Polito (2001), Gonçalves (2000), Marcuschi (2003) e ainda nos demais instrumentos de avaliação descritos a seguir:

- a) *The Conversational Skills Rating Scale*: an instructional assessment of interpersonal competence (NCA, 2006);
- b) Protocolo de Avaliação Fonoaudiológica da Central Globo de Jornalismo II Encontro Nacional de Fonoaudiólogos – Rede Globo (FEIJÓ, 2003);
- c) Protocolo de Avaliação da Expressividade (COTES & KYRILLOS, 2011);
- d) Avaliação Ocupacional da Voz Falada: aplicabilidade de uma proposta com operadores de *telemarketing* (BORBA, 2003);
- e) Seleção Fonoaudiológica: perceptivo-auditiva-visual (ALGODOAL & OLIVEIRA, 2003);
- f) Planilha Simplificada de Monitoração (ALLOZA, SALZTEIN & ALEANZA, 2003).

### 3.2 Critérios de inclusão e exclusão das ligações

Foram incluídas ligações telefônicas de operadores de telesserviços que:

- a) prestavam atendimento a pequenas e médias empresas. Esse setor foi escolhido por ser o que concentra o maior número de operadores (40,7%) e também por ser um setor de alto envolvimento entre o cliente e o prestador de serviço, já que os operadores atuam na linha de frente (*front office*) e recebem grande fluxo de ligações;

- b) haviam atendido a solicitações de bloqueio e desbloqueio de linhas telefônicas. Esse critério de inclusão foi adotado para homogeneização quanto à complexidade dos atendimentos, os quais poderiam causar grande variabilidade de comunicação interferindo na análise dos parâmetros da competência comunicativa;
- c) durante o turno de trabalho, atenderam a ligações com duração mínima de 3 minutos, tempo mínimo dentro do qual foi possível proceder às avaliações dos parâmetros adotados neste estudo de caso relativos à competência comunicativa;
- d) haviam mantido diálogos audíveis com os clientes, sem interferência de ruídos, reduzindo o possível viés de avaliação dos parâmetros de competência comunicativa;
- e) apresentavam registro da avaliação dos indicadores de produtividade, de qualidade aferida e qualidade percebida, nos meses de maio, junho e julho de 2012, no relatório fornecido à pesquisadora pela EEC;
- f) tiveram avaliação maior que zero nos três indicadores, nos meses de maio, junho e julho de 2012. Esse critério foi adotado porque a empresa informou que avaliação igual à zero poderia corresponder a baixo desempenho ou à ausência da avaliação. Essa dicotomia de possibilidades de significado de uma avaliação igual a zero poderia viesar os resultados da pesquisa, impossibilitando relacionar a competência comunicativa com o desempenho do operador.

Durante a análise das gravações incluídas no Estudo de Caso, houve necessidade de exclusão das gravações:

- a) que não apresentavam todas as etapas do atendimento telefônico devido à desistência do cliente;
- b) que foram interrompidas por falha técnica no sistema de atendimento;
- c) que se prolongaram sem diálogo para aguardo de retorno das informações do sistema;
- d) ruidosas, que dificultassem a conversação entre operador e cliente;
- e) que apresentaram a necessidade de intervenção de outro setor da empresa, para atendimento às necessidades do cliente.

### **3.3 Variáveis do estudo**

As variáveis de avaliação da competência comunicativa foram classificadas em três grupos relacionados à habilidade para falar, habilidade para escutar e atitudes que influenciam na comunicação.

As variáveis de desempenho foram secundárias, porque provenientes do banco de dados da EEC. Estiveram compostas pelas avaliações dos indicadores de produtividade, qualidade aferida e a qualidade percebida, bem como pelo índice de desempenho global.

### 3.3.1 Variáveis da habilidade para falar

A habilidade para falar compreende as características da voz, da fala e do vocabulário. A voz é uma emissão sonora produzida pela vibração das pregas vocais, situadas na laringe, em decorrência da passagem de ar, que é ajustada pelo trato vocal. A fala é o som articulado na cavidade oral, por meio dos movimentos da língua e dos lábios, a qual permite a comunicação dos indivíduos (BEHLAU, 2001). O vocabulário é o conjunto de palavras empregadas no discurso, para transmissão de mensagens (POLITO, 2001).

As características de voz, fala e vocabulário constituem variáveis que foram avaliadas por quatro fonoaudiólogos independentes, a quem coube ouvir três gravações de cada um dos 26 operadores de telesserviços da EEC.

Para assegurar homogeneidade de avaliação, o protocolo de pesquisa contemplou a definição de cada variável.

A avaliação consistiu em atribuir uma pontuação a cada variável, marcando em escala visual analógica, cuja medida foi convertida em percentual relativo ao comprimento total da escala.

Nos casos de alteração de cada uma das variáveis, coube a cada avaliador determinar o tipo de alteração, a partir de um conjunto de categorizações constantes do protocolo de pesquisa (Apêndice 2).

As variáveis relacionadas à habilidade para falar e suas categorizações estão expressas na Figura 3.1.

### 3.3.2 Variáveis da habilidade para escutar

A habilidade para escutar compreende atenção, turnos de fala, sinais verbais de escuta ativa e demonstração de compreensão da mensagem emitida, de forma a que os interlocutores possam perceber que a mensagem é compreendida. Esses parâmetros também foram avaliados pelos quatro fonoaudiólogos, empregando escala visual analógica, bem como categorizando as alterações percebidas ao ouvir as gravações de cada operador. As variáveis relacionadas à habilidade para escutar e suas categorizações estão expressas na Figura 3.2.

Grupo	Variáveis	Categorização
Voz	Tipo de Voz - padrão básico de emissão de um indivíduo, estando relacionado a ajustes motores ao nível das pregas vocais e da laringe.	Se não adaptada, é classificada como: rugosa, soprosa e/ou tensa
	<i>Pitch</i> – sensação psicofísica da frequência fundamental	Se não adaptado, é classificada como: grave ou aguda
	<i>Loudness</i> – sensação psicofísica da intensidade vocal	Se não adaptada, é classificada como: forte ou fraca
	Ressonância – amplificação do som no trato vocal, visando a moldagem e à projeção do som no espaço	Se não adaptada, é classificada como: hipernasal, hiponasal ou laringofaríngea
Fala	Articulação – ajustes motores dos órgãos fonarticulatórios na produção e formação dos sons	Se não adaptada, é classificada como: travada, imprecisa e/ou com distorções fonêmicas
	Ênfase – destaque dado a uma ou mais palavras de valor	Se não adaptada, é classificada como: restrita, excessiva ou deslocada
	Pausas – interrupções da fala utilizadas para momentos de respiração ou ênfase natural as partes do discurso que se quer salientar	Se não adaptada, é classificada como: restrita, excessiva, deslocada
	Entonação – inflexões vocais ao longo da fala, estabelecendo diferentes curvas melódicas no discurso	Se não adaptada, é classificada como: restrita ou excessiva
	Velocidade – número de palavras proferidas na unidade de tempo, de forma a não atrapalhar compreensão ou a resposta do ouvinte, na maior parte do tempo	Se não adaptada, é classificada como: lenta ou rápida
	Ritmo – consiste na qualidade da alternância da velocidade de fala, do volume da voz, das pausas, das inflexões utilizadas, as quais atuam estimulando a escuta ativa do ouvinte.	Se não adaptado, é classificado como: monótono e/ou repetitivo
Vocabulário	Fluência – emissão da fala sem a presença de repetições, pausas ou hesitações desnecessárias.	Se não adaptada, é classificada como: indicativa de desatenção, indicativa de insegurança e/ou indicativa de nervosismo.
	Amplitude - quantidade de palavras á disposição e facilidade com que elas são utilizadas para identificar o pensamento	Se não adequada, é classificada como: vocabulário restrito e/ou vocabulário repetitivo
	Propriedade da linguagem – escolha das palavras que permitem melhor transmissão da mensagem, levando em conta o assunto tratado e a compreensão do ouvinte.	Se não adequada, é classificada como: uso de palavras incoerentes com o assunto tratado, uso de palavras com significado incompreensível para o ouvinte, uso de gerúndio, uso de gírias, uso de diminutivos e/ou uso de vícios de linguagem tais como: tá, aí, né?
	Gramática – respeito às regras do bom uso da língua portuguesa	Se não adequada, é classificada como: erros de plural, erros de concordância e/ou erros de pronúncia.

Figura 3.1 - Variáveis relacionadas à habilidade para falar e suas categorizações

Fonte: esta pesquisa (2013)

Variáveis	Categorização
Atenção – concentração ativa durante a escuta da fala do cliente	Se não adequada, é classificada como: desatenção parcial ou desatenção total.
Turnos de fala – qualidade da alternância entre a escuta ao cliente e a fala	Se não adequados, são classificados como: competitivos (quando a fala é concomitante com a do cliente) ou passivos (quando se restringe a escutar, sem dar resposta).
Sinais verbais de escuta ativa – emissão de expressões que indicam ao cliente de que está acompanhando ativamente a mensagem, como: Hum! OK! Compreendo! Correto!	Se não emitidos, são classificados como: ausentes ou incoerente com a mensagem.
Demonstração da compreensão da mensagem – realização de resumo da mensagem ou perguntas para confirmar o perfeito entendimento	Se não perceptível ou se o cliente precisa repetir, a mensagem é classificada como ausente; incompleta ou incoerente.

Figura 3.2 - Variáveis relacionadas à habilidade para escutar e suas categorizações

Fonte: esta pesquisa (2013)

### 3.3.3 Variáveis de atitudes que influenciam a comunicação

Além da emissão de sons articulados, a competência comunicativa depende das demonstrações comportamentais derivadas da recepção ou da emissão das mensagens realizadas pelo operador de telesserviços, ou seja, de suas atitudes. Essas atitudes precisam ser avaliadas em virtude da necessidade de o operador manter uma conduta compatível com a filosofia de relacionamento harmonioso com seus clientes mantendo a fidelização, mesmo na presença de dificuldades decorrentes da personalidade do cliente, do assunto tratado durante a comunicação ou ainda da possibilidade de problemas técnicos da ligação telefônica (BURGERS *et al.*, 2000).

Dentre as atitudes necessárias à comunicação estão paciência, controle emocional, empatia, naturalidade, objetividade, persuasão, educação, flexibilidade e iniciativa, variáveis para as quais empregou-se avaliação perceptivo-auditiva, pelos quatro fonoaudiólogos durante a escuta das gravações de atendimentos. Analogamente ao procedimento avaliatório das variáveis relativas à habilidade para falar, na habilidade para escutar, os fonoaudiólogos avaliaram o operador em cada parâmetro, utilizando a escala visual analógica, bem como categorizaram as alterações identificadas.

As variáveis relacionadas às atitudes e suas categorizações estão expressas na Figura 3.3.

### 3.3.4 Variáveis de desempenho

O desempenho foi composto pelas avaliações dos indicadores listados na Figura 3.4, com suas respectivas categorizações e formas de mensuração. Essas variáveis estavam expressas em nível ordinal, categorizadas como menor que 80%, 80%, 100% e 125%, sendo essas cifras indicativas da intensidade com que cada operador atendia às metas da empresa, não devendo ser interpretadas como percentuais.

Variáveis	Categorização
Paciência – capacidade de persistir em uma atividade difícil, mantendo ação tranquila, suportando incômodos e dificuldades.	Se não perceptível, é classificada como: irritabilidade ou perda de controle emocional.
Controle emocional – capacidade de manter o equilíbrio emocional, de forma a não comprometer a clareza e a objetividade das informações a serem prestadas ao cliente.	Se não perceptível classificado como manifestações de contrariedade ou demonstração de intranquilidade.
Empatia – demonstração de afinidade e compreensão para com os problemas e emoções apresentados pelo cliente.	Se não perceptível, é classificada como apática/indiferente, desatenciosa, denota mal humor, denota falta de sorriso na voz
Naturalidade - falar de forma natural e espontânea	Se não perceptível, é classificado com mecânico e/ou artificial.
Objetividade – direcionar o diálogo ao assunto principal, evitando desvios ou prolongamentos desnecessários da informação.	Se não perceptível, é classificado como: repetitivo ou prolixo.
Persuasão – habilidade de influenciar o cliente a concordar com a orientação, utilizando argumentos que contornem objeções e transmitam credibilidade.	Se não perceptível, é classificado como: uso de argumentos frágeis, uso de argumento incoerente com o assunto tratado e quantidade restrita de argumentos.
Educação – tratar o cliente com cortesia e gentileza, em qualquer situação.	Se não perceptível, é classificada como: grosseria falta de gentileza, falta de cortesia/cordialidade
Flexibilidade – capacidade de mudar ou se adaptar diante de uma situação adversa	Se não perceptível, é classificada como não adapta sua conduta diante de uma situação adversa ou não oferece alternativas de resolução do problema.
Iniciativa – enunciar perguntas abertas que facilitem o esclarecimento do problema do cliente e possibilitem identificar necessidades e propor soluções	Se não perceptível, é classificada como: demonstra desinteresse, usa exclusivamente perguntas fechadas ou deixa que o cliente proponha a solução.

Figura 3.3 - Variáveis relacionadas às atitudes e suas categorizações

Fonte: esta pesquisa (2013)

Indicador de desempenho	Categorização	Cálculo do Resultado
Produtividade	TMT: Tempo médio total de atendimento	Tempo médio do operador menos tempo médio total meta da organização dividida pelo tempo médio total meta da organização multiplicada por 100.
Qualidade aferida	Nota de qualidade da monitoria: nota referente à avaliação realizada por uma empresa terceirizada e/ou pelo supervisor. Avalia a obediência aos processos e qualidade de atendimento ao cliente	Soma de todas as notas de avaliação dividido pelo total de avaliações
Qualidade percebida	Número de chamadas pelo mesmo motivo: cliente retorna a chamada em até 24 horas	Calculado pelo total de clientes que chamaram pelo mesmo motivo dividido pelo total de chamadas atendidas.
Índice Global de desempenho	média dos índices de todos os indicadores	Calculado pelo somatório do índice médio de todos os indicadores dividido pelo número de indicadores.

Figura 3.4 - Indicador de desempenho, categorização e mensuração.

Fonte: esta pesquisa (2013)

### 3.4 Método de coleta de dados

A coleta de dados constou de cinco etapas e teve por base um banco de dados secundário, fornecido pela EEC à pesquisadora, contendo as avaliações dos indicadores de produtividade, qualidade aferida e qualidade percebida, bem como o índice de desempenho de 541 operadores da equipe 1, que correspondeu a 41,3% do total de 1.309 operadores de telesserviços.

Na primeira etapa, procedeu-se à aplicação do critério de inclusão relativo à presença de avaliações dos operadores nos meses de maio, junho e julho de 2012 (critério e). Na segunda etapa, aplicou-se o critério de inclusão relativo à ausência de avaliação igual a zero em qualquer dos indicadores de desempenho, do que resultou a redução da população ao total de 209 operadores.

A terceira etapa consistiu na seleção dos 26 operadores, que constituíam o tamanho amostral, empregando a tábua de números aleatórios, para redução do viés de seleção da lista de 209 operadores.

A partir de banco de gravações de ligações, disponível no sistema de monitoria da empresa, foram eleitas três ligações de cada um dos 26 operadores aleatoriamente selecionados, obedecendo aos critérios de inclusão estabelecidos para as ligações (critérios b, c e d).

Para que a pesquisadora tivesse acesso às gravações contidas no banco de dados da empresa, foi-lhe concedida senha cadastrada para o propósito específico da pesquisa. Esse procedimento visou a resguardar o sigilo das informações, especialmente ao se considerar que a voz é um dos atributos pessoais que permite identificação do sujeito. O conteúdo das gravações foi transferido para uma mídia, para que pudessem ser acessados pelos demais fonoaudiólogos envolvidos na pesquisa, a qual foi devolvida à pesquisadora ao final da análise da competência comunicativa, a quem coube a guarda.

Na quinta etapa, quatro juízes, fonoaudiólogos, especialistas em voz, com mais de 10 anos de experiência em análise de voz e comunicação profissional realizaram avaliação perceptivo-auditiva dos 78 atendimentos selecionados (três ligações de cada operador), baseados no protocolo de competência comunicativa desenvolvido para esta pesquisa (Apêndice 2).

Para o mapeamento da competência comunicativa, cada avaliador ouvia a gravação do atendimento telefônico e registrava sua avaliação em cada um dos parâmetros relativos à habilidade para falar, habilidade para escutar e atitudes. Os parâmetros referentes à análise da competência comunicativa foram pontuados em escala analógica graduada de 0 a 10 cm, sendo que nesta escala o extremo esquerdo (0) refere-se à inadequação e o extremo direito (10) à

completa adequação. Nos casos de não adequação, o avaliador assinalou no mínimo uma das descrições disponíveis no formulário.

Para redução do viés de avaliação foram adotados os seguintes procedimentos:

- a) as ligações foram gravadas em mídias distintas formando três lotes, identificados por letras;
- b) todos os juízes foram submetidos a treinamento prévio dos procedimentos avaliatórios pela pesquisadora, sendo facultado a cada juiz escutar no máximo duas vezes cada gravação, pois a avaliação perceptivo-auditiva deve se assemelhar à comunicação real, na qual a mensagem habitualmente é ouvida apenas uma vez;
- c) os operadores incluídos na pesquisa não foram identificados, para isto as gravações receberam números sequenciais, cuja correspondência era do conhecimento exclusivamente da pesquisadora.

### **3.5 Considerações sobre este capítulo**

Este capítulo primeiramente versou sobre o protocolo utilizado na pesquisa, revelando que a partir do levantamento bibliográfico foi proposta a construção de um protocolo que contemplasse os seguintes parâmetros da competência comunicativa (habilidade para falar, habilidade para escutar e atitudes que influenciam na comunicação). Em segundo momento foram definidas as variáveis do estudo e os critérios de inclusão e exclusão das ligações.

Por fim abordou o método de coleta dos dados, explanando que baseados neste instrumento de avaliação, quatro fonoaudiólogos, especialistas em voz e em comunicação profissional, avaliaram a competência comunicativa de 26 operadores de telesserviços, a partir de gravações do sistema de monitoria, sendo as gravações compostas por três atendimentos de cada operador.

Os resultados da competência comunicativa dos operadores de telesserviços e sua relação com o desempenho, bem como as recomendações propostas a EEC através do plano de ação serão apresentados no capítulo seguinte.

## 4 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Este capítulo visa responder aos objetivos específicos, por meio da análise crítica dos resultados obtidos nas avaliações de habilidade para falar, habilidade para escutar e atitudes que influenciam na comunicação, com as quais foi composta a avaliação geral da competência comunicativa. A análise permitirá também responder ao objetivo principal, que é avaliar a relação entre competência comunicativa e desempenho de operadores de telesserviços da EEC.

A forma de análise pretende privilegiar o entendimento sobre a competência comunicativa dos operadores de telesserviços em um contexto maior para que, a partir de então, seja possível categorizar a competência comunicativa e estabelecer possíveis relações entre esses dados e aqueles advindos do desempenho profissional.

A fim de facilitar a análise dos dados, os resultados são apresentados em três seções. Na primeira seção, apresenta-se o perfil da amostra de acordo com as variáveis: gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de empresa.

A segunda seção aponta os resultados dos parâmetros relativos à habilidade para falar, ou seja, concernentes à voz, fala e vocabulário, bem como a habilidade para escutar e as atitudes que influenciam na comunicação de operadores de telesserviços da EEC.

Por fim, na terceira seção, são relacionadas as categorias da competência comunicativa com o desempenho de operadores de telesserviços.

### 4.1 Primeira seção - Perfil da amostra dos 26 operadores de telesserviços

Na Tabela 4.1, está apresentada a caracterização de gênero, idade, escolaridade e tempo de empresa dos 26 operadores de telesserviços.

Observou-se predomínio de operadores do gênero feminino sobre o masculino, numa proporção de 1,36:1,00 feminino:masculino, portanto menor que a proporção de 2,33:1,00, referida por Mocelin & Silva (2008), a partir de dados do Ministério do Trabalho e Emprego de 2005. Todavia a proporção da EEC em estudo assemelhou-se à relatada por Corrochano & Nascimento (2007), igual a 1,5:1,0, obtida a partir de levantamento do *The Global Call Center Industry Project*, consolidando dados de diversas empresas desse setor econômico (OLIVEIRA JR., 2005).

Devido ao fato de o mercado de trabalho de telesserviços apresentar uma alta rotatividade, a proporção identificada nesta dissertação deve ser analisada com cautela, por refletir apenas uma realidade pontual, restrita ao período de coleta dos dados para a pesquisa. Essa rotatividade tem

sido atribuída à exigência de cumprimento rigoroso de *script* e a problemas gerenciais, os quais atuam mudando a configuração da distribuição de gênero nas centrais de telesserviços (MOREIRA, 2008).

A variação e a média da idade dos sujeitos do presente estudo, associada ao curto tempo de serviço na EEC, cuja média não alcançou 12 meses, corroboraram tanto a alta rotatividade que caracteriza o setor, quanto os dados do Ministério do Trabalho e Emprego, relativos ao período de 2003 a 2005, no qual o tempo de serviço não ultrapassou dois anos e a média de idade igualou-se a 23,4 anos (MOCELIN & SILVA, 2008).

Tabela 4.1 - Distribuição das variáveis do perfil de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia - Pernambuco

Variável	Frequência	Percentual
Gênero		
Masculino	11	42,3
Feminino	15	57,7
Idade (anos)*		
19 – 21	10	38,5
22 – 24	10	38,5
25 – 28	6	23,0
Escolaridade – ensino médio completo	26	100,0
Tempo de serviço na Empresa Estudo de Caso (meses)*		
0 – 6	8	30,8
7 – 12	16	61,5
12 – 36	2	7,7

Fonte: esta pesquisa (2013)

Esses achados têm sido ressaltados por diversos autores, sob a alegação de que as centrais de telesserviços se caracterizam como via de ingresso no mercado de trabalho para jovens, porque as exigências de qualificação são escassas, bem como se prestam ao exercício temporário de uma ocupação até que o indivíduo decida prosseguir os estudos, já que a maioria dos operadores tem ensino médio completo, tal como se verificou nesta pesquisa (MOCELIN & SILVA, 2008; MOREIRA, 2008).

Voltando o foco da análise dos resultados para o objetivo desta dissertação e a partir da experiência pessoal na EEC, como fonoaudióloga, foi possível identificar que o menor tempo em telesserviços interfere sobre a competência comunicativa tanto pela pouca familiaridade com a gama de procedimentos que a função exige, como também pela necessidade adaptação do operador às rotinas.

O tempo de serviço dos operadores da EEC não era suficiente para que tivessem concluído a curva de aprendizagem, ou seja, o tempo necessário para aquisição de conhecimento e destreza em busca da melhoria contínua dos meios produtivos (ANZANELO & FOGLIATTO, 2007). Quando se associa o tempo de serviço curto com a idade jovem dos operadores, o prejuízo da

competência comunicativa pode ser maior, dada a imaturidade emocional que pode comprometer a tomada de decisões e a solução de conflitos com os clientes no atendimento (FERREIRA, 2003).

Outro aspecto a se considerar é que apesar do curto tempo na função a competência comunicativa do operador pode ter sofrido influência da saturação inerente a alta repetitividade da atividade e padronização dos procedimentos, devendo por isto serem objetos de estudos a análise em operadores da relação entre o tempo de função e a curva de aprendizagem e o tempo de função e a saturação da atividade (RAMALHO, ARRUDA & HAMILTON, 2008).

## **4.2 Segunda seção - Competência comunicativa: habilidade para falar, habilidade para escutar e atitudes que influenciam na comunicação**

A atividade de operador de telesserviços tem a comunicação como ferramenta de trabalho, a qual depende, intrinsecamente, da dinâmica do discurso e do interdiscurso. Por esse motivo, esta seção está dedicada à apresentação dos resultados e da análise das habilidades para falar, escutar e atitudes que influenciam na comunicação, posto que tais competências integram a conversação.

### **4.2.1 Habilidade para falar: voz, fala e vocabulário**

Na Tabela 4.2, estão apresentados os parâmetros estatísticos descritivos que compuseram a habilidade para falar dos operadores de telesserviços.

O tipo de voz, o *pitch* e a *loudness* apresentaram uma boa competência, já que as pontuações percentuais, avaliadas pela escala gradual, ultrapassaram o valor do ponto de corte para categorização, ou seja, foram maiores que 72%. Ordenadas essas qualidades vocais segundo pontuação, observou-se melhor adequação da *loudness*, ou seja, da intensidade com que o operador emite a voz durante a conversação de forma a que o cliente possa escutá-la com clareza. O segundo parâmetro de melhor adequação dos operadores foi o *pitch*, que corresponde à percepção de sons graves e agudos que o operador emite, e, finalmente, mas ainda adequado esteve o tipo de voz.

A ressonância foi o parâmetro da voz no qual os operadores apresentaram a menor pontuação, bem como a maior variabilidade, expressa pelo maior coeficiente de variação.

Segundo Behlau (2005), os operadores de telesserviços dependem de certa produção e ou qualidade vocal específica para sua sobrevivência. Para eles, a voz representa o instrumento de trabalho e de sua boa produção dependem a manutenção do nível de desempenho profissional, bem como os benefícios para a empresa (LIECHAVICIUS, 2002). A presença de alterações no tipo de voz, no *pitch* e no *loudness* pode ser indicativa da presença subclínica ou de maior risco de

desenvolvimento de disfonia, ou seja, de rouquidão no desempenho da função de operador, comprometendo sobremaneira a competência comunicativa com os clientes, bem como podendo expor a EEC a questões trabalhistas. As alterações de ressonância, isoladamente, entretanto, não acarretam as mesmas consequências, posto que estas podem ser produzidas, mesmo voluntariamente, apenas por modificações na cavidade oral, sem comprometer a laringe (BEHLAU, 2001; BEHLAU & PONTES, 1995).

Tabela 4.2 - Distribuição de médias, erros-padrão da média, coeficiente de variação, limites de variação e mediana dos parâmetros da habilidade para falar de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia - Pernambuco

Variáveis da habilidade para falar	Média±erro-padrão da média (%)	Coeficiente de variação (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)	Mediana (%)
<b>Habilidade de voz</b>	<b>75,9±1,5</b>	<b>1,97</b>	<b>59,8</b>	<b>92,0</b>	<b>76,8</b>
Loudness	79,7±1,2	1,75	66,6	90,4	79,8
Pitch	77,4±1,5	1,93	55,4	91,8	77,6
Tipo de voz	77,2±1,6	2,07	56,2	92,0	76,0
Ressonância	69,5±2,4	3,45	44,6	93,4	71,7
<b>Habilidade de fala</b>	<b>61,4±1,6</b>	<b>2,60</b>	<b>45,4</b>	<b>78,4</b>	<b>59,1</b>
Fluência	75,8±1,5	1,97	60,6	89,6	75,8
Pausas	75,6±1,7	2,24	62,0	92,4	73,2
Articulação	71,4±2,6	3,64	50,4	91,8	72,0
Ênfase	70,2±2,0	2,84	46,8	93,0	68,8
Ritmo	69,6±2,2	3,16	41,6	91,2	67,8
Entonação	68,9±2,2	3,19	46,0	90,8	67,9
Velocidade	68,9±2,6	3,77	47,2	92,6	66,9
<b>Habilidade de vocabulário</b>	<b>76,9±1,0</b>	<b>1,30</b>	<b>66,6</b>	<b>86,2</b>	<b>75,9</b>
Amplitude	80,6±0,9	1,11	70,4	89,6	80,0
Gramática	75,7±1,6	2,11	53,0	89,0	75,9
Propriedade de linguagem	74,3±1,2	1,61	62,0	87,2	74,0

Fonte: esta pesquisa (2013)

Quanto à classificação das alterações nos parâmetros da habilidade para falar, foram identificados 13 (50%) operadores com alteração da ressonância, dos quais 9 (34,6%) apresentavam voz anasalada. Deve-se considerar que pesquisa envolvendo falantes da Região Nordeste identificou que o nordestino apresenta como variante regional sociolinguística de sua fala a nasalização das vogais (CAPISTRANO, 2004).

Por outro lado, a nasalização pode decorrer do desencadeamento de alergias respiratórias na EEC, devido ao trabalho em ambiente climatizado, a temperaturas próximas de 21°C, no qual transitam diversas pessoas. Daí decorre que as alterações de ressonância são valorizadas pelo fonoaudiólogo no processo seletivo de operadores de telesserviços exclusivamente quando são acentuadas, do que decorre emissão da voz anasalada e abafada, comprometendo a inteligibilidade dos sons (GUIRAU & GILARDI, 2003).

Ainda em relação à ressonância da voz, 4 (15,4%) operadores foram classificados como ressonância laringofaríngea. Essa alteração, quando associada a distúrbio do tipo de voz, é indicativa de disfonia clínica ou subclínica, mas pode estar relacionada à tensão emocional (KYRILLOS, COTES & FEIJÓ, 2003). No caso em estudo, os operadores apresentavam normalidade do tipo de voz, afastando assim o diagnóstico ou o risco de disfonia. Daí decorre que a presença da ressonância laringofaríngea pode ser associada ao sentimento de agressividade, de desgaste ou de sobrecarga emocional (BELHAU, 2001). Considerando que esses sentimentos podem ser desencadeados pelo trabalho em central de telesserviços, o achado deve alertar a EEC para a adoção de ações preventivas.

Ao associar a interpretação fonoaudiológica da habilidade para falar à interpretação comunicativa, alguns comentários são essenciais, ao considerar a função do operador em empresa de telesserviços. Diferindo do *pitch* e da *loudness*, o tipo de voz mantém íntima relação com a ressonância, contribuindo para transmitir ao ouvinte a psicodinâmica do operador. Significa dizer, na prática do telesserviço, que as menores pontuações na ressonância e no tipo de voz podem estar comprometendo a comunicação, tornando-a menos adequada ou mesmo inadequada ao desempenho profissional ideal. As menores pontuações poderiam ser indicativas de alterações anátomo-fisiológicas do aparelho fonador, o que não era o caso, dado os operadores terem sido selecionados também por fonoaudiólogo. Diante da inexistência de tais alterações, então é plausível afirmar que as pontuações de ressonância e de tipo de voz refletiram momentos de inadequação na competência comunicativa. Essas inadequações podem ser eventos pontuais, mas não deveriam estar presentes (BEHLAU, 2001).

Quanto ao índice de voz, a média de pontuação igual a  $75,9 \pm 1,5$ , teve no comprometimento da ressonância o fator mais importante, porque foi aquele no qual houve a menor pontuação do componente voz.

O segundo componente da habilidade para falar incluiu os parâmetros de articulação, velocidade, ritmo, pausas, ênfases, fluência e entonação, aqui agrupados sob a denominação fala, como se observa na Tabela 4.2.

Identificou-se que, dentre os componentes da habilidade para falar, foi a fala o parâmetro que mais intensamente comprometeu a competência comunicativa, cuja pontuação percentual média foi menor que o terceiro quartil da amostra. Significa dizer que a pontuação do índice de fala aponta para a necessidade de ações corretivas junto aos operadores no sentido de salvaguardar a qualidade dos serviços prestados, já que em seus componentes estiveram presentes as maiores variações entre os operadores. Observe-se que os coeficientes de variação estiveram entre os maiores, juntamente com o componente ressonância, do índice de voz.

Ao detalhar os componentes do índice de fala, identificou-se que a redução da pontuação sofreu maior influência de alterações ou inadequações na entonação, na velocidade e no ritmo, posto que estes foram os fatores com menores pontuações percentuais médias (Tabela 4,2).

Entonação é a modulação da voz que se traduz na melodia ou em um padrão que abrange inflexões e pausas. A entonação está ligada às emoções e, quando bem modulada, ou seja, com distribuição harmoniosa de tons graves e agudos, denota naturalidade, facilitando a comunicação (GONÇALVES, 2000).

Além de ter sido o fator com menor pontuação percentual pela escala visual analógica pelos juízes, a entonação também concentrou o maior número de operadores com essa alteração (7; 26,9%), quando comparada aos demais parâmetros que compunham o índice de fala. Adicionalmente, a constatação de que a alteração da entonação esteve restrita a única forma de alteração, que consistiu na falta de uma variação da modulação em tons ascendentes e descendentes, merece uma reflexão.

Ao considerar que o operador de telesserviços é o porta-voz da empresa e o mediador entre os interesses da empresa e as necessidades do cliente, identificar que a alteração de entonação pode transmitir ao cliente artificialismo na voz, é relevante (BRITO, 2007). No entanto, quando se estuda competência comunicativa, não basta identificar a falta de naturalismo, mas é necessário oferecer explicação para a alteração, o que tem sido atribuído ao uso do *script*, ou seja, de um roteiro, mais rigoroso ou mais livre, mas sempre presente na comunicação entre o operador e o cliente. Daí decorre que a fala do operador deve estar sob controle, implícito ou explícito sob forma de *script*, o que lhe rouba a naturalidade ao exigir uma cordialidade pautada por um comportamento adequado (RAMALHO, ARRUDA & HAMILTON, 2008).

Panico (2001) concluiu, a partir da apresentação de vozes profissionais gravadas a ouvintes leigos, que julgamentos de naturalidade, agradabilidade e confiabilidade guardam interdependência. Daí decorre que, em caso de a fala demonstrar artificialismo, este fato pode ser explicado pela alta repetitividade dos procedimentos estabelecidos decorrente da padronização inerente a este tipo de atividade (RAMALHO, ARRUDA & HAMILTON, 2008).

Apesar de se admitir que há variações naturais tanto no ritmo como na velocidade de fala durante diferentes momentos de uma narração, há sempre um padrão que se repete identificando o tipo predominante na comunicação de um indivíduo (KYRILLOS, COTES & FEIJÓ, 2003).

Nesse contexto, parece viável admitir que as baixas pontuações atribuídas à velocidade e ao ritmo de fala mantêm a mesma relação com o uso do *script*, que se abordou em relação à entonação. A alteração da velocidade de fala, presente em 5 (19,2%) operadores, caracterizada como rápida, bem como a monotonia e a repetitividade, consideradas alterações do ritmo da fala

para 8 (30,7%), podem estar a demonstrar a automatização da fala com perda da naturalidade, em virtude do contexto emocional em que se dá o telesserviço (RAMALHO, ARRUDA & HAMILTON, 2008).

Uma velocidade de fala rápida transmite dinamismo, mas também pode demonstrar ansiedade e descaso, o que está diretamente ligado a atitudes como falta de paciência e perda do controle emocional, ou mesmo intenção, ainda que inconsciente, de omissão de dados do discurso e tensão, além de não dar espaço para o interlocutor (KYRILLOS, COTES & FEIJÓ, 2003; BEHLAU, 2001). É importante alertar para esses achados na medida em que parecem ser inerentes à atividade do telesserviço, posto que o exercício da função requer uso de alguma forma de padronização de comportamento frente ao cliente, tendo por única forma de expressão a voz.

Na mesma sequência de raciocínio, é relevante a identificação de que, ainda que a pontuação da articulação não tenha sido uma das menores do índice da fala, foi aquela que apresentou o maior coeficiente de variação, ou seja, maior variabilidade entre os operadores. Uma má articulação pode ser percebida pelo ouvinte, no momento de fala de um sujeito e pode indicar falta de vontade em ser compreendido, falta de vontade em estabelecer uma comunicação, falta de domínio no discurso, falta de conforto da situação de comunicação ou ainda falta de aceitação entre os interlocutores (BEHLAU, 2005). Novamente, o emprego do *script* pode estar atuando na articulação, diretamente, por contribuir para a falta de conforto na comunicação e mesmo da aceitação dos procedimentos inerentes à função de operador de telesserviços, ou, indiretamente, aumentando a velocidade da fala.

A relevância do achado reside na comprovação de que a articulação não adequada, como observado em 7 (26,9%) operadores, pela falta de exatidão na constituição de todos os fonemas do português, reduz a credibilidade e dificulta o entendimento da mensagem (KYRILLOS, COTES & FEIJÓ, 2003; GONÇALVES, 2000). Uma fala mal cuidada e uma articulação imprecisa podem comprometer a imagem do operador de telesserviços, refletindo na imagem da empresa.

O baixo percentual da média de pontuação atribuída à ênfase, assim como a categorização da alteração como restrita, podem ter caráter secundário, uma vez que esse componente da fala pode ser obtido com o aumento da intensidade, articulação mais precisa e velocidade mais lenta (KYRILLOS, 2003). Considerando que a velocidade da fala esteve comprometida, bem como a articulação, a afirmação parece pertinente e se mostra relevante na competência comunicativa, na medida em que o uso restrito de ênfases propicia o não envolvimento do ouvinte, pois não há destaque de palavras em sua fala o que pode ocasionar baixa expressividade.

O terceiro e último componente da habilidade para falar, o vocabulário, mostrou-se o menos comprometido, posto que a ele foi conferida a maior pontuação média percentual quando

comparado aos outros dois componentes. Todavia esta constatação não o transforma em elemento menos importante na habilidade para falar, posto que a comunicação pressupõe o uso adequado da língua pátria, o que incluiu, nesta dissertação: amplitude de linguagem (quantidade e diversidade de palavras à disposição no processo de comunicação), propriedade da linguagem (uso de expressões e palavras coerentes com o que se pretende falar) e gramática (uso correto do português como os plurais, a concordância verbo-nominal e a pronúncia).

Da observação da Tabela 4.2 depreende-se que o índice de vocabulário sofreu maior influência pela perda da propriedade de linguagem, devido a 17 (65,4%) operadores terem se valido de linguagem corriqueira sem preocupação para com o léxico. Essa linguagem corriqueira foi marcada pelos vícios de linguagem e uso inadequado do gerúndio, os quais perturbam a comunicação por gerarem imprecisões ou mesmo incompreensão da mensagem. Em relação ao uso do gerúndio, admite-se derivar de falha de tradução nos manuais de telesserviços de expressões do idioma inglês para o português, como *I will be doing*, traduzindo como eu estarei fazendo, ao invés de farei. O prejuízo do uso do gerúndio nas comunicações entre operadores e clientes é relevante posto transmitir ideia de continuidade ou de prolongamento, que pode ser interpretada como sinalização de demora no atendimento ao pleito (FREITAS, 2005).

Pareceu, inicialmente, paradoxal observar a associação de uma pontuação média percentual alta da amplitude de vocabulário, quando comparada aos demais parâmetros da habilidade para falar, com a baixa pontuação do componente gramática. O bom uso da língua pressupõe que o aumento do vocabulário habitualmente associa-se ao conhecimento da língua, portanto ao bom uso gramatical. Esse paradoxo pode ter derivado de a função de operador requerer vocabulário restrito às necessidades da comunicação no telesserviço, enquanto que a gramática não sofre tal restrição.

Independente da mensagem a transitar entre falante e ouvinte, a gramática é essencial porque ela dita as normas por meio das quais as palavras devem ser associadas para que formem frases com sentido. Ainda que os sentidos nas frases estejam internalizados, as normas gramaticais são necessárias para nortear um sistema único que possibilite o universo de significações (ABREU, 2003). Assim sendo, os erros gramaticais impedem que a conversação do operador transcorra adequadamente porque distorcem a mensagem (BACHA, RIBEIRO & CAMARGO, 2002).

Esse aspecto está a merecer atenção especial por parte de toda a sociedade por dois motivos. Em primeiro lugar, porque a língua é um dos símbolos que caracterizam a cultura de um povo e sua deterioração compromete até mesmo o progresso da nação e sua representação frente a outros países. Em segundo lugar, porque a desobediência às regras gramaticais espelha a má

qualidade do ensino formal no Brasil, fato que vem sendo alvo de críticas desde há muito. A veracidade desta afirmação é reforçada ao constatar que todos os operadores haviam concluído o ensino médio e, apesar disso, pareceram não estar preocupados na observância do princípio da cooperação, ou seja, não reconheciam no outro o propósito comum de deixar evoluir a comunicação gradativamente, mantendo a inteligibilidade (BORTOLO, 2009).

#### 4.2.2 Habilidade para escutar

A habilidade para escutar é primordial na comunicação, posto que o processo, ao envolver um falante (o operador), pressupõe um ouvinte (o cliente) e esses sujeitos se revezam nesses papéis, para que a comunicação possa ocorrer. Por esse motivo, consideraram-se componentes da habilidade para escutar a atenção, os turnos de fala, os sinais verbais de escuta ativa e a demonstração de compreensão, essenciais para o ouvinte dê a perceber ao falante que a mensagem é ativa e pode ser compreendida (DIONÍSIO, 2004; MARCUSCHI, 2003).

*Tabela 4.3 - Distribuição de médias, erros-padrão da média, coeficiente de variação, limites de variação e mediana dos parâmetros da habilidade para escutar de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia - Pernambuco*

Variáveis da habilidade para escutar	Média±erro-padrão da média (%)	Coefficiente de variação (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)	Mediana (%)
<b>Habilidade para escutar</b>	<b>77,6±1,9</b>	<b>2,44</b>	<b>53,2</b>	<b>100,0</b>	<b>76,9</b>
Atenção	82,5±2,1	2,54	58,0	100,0	83,0
Turnos de fala	79,2±1,9	2,39	45,4	91,0	80,4
Sinais verbais de escuta ativa	75,6±3,8	5,02	53,2	100,0	75,4
Demonstração de compreensão	73,0±2,0	2,73	56,2	92,4	73,7

Fonte: esta pesquisa (2013)

O parâmetro no qual se verificou a pior pontuação média e, por isso, mais chamou a atenção, dentre os avaliados na habilidade para escutar, foi a demonstração da compreensão da mensagem, ou seja, o ato de resumir a mensagem ou perguntar para confirmar o perfeito entendimento, o qual, adicionalmente, foi categorizado como em 6 (23,1%) dos operadores.

A falta da demonstração da compreensão pode gerar dúvidas quanto às solicitações dos clientes, fazendo com que o operador corra o risco de, ao não se certificar de instruções e informações a tempo do término do atendimento, sua comunicação ser permeada por desentendimentos desnecessários, falta de disposição, baixa produtividade, com conseqüente insatisfação dos clientes (MACKAY 2000). Informações incorretas quando não identificadas a tempo do término do atendimento podem gerar inúmeros transtornos muitas vezes somente identificados *a posteriori*.

A constatação da falta de demonstração de compreensão na escuta pode estar relacionada ao automatismo, o qual também passa a se tornar habitual para operadores, após algum tempo do exercício da função. No entanto essa afirmação deve ser tomada com cautela, porque não representa necessariamente desinteresse ou falta de respeito por parte do operador para com os clientes ou a empresa, mas pode estar a indicar a necessidade de medidas que minimizem o desconforto da repetitividade inerente à atividade (RAMALHO, ARRUDA & HAMILTON, 2008).

A mesma conotação de importância e significado percebeu-se na ausência de sinais verbais de escuta ativa, do que derivou baixa pontuação média percentual atribuída pelos juízes aos operadores. Escuta ativa é aquela na qual os indivíduos que se comunicam, reciprocamente, demonstram estarem comprometidos com organização do pensamento, de seu interlocutor e sua própria, bem como em oferecer as melhores condições para que a comunicação prossiga harmoniosa, de tal forma que cada participante perceba claramente sua vez de falar ou ouvir, processo denominado turno de fala.

Ao tomar como premissa que no telesserviço a comunicação deve ser harmoniosa, a falha em sinalizar verbalmente a escuta ativa pressupõe a falta de respeito ao cliente e à empresa e, tal como foi comentado no tocante à falta de demonstração de compreensão, deve merecer atenção da empresa para adoção de medidas corretivas. Atente-se, adicionalmente, ao fato de que tanto os operadores não demarcaram a escuta ativa, como não demonstraram compreensão da mensagem que o cliente tentava enunciar, concomitância que pode justificar a insatisfação crescente dos clientes quando necessitam utilizar o telesserviço (WHITE & ROOS, 2005).

É necessário comentar outra aparente incoerência presente nos resultados. Seria pertinente questionar como puderam os operadores receber baixas pontuações médias nos itens relativos à demonstração de compreensão e de sinais de escuta ativa, e, concomitantemente, altas pontuações de atenção?

Ocorre que a atenção foi avaliada pelos juízes a partir da solução oferecida aos clientes a seus pleitos, que se restringiam ao desbloqueio de linhas telefônicas, procedimentos que podem ser realizados com poucas explicações, dado serem padronizados e de fácil solução. Nesse contexto, pode-se considerar preocupante a falta de interação do operador com o cliente, porque a solução da solicitação é óbvia e factível apenas para um interlocutor, do que pode ter origem desentendimentos desnecessários (WHITE & ROOS, 2005).

“Turno conversacional pode ser definido como a intervenção de cada um dos interlocutores, formada pelo menos por uma unidade construcional” (DIONÍSIO, 2004, p. 79). Estes turnos quando passivos, ou seja, despidos de interação verbal, podem demonstrar falta de

interesse em se comunicar e, quando competitivos, podem indicar grosseria, falta de paciência e ansiedade. Assim sendo, para que a comunicação dos operadores sujeitos deste estudo possa vir a ser considerada adequada, há que lhes incentivar o respeito aos turnos conversacionais, principalmente em sinal de respeito à empresa e ao cliente, como a si mesmos, como profissionais, fato que ainda não foi verificado.

#### 4.2.3 Atitudes que influenciam na comunicação

Ao admitir que atitudes são atributos conferidos ao relacionamento dedicado a uma pessoa que se traduzem em comportamentos favoráveis no outro, foram incluídas nessa categoria: iniciativa, objetividade, controle emocional, educação, persuasão, flexibilidade, paciência, naturalidade e empatia, cujas pontuações estão apresentadas na Tabela 4.4 (GENTILI & BENCINI, 2000).

*Tabela 4.4 - Distribuição de médias, erros-padrão da média, coeficiente de variação, limites de variação e mediana dos parâmetros de atitudes que influenciam na comunicação de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia - Pernambuco*

Variáveis de atitudes	Média±erro-padrão da média (%)	Coefficiente de variação (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)	Mediana (%)
<b>Atitudes que influenciam à comunicação</b>	<b>79,0±1,6</b>	<b>2,02</b>	<b>60,4</b>	<b>92,8</b>	<b>80,2</b>
Iniciativa	81,9±1,3	1,58	67,0	94,0	81,9
Objetividade	81,1±1,1	1,35	70,8	93,2	81,3
Controle emocional	81,0±1,4	1,72	61,6	92,4	82,2
Educação	80,2±2,0	2,49	52,4	95,4	83,9
Persuasão	80,0±1,4	1,75	66,6	94,2	81,6
Flexibilidade	79,4±1,5	1,88	64,6	93,6	80,3
Paciência	78,3±1,9	2,42	51,0	92,8	80,9
Naturalidade	76,1±1,7	2,23	62,6	92,6	75,2
Empatia	73,5±2,4	3,26	43,6	93,2	65,3

Fonte: esta pesquisa (2013)

Diferente do que se observou nas habilidades para falar e para escutar, nas quais os atributos com menor pontuação média percentual foram valorizados como fatores a comprometer a comunicação, dentre as atitudes, a baixa pontuação da empatia não tem igual importância.

Empatia são habilidades de demonstração de atenção para com o cliente, decorrentes de envolvimento pessoal por meio de comunicação que assegura uma atmosfera favorável (BURGERS *et al.*, 2000). No entanto o relacionamento interpessoal estabelecido na comunicação entre o operador e o cliente pouca oportunidade oferece para envolvimento pessoal, do que decorreu a pontuação de empatia estar despida de maior importância (BURGERS *et al.*, 2000).

Opinião distinta expressam outros autores, ao considerarem que o operador de telesserviços deve envidar esforços no sentido de compreender o cliente, suas necessidades, os

motivos da solicitação e suas ponderações, para que a comunicação seja proveitosa para ambas as partes, daí preferirem substituir o termo empatia por compreensão (WHITE & ROOS, 2005). Admitindo a premissa desses autores, a deficiência de empatia dos operadores pesquisados requer atenção por parte da empresa porque pode comprometer um relacionamento harmonioso e acarretar até mesmo a perda de fidelização do cliente.

A mesma dicotomia de opiniões não se observa na literatura em relação à naturalidade, atributo consensualmente admitido como essencial para uma comunicação adequada. A baixa pontuação média percentual atribuída aos operadores pelos juízes pareceu coerente com a avaliação de características relacionadas à habilidade para falar, dada a íntima interdependência entre naturalidade, velocidade para falar, ressonância e ritmo da fala.

A avaliação de inadequação na naturalidade dos operadores demonstrou perda de respeito a si próprios na medida em que esse atributo permite que as características do orador sejam respeitadas e preservadas (POLITO, 2001). Nesse contexto, é oportuno hipotetizar a influência da repetitividade das funções do operador, bem como a necessidade de obediência de um roteiro, ainda que implícito, comportamental e vocal, na perda da naturalidade (RAMALHO, ARRUDA & HAMILTON, 2008).

Essa constatação deve convidar à reflexão sobre a necessidade de mudar paradigmas no atendimento em telesserviços, posto que parece haver um processo cíclico, insolúvel, no qual se pretende conferir boa comunicação a partir de situações que a engessam. Vencer esse desafio haverá de ser benéfico para clientes, operadores e empresas.

Para analisar o significado da pontuação, também reduzida, conferida à paciência demonstrada pelos operadores durante as gravações empregadas nas avaliações, é necessário contrapor a ela altas pontuações dadas à educação e controle emocional. A paciência consiste na obediência às premissas socialmente consideradas adequadas, frente a situações estressantes, ou ainda ao respeito ao tempo de que outra pessoa necessita para que a comunicação possa ser restabelecida com harmonia. No entanto, em se tratando de telesserviços, a paciência representa o a diferença entre a expectativa de tempo de espera que o cliente suporta e o tempo durante o qual efetivamente aguarda atendimento e, para o operador, o tempo durante o qual espera que o cliente explique suas necessidades e o tempo real em que esse processo ocorre (KOOLE & MANDELBAUM, 2001).

Quando qualquer desses intervalos é ultrapassado, então operador e cliente terão que manter um comportamento de espera inteligente, ou seja, aguardar até que o turno de fala possa ser recuperado, o que exige educação e controle emocional. Compreende-se então que, no telesserviço, a persistência em manter um comportamento adequado, a que se convencionou

denominar educado, e manter o controle emocional são pré-requisitos para o operador que pretende prosseguir na função, ao passo que a perda da paciência é o limite desses dois atributos (KOOLE & MANDELBAUM, 2001).

#### 4.2.4 Categorização das habilidades para falar, para escutar e das atitudes que influenciam na comunicação

Na Tabela 4.5, as médias e os erros-padrão da média dos componentes das habilidades para falar, para escutar e das atitudes que influenciam a comunicação estão apresentadas, respeitando a classificação da avaliação, definida para que permita identificação dos pontos críticos e de alerta para desencadeamento de ações corretivas ou preventivas.

As habilidades de voz e de vocabulário apresentaram a maior variabilidade na classe regular, expressa por altos valores de erro-padrão da média, a indicar heterogeneidade do proceder dos operadores analisados. Dessa forma, apesar de as médias serem maiores que o limite superior da categoria regular (igual a 69,99%), a alta variabilidade fez com que a competência fosse classificada como regular, o que não se verificou nas categorias boa e muito boa, exceção feita à ressonância.

É necessário apontar a aplicabilidade dessa informação. Valores médios, embora sejam largamente empregados, requerem cautela na interpretação, porque são medidas estatísticas teóricas, que supõem igualdade entre os valores que integraram seu cálculo. Dessa forma, quando essa premissa não é verdadeira, como se verificou na categoria regular dos componentes de voz e de vocabulário, as ações corretivas e preventivas devem ser implantadas para salvaguardar o nome da empresa e a qualidade do atendimento aos clientes, ainda que tais ações possam ser pontuais, voltadas apenas a alguns operadores.

Pode-se identificar também, na Tabela 4.5, que todos os componentes da habilidade de voz influenciaram a categoria regular, diferindo do que se verificou na habilidade de fala, em que predominaram problemas nos componentes de fluência e pausas de conversação que mais contribuíram para a inclusão da competência como ponto crítico.

Tabela 4.5- Distribuição de número de operadores, médias e erros-padrão da média das habilidades e de seus componentes, segundo classes da avaliação por competência de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia - Pernambuco

Categorias	Classes da avaliação por competência (média± erro-padrão da média)					
	inaceitável	ruim	regular	boa	muito boa	Excelente
Habilidade de voz (n)	-	1	4	14	6	1
<i>Loudness</i>	-	74,4	<b><u>72,3±2,5</u></b>	78,9±0,8	85,4±0,7	90,4
<i>Pitch</i>	-	55,4	<b><u>71,3±2,5</u></b>	76,4±0,9	85,0±0,8	91,8
Tipo de voz	-	56,2	<b><u>70,1±1,4</u></b>	76,0±1,7	85,4±2,1	92,0
Ressonância	-	52,8	<b><u>50,2±3,5</u></b>	<b><u>69,9±1,6</u></b>	<b><u>80,0±1,5</u></b>	93,4
Habilidade de fala (n)	2	12	7	5	-	-
Fluência	<b><u>66,7±1,3</u></b>	<b><u>70,5±1,5</u></b>	<b><u>80,1±1,2</u></b>	<b><u>85,6±1,1</u></b>	-	-
Pausas	<b><u>63,6±1,3</u></b>	<b><u>69,4±0,9</u></b>	<b><u>80,4±1,4</u></b>	<b><u>87,6±1,7</u></b>	-	-
Articulação	50,1±0,6	64,4±1,7	77,9±2,4	86,8±2,3	-	-
Ênfase	49,7±2,9	<b><u>66,5±1,0</u></b>	71,0±2,0	85,9±2,0	-	-
Ritmo	46,8±5,2	62,7±1,8	72,4±1,8	<b><u>86,2±1,5</u></b>	-	-
Entonação	47,5±1,5	63,0±1,4	69,9±3,0	85,7±2,4	-	-
Velocidade	47,4±0,2	61,2±2,0	74,6±2,2	<b><u>85,6±1,3</u></b>	-	-
Habilidade de vocabulário (n)	-	-	2	17	7	-
Amplitude	-	-	<b><u>76,3±1,5</u></b>	79,0±0,8	85,8±1,2	-
Gramática	-	-	<b><u>60,6±7,6</u></b>	<b><u>73,8±1,8</u></b>	84,6±1,3	-
Propriedade de linguagem	-	-	<b><u>65,6±3,6</u></b>	72,5±0,9	<b><u>80,9±2,0</u></b>	-
Habilidade para escutar (n)	-	1	3	13	7	2
Atenção	-	58,0	<b><u>76,4±0,9</u></b>	79,9±1,4	91,4±5,0	<b><u>89,6±2,8</u></b>
Turnos de fala	-	45,4	74,2±2,2	78,4±1,8	84,4±1,3	90,0±1,0
Sinais verbais de escuta ativa	-	53,2	62,1±1,3	<b><u>70,3±1,9</u></b>	<b><u>80,7±2,3</u></b>	<b><u>99,5±3,2</u></b>
Demonstração de compreensão	-	56,2	61,4±1,2	<b><u>70,4±1,9</u></b>	<b><u>80,1±2,0</u></b>	90,4±2,0
Atitudes (n)	-	-	4	9	11	2
Iniciativa	-	-	72,1±2,3	78,6±1,1	86,0±0,8	92,8±1,2
Objetividade	-	-	63,7±1,3	78,2±0,8	84,0±0,6	92,2±1,0
Controle emocional	-	-	69,0±2,7	78,6±1,1	85,2±0,8	92,2±0,2
Educação	-	-	63,2±3,8	76,8±1,9	86,6±0,7	94,4±0,9
Persuasão	-	-	<b><u>70,4±3,8</u></b>	76,6±1,3	83,9±0,7	93,0±1,2
Flexibilidade	-	-	65,5±0,8	77,0±0,9	83,8±0,8	92,9±0,7
Paciência	-	-	61,9±4,2	75,6±2,0	83,9±0,5	92,3±0,5
Naturalidade	-	-	65,3±2,0	70,2±1,1	82,1±1,9	91,5±1,0
Empatia	-	-	<b><u>45,7±4,0</u></b>	67,3±2,1	81,4±1,7	93,0±0,1

Fonte: esta pesquisa (2013)

Legenda: Os valores grafados em negrito e sublinhados representam a média e o erro-padrão da média com diferença estatística significativa em relação à média e erro-padrão da média da classificação de competência

A habilidade de fala não apresentou sequer um operador que pudesse ser classificado na categoria de competência muito boa ou excelente, como também foi a única competência com avaliação inaceitável, em ponto crítico para 19 dos 26 operadores analisados. Tais informações estão a indicar a necessidade de ação corretiva, uma vez que a fala é o instrumento de trabalho dos

operadores e as pausas se constituem importante componente para a compreensão do cliente (FEIJÓ, 2003).

É oportuno também apontar a heterogeneidade dos operadores no que se referiu aos sinais verbais de escuta ativa e à demonstração de compreensão, posto que nas categorias de competência boa, muito boa e excelente, houve operadores apresentando falhas que se refletiram em maior erro-padrão da média.

Considerando os objetivos do setor de telesserviços, o comprometimento das competências de fala e de escuta poderá comprometer a fidelização dos clientes, o que se fará refletir sobre os lucros da empresa (MARQUES, 2006). Daí decorre que os dados apresentados na Tabela 4.5 devem ser analisados à luz dos negócios da empresa e, portanto, traduzidos em ações.

As atitudes adotadas pelos operadores, de um modo geral, mostraram influência positiva na comunicação, mas, isoladamente, não terão impacto positivo para a empresa, quando se considera que as competências de voz, de fala e de escuta estiveram comprometidas. Essa é a importância do detalhamento de informações de competência, posto que ele permite melhor direcionamento de ações corretivas e preventivas, com menor custo e maior possibilidade de aumento de produtividade (MARQUES, 2006).

#### 4.2.5 Avaliação individual das habilidades para falar, para escutar e das atitudes que influenciam na comunicação

Na Figura 4.1, estão apresentadas as pontuações percentuais da habilidade para falar, habilidade para escutar e das atitudes que influenciam na comunicação, comprovando a heterogeneidade apontada nos altos valores dos erros-padrão da média (Tabela 4.5).

Essa heterogeneidade e o não alcance da competência excelente, ou seja, maior que 90,00%, podem influenciar na satisfação do cliente (LIECHAVICIUS, 2002). Segundo Bee & Bee (2000), clientes satisfeitos provocam menos estresse, tomam menos tempo da empresa, falam de sua satisfação para outras pessoas, contribuem para satisfação do funcionário ao trabalho, e, por fim, tudo isto é importante porque os clientes são a razão de existir de uma empresa.

Um atendimento excelente do operador de telesserviços pode influenciar na hora da aquisição de produtos ou serviços ofertados pela empresa como também contribuir para empresa consolidar-se no mercado, maximizar a rentabilidade em curto prazo, tornar a empresa líder do mercado, superar concorrentes, administrar melhor sua demanda e ainda otimizar a produtividade de seus funcionários (MARQUES, 2006).

A Figura 4.1, na prática de gestão de pessoal, permite ainda direcionar adequadamente ações corretivas e preventivas. A título de exemplo, observe-se o operador 6 foi classificado em habilidade regular exclusivamente para falar.

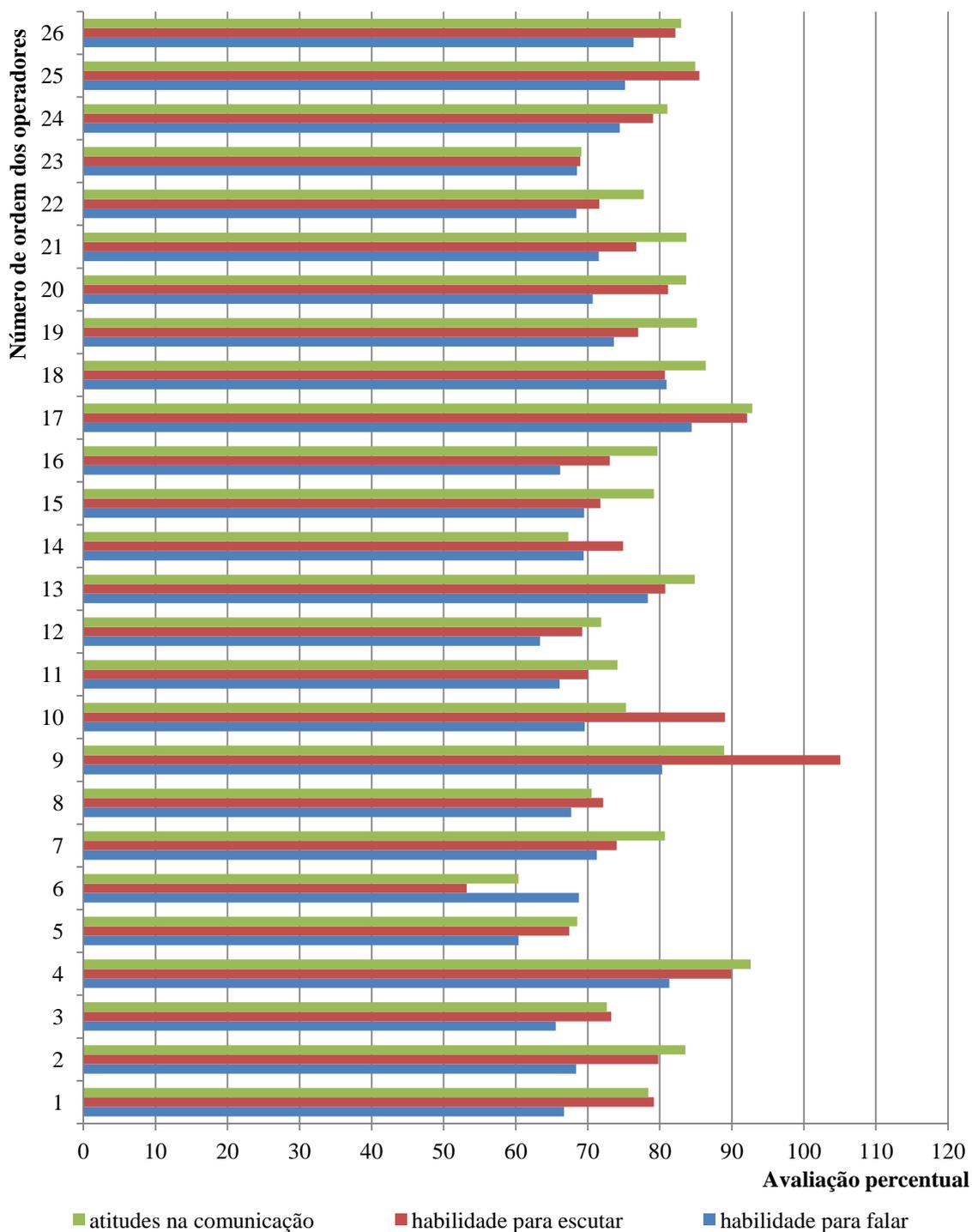


Figura 4.1 – Distribuição das avaliações percentuais das habilidade para falar, para escutar e das atitudes que influenciam a comunicação dos 26 operadores de telesserviços  
 Fonte: esta pesquisa (2013)

### 4.3 Terceira seção – Relação entre as categorias da competência comunicativa e de desempenho global

A observação da Figura 4.1 permite análise de competência individual, mas não possibilita adequação de ações que visem ao grupo como um todo, e também não permite a associação com o desempenho global. Daí a necessidade de analisar a distribuição de frequência das categorias de competência segundo classe de desempenho geral, como se observa na Tabela 4.6.

Tabela 4.6 - Distribuição de frequências das categorias de competência comunicativa e de seus componentes, segundo classes de desempenho geral de 26 operadores de telesserviços de uma empresa de telefonia - Pernambuco

Categorias	Classes de desempenho geral						Total
	inaceitável	ruim	regular	boa	muito boa	excelente	
<b>Voz</b>							
Ruim	-	-	1 (100,0)	-	-	-	1 (3,8)
Regular	-	-	2 (50,0)	1 (25,0)	1 (25,0)	-	4 (15,4)
Boa	1 (7,1)	4 (28,6)	4 (28,6)	2 (14,3)	2 (14,3)	1 (7,1)	14 (53,9)
muito boa	-	1 (1,7)	1 (1,7)	1 (1,6)	3 (50,0)	-	6 (23,1)
Excelente	-	-	-	-	1 (100,0)	-	1 (3,8)
<b>Fala</b>							
Inaceitável	-	-	1 (50,0)	1 (50,0)	-	-	2 (7,7)
Regular	1 (8,3)	4 (33,3)	4 (33,3)	1 (8,3)	2 (16,8)	-	12 (46,2)
Ruim	-	1 (14,3)	3 (42,8)	-	2 (28,6)	1 (14,3)	7 (26,9)
Boa	-	-	-	2 (40,0)	3 (60,0)	-	5 (19,2)
<b>Vocabulário</b>							
Regular	-	1 (50,0)	1 (50,0)	-	-	-	2 (7,7)
Boa	1 (5,9)	4 (23,5)	6 (35,3)	2 (11,8)	3 (17,6)	1 (5,9)	17 (65,4)
muito boa	-	-	1 (14,3)	2 (28,6)	4 (57,1)	-	7 (26,9)
<b>Habilidade para falar</b>							
Regular	1 (7,1)	3 (21,4)	6 (42,8)	2 (14,3)	2 (14,3)	-	14 (53,8)
Boa	-	2 (25,0)	2 (25,0)	1 (12,5)	2 (25,0)	1 (12,5)	8 (30,8)
muito boa	-	-	-	1 (25,0)	3 (75,0)	-	4 (15,4)
<b>Habilidade para escutar</b>							
Regular	-	-	3 (75,0)	1 (25,0)	-	-	4 (15,4)
Boa	1 (7,7)	4 (30,8)	4 (30,8)	1 (7,7)	3 (23,0)	-	13 (50,0)
muito boa	-	1 (14,3)	1 (14,3)	1 (14,3)	3 (42,8)	1 (14,3)	7 (26,9)
Excelente	-	-	-	1 (50,0)	1 (50,0)	-	2 (7,7)
<b>Atitudes</b>							
Regular	-	-	3 (75,0)	-	1 (25,0)	-	4 (15,4)
Boa	1 (11,1)	2 (22,2)	3 (33,4)	2 (22,2)	1 (11,1)	-	9 (34,6)
muito boa	-	3 (27,3)	2 (18,2)	2 (18,2)	3 (27,3)	1 (9,0)	11 (42,3)
Excelente	-	-	-	-	2 (100,0)	-	2 (7,7)
<b>Competência comunicativa</b>							
Regular	-	1 (12,5)	4 (50,0)	2 (25,0)	1 (12,5)	-	8 (30,8)
Boa	1 (7,7)	4 (30,8)	4 (30,8)	-	3 (23,0)	1 (7,7)	13 (50,0)
muito boa	-	-	-	2 (40,0)	3 (60,0)	-	5 (19,2)

Nota: percentuais calculados segundo categoria de competência

Fonte: esta pesquisa (2013)

A partir dos dados da Tabela 4.6, pode-se identificar para a amostra em estudo, não haver relação entre as categorias de desempenho global e as categorias da competência comunicativa, uma vez que a variação das categorias dos componentes da competência comunicativa não se acompanhou de variação sistemática associada a gama de classes de desempenho geral, o que inviabilizou a quantificação de uma associação entre a competência e o desempenho.

Observe-se que na categoria de desempenho inaceitável está um operador classificado nas categorias de boa competência de voz, de vocabulário, de habilidade para escutar, de atitudes e de competência comunicativa. Adicionalmente, identifica-se que os cinco operadores cujo desempenho foi classificado como ruim, estiveram na categoria de competência boa ou muito boa de atitudes, habilidade para escutar, e de voz. Observa-se também que a categoria de desempenho global muito bom é integrada por operadores classificados em todas as categorias de competência dos fatores avaliados.

A constatação de que o desempenho profissional está dissociado da competência comunicativa contrapõe ao objetivo da própria função de operador de telesserviços, apontando para necessidade de modificações no processo avaliatório de desempenho. Admitir esta dissociação é considerar que a empresa em análise entenda por desempenho apenas atingir metas, independentemente da satisfação de clientes, o que pode representar para a empresa a perda dos consumidores.

Os padrões avaliatórios de desempenho adotados pela empresa contrariam a literatura. A avaliação da competência comunicativa e sua categorização deve ser uma forma de incentivo aos operadores, independente de remuneração, porque se constitui em reconhecimento, contribuindo para que se envolvam ainda mais com o sucesso da empresa (NELSON, 2007).

#### **4.4 Recomendações para a empresa estudo de caso**

Com o intuito de tomar medidas cabíveis para a melhoria contínua dos serviços prestados, propõe-se contribuir com a EEC traçando um plano de ação, a partir dos resultados encontrados.

Identificados os problemas, reconhecidas as características e causas, foi proposto um plano de ação baseado na técnica 5W2H, utilizada para analisar ou planejar ações (DAICHOUM, 2007), bem como com base nas ações de um programa de saúde vocal, propostas por Moreira-Ferreira, Oliveira & Algodal (2011). Para possibilitar tal associação, foram realizadas as devidas adaptações para que essas ações estivessem adequadas a um Plano de Ação destinado à Comunicação de Operadores de Telesserviços, já que as ações a serem implantadas respeitam à mesma lógica e se assemelham.

A nomenclatura 5W2H está relacionada a sete perguntas básicas a serem respondidas na fase de planejamento das ações corretivas e preventivas, para obtenção de competência comunicativa mais adequada à EEC.

1. *What*: o que deve ser feito?
2. *Why*: por que deve ser feito?
3. *Who*: quem deverá fazer?
4. *When*: quando deverá ser feito?
5. *Where*: aonde deverá ser feito?
6. *How*: como deverá ser feito?
7. *How much*: quanto custará?

#### 4.4.1 Proposta de um plano de ação

1. *What*: o que deve ser feito?

A criação de um Programa de Qualidade da Comunicação, o qual deverá ser específico porém abrangente, de forma a contar com a adesão dos operadores, objetivando uma comunicação competente. “O Programa necessariamente englobará fases e ações nas quais estarão incluídas técnicas fonoaudiológicas, recolha de dados, construção de resultados e análise crítica, obtidos e implantados sequencial e ordenadamente, de forma a que cada fase subsidie a subsequente” (MOREIRA-FERREIRA, OLIVEIRA & ALGODOAL, 2011, p. 36).

O atributo de Qualidade do Programa proposto tem sua justificativa baseada nos atributos basilares de qualidade, propostos por Paladini (2010):

- a) a qualidade deverá ser compulsória, ou seja, deve envolver a todos no esforço da melhoria contínua. Por isso, sugere-se apresentar à alta gerência os resultados da presente pesquisa, como forma de direcionar sua atenção ao problema identificado, buscando sua sensibilização para com a importância do plano de ação proposto. É necessário o efetivo envolvimento de todos os funcionários, independente da função que exerçam ou da complexidade dessa função, na implantação do programa de qualidade do atendimento, priorizando a comunicação eficiente;
- b) a qualidade pressuporá processo evolutivo, exigindo para tanto o conhecimento da situação de base, à sua implantação, visando a adequar metas e ações, bem como propiciando condições de avaliação das modificações que as ações do Programa deverão desencadear. Para tanto, serão necessárias avaliações individuais admissionais e periódicas da competência comunicativa, obedecendo ao protocolo de avaliação proposto nesta pesquisa. Na elaboração

- do plano operacional, dever-se-á dedicar atenção para que o planejamento de tais avaliações, seja populacional ou por amostragem estratificada por equipe, obedeça à lógica organizacional da EEC;
- c) a qualidade será obtida a partir de ações expansivas, cada vez mais amplas e efetivas. Por isso, as ações imediatas iniciais deverão ser incluídas no cronograma anual, demarcando o começo do processo de mudança. Essas ações estarão destinadas à prática de avaliações, treinamentos, acompanhamentos, monitorias e campanhas relativas à competência comunicativa;
  - d) a qualidade estará tecnicamente embasada, exigindo qualificação dos funcionários, em geral, quanto aos conceitos da competência comunicativa, como forma de permear a compreensão de todos e facilitar seu envolvimento no Programa;
  - e) a qualidade será participativa, exigindo envolvimento dos recursos humanos, materiais e financeiros;
  - f) a qualidade envolverá responsabilização dos funcionários para com a sustentação da empresa no mercado, por meio do atendimento às demandas e expectativas dos clientes. Para tanto, o Programa incluirá pesquisas sistemáticas de satisfação dos clientes para avaliação da competência comunicativa do operador;
  - g) os resultados deverão ser divulgados entre todos os funcionários para que seu envolvimento seja reforçado a partir de sua percepção de responsabilidade para com a competência comunicativa.

## 2. *Why*: por que deve ser feito?

Para atender às expectativas dos três maiores grupos de interesse (*stakeholders*): operador, cliente e empresa. O porquê se deseja atender a tais expectativas está explanado a seguir:

- a) operador – porque a implantação de um Programa de Qualidade da Comunicação poderá favorecer a obtenção de melhores índices de desempenho, contribuindo para a manutenção do profissional em seu campo de atuação. Adicionalmente, poderá reverter em benefício pecuniário, dado que o desempenho, atualmente, é considerado fator para esse ganho adicional. Caso a competência comunicativa seja integrada ao sistema de avaliação de desempenho, então a satisfação dos clientes será traduzida também em motivação dos operadores;
- b) cliente – porque tornar a comunicação dos operadores mais interativa, clara e convincente, contribuirá para o processo de interação empresa - cliente, facilitando sua fidelização e manutenção, bem como o envolvendo em *marketing* positivo da empresa;
- c) empresa - porque a visão da EEC é oferecer serviços inovadores e de alta qualidade e a competência comunicativa é responsável em boa parte por essa qualidade.

### 3. *Who*: quem deverá fazer?

O setor de Fonoaudiologia da EEC ficará responsável por coordenar a operacionalização do plano de ação, realizar relatórios, analisar resultados, planejar metas e estratégias de ação que serão utilizadas, mas a participação deverá envolver todos os funcionários da EEC.

Em centrais de telesserviços, o capital humano é parceiro natural na conquista e na fidelização de clientes, para quem está voltado todo o trabalho. Dessa forma, o Programa de Qualidade da Competência Comunicativa deverá ser uma construção de todos, tendo o Setor de Fonoaudiologia como norteador, pelo domínio das técnicas fonoaudiológicas.

### 4. *When*: quando deverá ser feito?

O início do Programa deverá ser negociado e aprovado pela Gerência Geral da EEC, determinando uma data, inscrita no cronograma anual da empresa.

### 5. *Where*: onde deverá ser feito?

O trabalho de melhoria da comunicação deve ser iniciado pelo setor da Equipe 1, pelo fato de ter integrado o presente estudo de caso, já que há um levantamento por taxa de amostragem do perfil de competência comunicativa desse grupo, bem com suas maiores dificuldades e alterações. Adicionalmente, deve-se ponderar que a Equipe I está composta por quase metade dos operadores de telesserviços da EEC, possibilitando apresentação de resultados que poderão facilitar a adesão dos demais funcionários.

A posteriori será proposta nova coleta de dados, incluindo a avaliação da competência comunicativa das demais equipes que compõem a central de telesserviços da EEC para identificação e levantamento do perfil de comunicação.

### 6. *How*: como deverá ser feito?

Deverá ser feito pelo estabelecimento e escalonamento de prioridades e de ações.

- a) Ações de levantamento do perfil comunicativo, realizadas por meio de avaliações da competência comunicativa. Estas visarão à identificação do problema de comunicação, reconhecimento das características do problema e de suas principais causas, e definição de prioridades. Quanto às prioridades, serão contemplados primeiro os pontos críticos, ou seja, os que necessitam de ação imediata e de correção; em seguida, os pontos de alerta, que indicam ações preventivas, de melhoria e de médio prazo. Por fim, deverão ser contemplados os pontos

de excelência, que necessitam de manutenção e controle. Os pontos críticos incluirão operadores com:

- Competência inaceitável (< 50,00%) quando sempre muito inábil, resultando em impressão negativa das habilidades comunicativas, dada a função desempenhada;
- Competência ruim (de 50,00% a 59,99%), quando sempre resultar em impressão negativa das habilidades comunicativas, embora ocasionalmente hábil ou
- Competência regular (60,00% a 69,99%), possibilitando impressão negativa, mas ocasionalmente podendo oferecer impressão positiva.

A partir dessas informações, serão programados treinamentos contínuos da competência comunicativa e dos procedimentos de rotina, com discussão dos conflitos vivenciados no atendimento, com vistas a acelerar a aquisição de conhecimento e determinar a curva de aprendizagem para cada função, iniciando com os operadores de telesserviços.

O treinamento contínuo da competência comunicativa tem como justificativa a idade jovem dos operadores, sua pouca experiência no mercado de trabalho, fatos que se associam ao desconhecimento da duração da curva de aprendizagem para a função. Significa dizer que, a partir do treinamento contínuo associado a avaliações sistemáticas, será possível identificar a duração da curva de aprendizagem, marcada pela estabilização da competência comunicativa, parâmetro que será adotado para indicar ao funcionário a participação em ações de orientação e educação. Adicionalmente, essas ações possibilitarão a classificação dos operadores que melhor atendam aos objetivos da empresa.

- b) Ações de orientação e educação sobre a competência comunicativa, constituídas por palestras, workshops, treinamentos e campanhas, destinados a operadores com prioridades de pontos de alerta ou de excelência.
- i. Pontos de alerta serão dedicados aos operadores com:
- Competência boa (70,00% a 79,99%), possibilitando impressão positiva, embora ocasionalmente irregular ou mesmo inconsistente ou
  - Competência muito boa (80,00% a 89,99%), bastante habilidosa, mas requerendo aprimoramento para alcançar excelência.
- ii. Pontos de excelência serão considerados quando os operadores tiverem:
- Competência excelente (90,00% a 100%), resultando em impressão muito positiva da habilidade de comunicativa.

Em ambas as prioridades, os objetivos serão a prevenção e reforço de competência comunicativa com padrão no mínimo bom, abordando expressividade vocal, linguagem oral, motricidade orofacial, importância da audição e da escuta ativa, importância da comunicação, regras de comunicação ao telefone, competência comunicativa, uso correto da língua portuguesa, linguagem escrita no contato com os clientes, bem como ressaltando os benefícios dessas condutas em relação à saúde vocal, porque para os operadores a voz é instrumento de trabalho e integra a competência comunicativa.

c) Ações de acompanhamento

- i. emergência vocal, específica para operadores com alterações vocais desencadeadas durante o exercício da função.

O objetivo dessas ações é o acolhimento das queixas vocais, com atenção redobrada para identificação das medidas mais adequadas a cada caso, para evitar o agravamento do quadro vocal. Essas ações poderão ser desenvolvidas na EEC ou poderão exigir encaminhamento para avaliação otorrinolaringológica e fonoaudiológica. Essas ações poderão exigir trabalho conjunto com outros profissionais da EEC, especialmente de manutenção. Será necessária limpeza sistemática do ar condicionado e dos postos de atendimento para evitar que poeira propicie quadros de rinites, sinusites, o que acarreta em nasalidade da voz e interferência da comunicação;

- ii. mudança comportamental, tanto para a necessidade específica do operador, no âmbito de voz, fala, vocabulário, escuta ou atitudes que influenciam a comunicação, quanto de sua realização com base na monitoria, ou seja, na escuta das ligações gravadas, para identificação dos problemas de comunicação em situações reais.

7. *How much*: quanto custará?

A partir do estabelecimento do cronograma de ações anuais, a empresa fará o orçamento de cada ação proposta, para que, de posse de seu planejamento financeiro, possa disponibilizar recursos para realização de treinamentos, campanhas, elaboração de cartilhas e o que mais se fizer necessário para o cumprimento da meta da qualidade da comunicação.

Faz-se necessário também a contratação de fonoaudiólogos, especialistas em voz e com experiência em comunicação profissional ou a expansão da carga horária de trabalho das fonoaudiólogas prestadoras de serviço na EEC, no intuito de desenvolver ações relativas à competência comunicativa, pois hoje o foco da EEC é a manutenção do bem-estar vocal deixando em segundo plano o trabalho com a comunicação.

#### 4.4.2 Fluxograma da metodologia do plano de ação

O fluxograma é uma ferramenta utilizada para representar graficamente as etapas de um processo, facilitando rápida compreensão. É utilizado para o estudo do processo atual e para o projeto de novos processos (LUCINDA, 2010).

O fluxograma foi elaborado para auxiliar a compreensão da metodologia utilizada no plano de ação recomendado para a EEC, sendo apresentado por fases.

- a) Fase 1 – definição dos componentes da competência comunicativa;
- b) Fase 2 – identificação do problema, reconhecimento das características do problema, descoberta das principais causas e elaboração da ação corretiva ou preventiva;
- c) Fase 3 – definição das ações por prioridade (pontos críticos, pontos de alerta e pontos de excelência), apresentadas a seguir:
  - pontos críticos são representados por um círculo vermelho com o numeral 1 e estes correspondem a pontos que exigem ação imediata;
  - pontos de alerta são representados por círculo amarelo com o numeral 2 e estes correspondem a pontos que necessitam ações em médio prazo;
  - pontos de excelência são representados por círculo verde com o numeral 3 e estes dizem respeito às ações de manutenção e controle.

Nota: A validação do desenho se faz necessário junto à equipe participante do processo antes de se aplicar o fluxograma. Após sua aplicação, podem ser identificadas oportunidades de melhoria, requerendo redesenho do processo e sua documentação, para que posteriormente possam ser sugeridos a implantação e o acompanhamento do processo aprimorado.

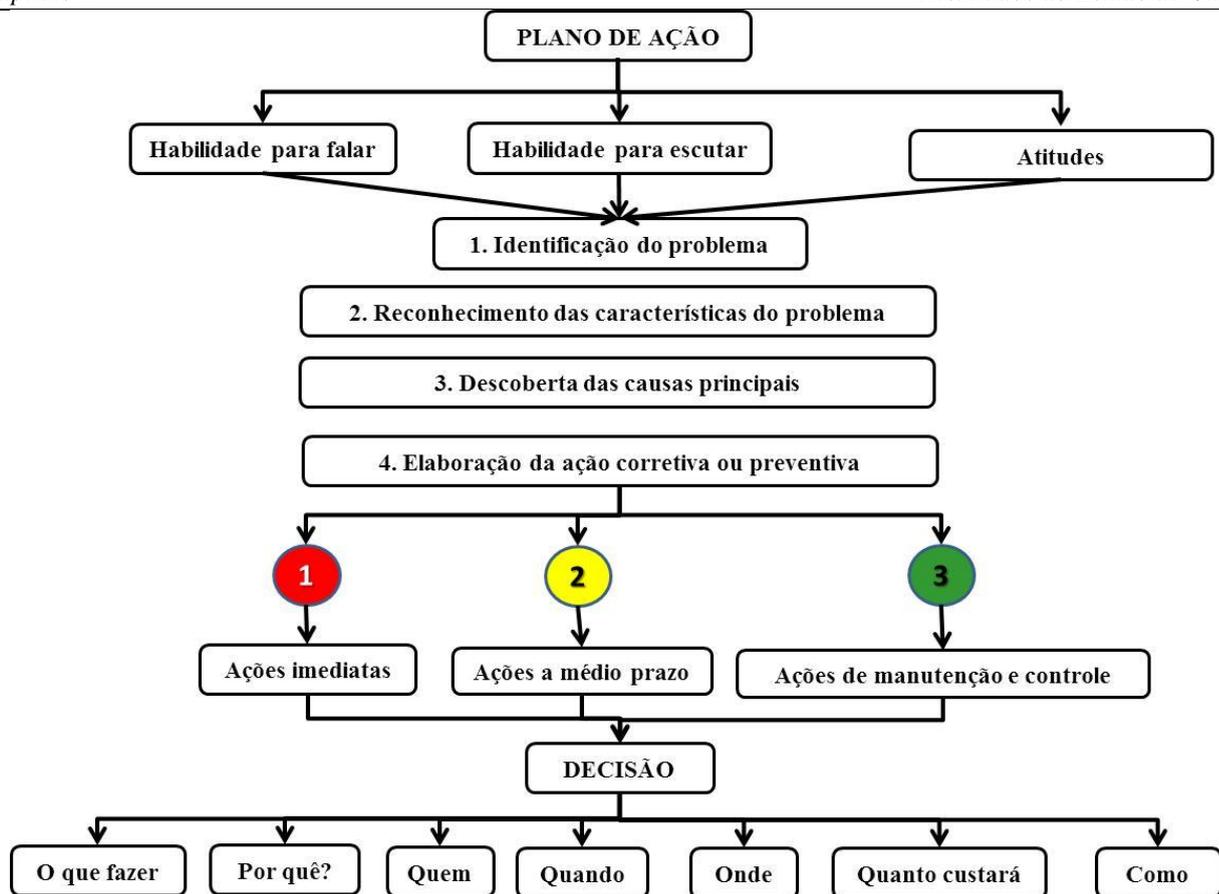


Figura 4.2 – Fluxograma da metodologia do plano de ação da Empresa Estudo de Caso.  
Fonte: esta pesquisa (2013)

#### 4.5 Considerações sobre este capítulo

Este capítulo versou sobre a análise crítica dos resultados e uma proposta de um plano de ação para a EEC, contribuindo para elucidar como operadores de telesserviços utilizaram a competência comunicativa, como esta competência se relacionou ao desempenho e quais os pontos que necessitaram de uma proposta de melhoria. Faz-se necessário tal entendimento, porque apesar de o cliente não ser objeto deste estudo, já é demonstrado por Moreira-Ferreira (2007) que a competência comunicativa e o desempenho profissional podem influenciar decisivamente na qualidade da interação entre operador e o cliente, sendo portanto, necessário adequar, implementar e rever os aspectos da competência comunicativa que precisam ser aperfeiçoados, com vistas a excelência do atendimento.

O próximo capítulo avaliará se os objetivos traçados neste trabalho foram alcançados, como também relatará as limitações e dificuldades deste estudo, formulará sugestões para trabalhos futuros seguindo a linha de pensamento do ciclo PDCA e por fim fará um fechamento da dissertação.

## 5 CONCLUSÕES

A partir dos resultados deste estudo foi possível concluir que:

- a) a comunicação de operadores de telesserviços da empresa de telefonia estudo de caso sofreu influência do comprometimento de todos os parâmetros avaliados. Quanto à habilidade para falar, no referente à voz, constatou-se que os operadores apresentavam *loudness*, *pitch* e tipo de voz adequados, todavia associados a alterações de ressonância, mais frequentemente do tipo nasal, com alta variabilidade entre operadores, que se constituíram em inadequações da competência comunicativa.

Adicionalmente, no referente à fala, parâmetro que mais comprometeu tal competência, houve alterações ou inadequações de entonação (pela falta de variação da modulação em tons ascendentes e descendentes), velocidade rápida, ritmo monótono e repetitivo, além de maior variabilidade de articulação e ênfase restrita, características que podem ter decorrido da padronização inerente à atividade.

No referente ao vocabulário, embora marcado pela alta amplitude, sofreu maior influência do uso de vícios de linguagem e uso inadequado de gerúndio, comprometendo a propriedade de linguagem. Identificou-se também, no referente à escuta, falta de demonstração de compreensão da mensagem, ausência de sinais verbais de escuta ativa e desrespeito aos turnos de fala, os quais se associaram a altas pontuações de atenção, atribuídas à eleição de atendimento a solicitações de desbloqueio de linhas telefônicas, passíveis de solução com poucas explicações.

Com relação às atitudes, houve deficiência de empatia, inadequação de naturalidade e pontuação reduzida de paciência, atributos contrapostos a altas pontuações de educação e controle emocional.

No entanto deve-se ponderar que esses achados podem ter sofrido influência da idade jovem dos operadores pesquisados e do pouco tempo na função, insuficiente para obediência da curva de aprendizagem;

- b) a competência comunicativa global foi classificada como boa, para a maioria dos operadores, mas não excelente, em decorrência de comprometimento da habilidade para escutar, para falar e das atitudes, resultados que podem direcionar medidas corretivas por parte da EEC;
- c) a forma de avaliação dos indicadores de desempenho estabelecidos pela EEC, representados neste estudo, como as variáveis de desempenho, inviabilizaram uma associação estatisticamente significativa entre a competência comunicativa e o desempenho profissional.

A constatação deste fato é dada ao se analisar os parâmetros avaliatórios que definem a produtividade, a qualidade percebida e a qualidade aferida. A exemplo disto está a forma de medir a qualidade percebida que é avaliada apenas pelo número de chamadas à central de telesserviços em até 24 horas da chamada anterior, ou seja, refere-se as rechamadas que clientes realizam para concluir a sua solicitação. Para composição da nota deste indicador há apenas a adoção do critério de rechamadas, portanto a avaliação não é extensiva a percepção do desempenho do operador por parte dos clientes.

Apesar de a empresa considerar que o cliente é importante para a EEC, na prática ele não é incluído no processo de avaliação de desempenho do operador. O não entendimento dos desejos, necessidades e satisfação de cliente pode representar a perda dos mesmos pela falta de um bom relacionamento empresa-cliente.

Outro critério de mensuração do desempenho é a produtividade, mas esta é avaliada na EEC apenas como tempo médio de atendimento. A produtividade avaliada de forma isolada, sem relacionar a duração dos atendimentos com a habilidade para falar ou com a complexidade da demanda do cliente não se mostra uma boa forma de medir este indicador, o que pode refletir uma realidade desviada sobre o resultado de desempenho.

Já a qualidade aferida é dada pela avaliação das competências técnicas e comportamentais, mas na EEC este indicador não contempla nos aspectos comportamentais a avaliação da competência comunicativa. Constatação esta inconcebível dada à importância da eficiência da comunicação oral na qualidade da interação entre o operador e o cliente.

d) Não foram observadas competências consideradas totalmente inadequadas pela escala visual analógica, mas, sim, foram identificados pontos que necessitam atenção e melhoria. Este fato pode ser explicado por serem os operadores da EEC avaliados por fonoaudiólogos no processo admissional, o que já confere a este grupo uma competência comunicativa aceitável. É importante destacar que o fato de todos os operadores terem passado por um treinamento no momento de integração à empresa, com atuação de fonoaudiólogo, não significa que o operador foi capacitado para o desenvolvimento da competência comunicativa, pois o foco deste treinamento é o bem-estar vocal, que engloba, da competência comunicativa, apenas os aspectos relativos à voz.

Várias pesquisas ainda precisam ser realizadas para que se compreenda melhor a relação entre a competência comunicativa e o desempenho dos operadores de telesserviços, pois até o presente momento as pesquisas que envolvem este profissional abordam a comunicação atendo-se apenas a temas relativos à voz e à expressividade, mas não atribuem maior importância à avaliação da escuta e à avaliação de atitudes no contexto da comunicação.

Ainda que na literatura sejam frequentes as referências da associação entre comunicação profissional e competência comunicativa, quando o foco do estudo são operadores de telesserviços, a análise destes aspectos ainda é insuficiente. É preciso evoluir na forma de avaliar a comunicação, contemplando e detalhando elementos importantes a serem considerados na composição da competência comunicativa. Adicionalmente é oportuno considerar que uma empresa operadora de telesserviços tem como principal instrumento de trabalho de seus funcionários a competência comunicativa. No entanto, se essa competência não integra a avaliação de desempenho, dissocia-se o objeto do objetivo do trabalho e as perdas para a empresa podem ser relevantes, tal como demonstraram os presentes resultados. Competência comunicativa deve ser avaliada tecnicamente, e não administrativamente.

Por fim, os resultados encontrados nesta pesquisa permitem considerar que:

- a) apesar de a amostra ser representativa da população estudada, não se pode concluir que os resultados obtidos são extensíveis a todos os operadores de telesserviços que prestam serviço nas demais equipes da EEC;
- b) a competência comunicativa, atributo fundamental ao operador de telesserviços, poderá ser melhorada a partir da identificação de pontos de insuficiência ou inadequação, possibilitando desempenho profissional eficiente, o que se traduzirá, para a empresa, em atingimento de metas de produtividade e qualidade, e, para o cliente, em satisfação dos serviços prestados;
- c) o desempenho profissional, tal como praticado na EEC, não manteve qualquer relação com a competência comunicativa, devendo portanto ser alvo de um estudo interno, no qual reveja os critérios de mensuração na avaliação dos indicadores de produtividade e qualidade, com diagnóstico e definição de parâmetros compatíveis com a função de operador de telesserviços.

### **5.1 Limitações da pesquisa**

Após a conclusão da pesquisa foi possível observar que o estudo tem limitações exemplificadas a seguir:

- a) a população de estudo pertence a uma única equipe, o que restringe os resultados deste estudo a Equipe 1, não permitindo generalizar os achados para outras empresas de telesserviços, como também pode não refletir a realidade de competência comunicativa das demais equipes da organização.
- b) este estudo também é limitado por ter sido pontual. Não houve acompanhamento dos operadores de telesserviços desde sua admissão na EEC, quando foram submetidos a treinamento de saúde vocal, por um período de tempo, para permitir identificar a relação entre

a perda ou ganho da qualidade da competência comunicativa ao longo do processo de trabalho. Apontar esta limitação é oportuno, pois poderá auxiliar no planejamento de futuras pesquisas voltadas à análise da competência comunicativa dessa classe laboral. Avaliações com seguimento podem favorecer a compreensão de medidas a serem adotadas, paulatinamente pela EEC, para melhoria do relacionamento com os clientes.

## 5.2 Dificuldades

- a) a dependência do entendimento de como a EEC avaliava o desempenho dos operadores de telesserviços para, a partir daí, traçar o método do estudo;
- b) a obtenção dos índices de desempenho da Equipe 1, nos últimos três meses, pois esta informação dependia da disponibilidade dos funcionários de um setor da empresa, responsáveis por inserir, gerenciar o programa de desempenho da EEC e filtrar os dados necessários na composição das notas de desempenho;
- c) a necessidade da criação de um protocolo que contemplasse os parâmetros da competência comunicativa (voz, fala, vocabulário, escuta e as atitudes que influenciam na comunicação), dada a inexistência de protocolos com tal amplitude de aspectos voltados para a competência comunicativa;
- d) a quantidade de avaliações por operador, necessárias para traçar o perfil de competência comunicativa, apresentou-se como limitador de uma amostra maior para o estudo.

## 5.3 Sugestões de trabalhos futuros

A sugestão de trabalhos futuros seguiu a linha de pensamento do ciclo PDCA, que propõe a melhoria contínua através do planejamento, da execução, da checagem e da ação (DAYCHOUM, 2007). O planejamento já foi proposto no plano de ação através da técnica 5W2H e agora através do ciclo PDCA, serão apresentadas as sugestões de trabalhos futuros para a EEC:

- a) Execução:
  - fornecer para o gerente operacional, responsável pela central de telesserviços da EEC, relatório dos resultados da pesquisa, bem como o plano de ação proposto;
  - colocar em prática o plano de ação proposto.
- b) Checagem:
  - avaliar modificações nos índices de desempenho após a aplicação do plano de ação proposto para o Programa de Comunicação.

## c) Ação:

- propor, dentro do cronograma anual, o planejamento de ações que contemplem os assuntos relacionados à competência comunicativa;
- propor nova coleta de dados, incluindo a avaliação da competência comunicativa das demais equipes que compõem a central de telesserviços da EEC e aumentar o número de operadores avaliados na pesquisa, por equipe;
- incluir critérios para avaliar a competência comunicativa na composição de indicadores que aferem o desempenho dos operadores de telesserviços da EEC, viabilizando a observação e análise da habilidade para falar, da habilidade para escutar e das atitudes que influenciam na comunicação.

Para o campo científico, sugere-se a realização de novas pesquisas não só que determinem a validade dos resultados encontrados neste estudo, mas também que possam propor a ampliação dos objetivos da pesquisa com uma proposta de avaliação, não só interna, aferida pela empresa, mas externa, ou seja, uma avaliação de desempenho da qualidade percebida junto aos clientes, relacionando-a à competência comunicativa (voz, fala, vocabulário, escuta e atitudes), já que o indicador qualidade percebida nesta pesquisa restringiu-se ao número de rechamadas que clientes realizam para solução de sua demanda.

## 5.4 Fechamento

Pretende-se agora, a partir da análise realizada e do plano de ação traçado, pôr em prática os aspectos recomendados no decorrer deste trabalho. Espera-se, portanto, que esta pesquisa contribua para que, a partir da identificação dos pontos de melhoria, aumente a qualidade dos serviços prestados aos clientes da EEC através de melhor desempenho da comunicação dos operadores de telesserviços e que também possa servir de referência para outras empresas do mesmo setor que tenham a mesma problemática, auxiliando desta forma a fidelização do cliente.

No âmbito acadêmico, esta pesquisa pode contribuir para a produção de conhecimento na área da Fonoaudiologia, da Engenharia de Produção e todas as demais áreas do conhecimento que se interessarem pelo maior entendimento dos aspectos relacionados à competência comunicativa e ao desempenho do operador de telesserviços.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J. I. & PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. **Estudos de Psicologia**, Natal, 7(espec.): 45-52, 2002.
- ABREU, A. S. **Gramática mínima para o domínio da língua padrão**. São Paulo, Ateliê Editorial, 2003.
- ABT. **Associação Brasileira de Telesserviços**. Disponível em: [www.abt.org.br](http://www.abt.org.br). Acesso em: 16 de novembro de 2011.
- ALCURE, L.; FERRAZ, M. N. S. & CARNEIRO, R. **Comunicação -verbal e não verbal**. Rio de Janeiro, Editora SENAC, 1996.
- ALGODOAL, M. J. A. & OLIVEIRA, S. O processo de seleção: uma visão integrada. In: SALZTEIN, R.B.W. & ALLOZA, R.G., org. **Conhecimentos essenciais para atuar bem na empresa: call center**. São Paulo, Pulso, 2003. p. 83-92.
- ALGODOAL, M. J. A. **Voz profissional: o operador de telemarketing**. São Paulo, 1995. (Mestrado – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC).
- ALLOZA, R. G. & FERREIRA, I. P. A Voz para operadores de telemarketing: múltiplos sentidos. In: ALLOZA, R. G. & SALZSTEIN, R. B. W. **Fonoaudiologia na empresa: atuação em call center**. São Paulo, Revinter, 2002. p. 23-30.
- ALLOZA, R. G.; SALZTEIN, R. B. W. & ALEANZA, R. M. M. Estratégias de intervenção na comunicação em call center. In: SALZTEIN, R. B. W. & ALLOZA, R. G. **Conhecimentos essenciais para atuar bem na empresa: call center**. São Paulo, Pulso, 2003. p. 35-46.
- ANDERS, S. L. & TUCKER, J. S. Adult attachment style, interpersonal communication competence, and social support. **Personal Relationships**, 7(4): 379-89, dez. 2000.
- ANZANELLO, M. J. & FOGLIATTO, F. S. Curvas de aprendizado: estado da arte e perspectivas de pesquisa. **Gestão & Produção**, São Carlos, 14(1): 109-23, jan/abr. 2007.

- BACHA, S. M. C.; RIBEIRO, J. & CAMARGO, A. F. P. Ação fonoaudiológica em central de *telemarketing*. In: FERREIRA, L. P. & ANDRADA, S. M. A. **Saúde vocal: práticas fonoaudiológicas**. São Paulo, Roca, 2002. p. 309-52.
- BAHIENSE, R. **Comunicação escrita**. São Paulo, Senac Nacional, 2005.
- BARBEIRO, H. **Falar para liderar**. São Paulo, Futura, 2003.
- BARBOSA, L. M. Comunicação profissional a favor do marketing sonoro: a construção de conceitos e da assessoria fonoaudiológica em uma empresa aérea. In: CÉSAR, C.P.H. & CALHETA, P. P. **Assessoria e fonoaudiologia: perspectivas de ação**. Rio de Janeiro, Revinter, 2005, cap. 4.
- BATESON, J.E.G. & HOFFMAN, K.D. **Administração de serviços**. 4. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- BEAGLEHOE, R.; BONITA, R. & KJELLSTRÖM, T. Tipos de estudo. In: BEAGLEHOE, R.; BONITA, R. & KJELLSTRÖM, T. **Epidemiologia básica**. 2. ed. São Paulo, Editora Santos, 2010. p. 39-62.
- BEE, R. & BEE, F. **Fidelizar o cliente**. São Paulo, Nobel, 2000.
- BEHLAU, M. & PONTES, P. **Avaliação e tratamento das disfonias**. São Paulo, Editora Lovise, 1995.
- BEHLAU, M. **Voz: o livro do especialista**. Rio de Janeiro, Revinter, 2001. v. I.
- BEHLAU, M. **Voz: o livro do especialista**. Rio de Janeiro, Revinter, 2005, v. II.
- BELMONTE, A. A. Serviços de teleatendimento: aspectos jurídicos materiais e processuais controvertidos. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Brasília, (47): 55-68, out/dez. 2009.
- BERENSTEIN, A.L.S. **A prática fonoaudiológica no telemarketing**. São Paulo, 2001. (Mestrado – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC).

- BOLTON, R. & BOLTON, D. **People style at work: making bad relationships good and good relationships better**. New York, Amacon, American Management Association, 1996.
- BORBA, P. F. **Avaliação Ocupacional da Voz Falada: aplicabilidade de uma proposta com operadores de telemarketing**. São Paulo, 2003. (Mestrado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC).
- BORREGO, M. C. M. **Recursos de ênfase utilizados por indivíduos com e sem treinamento de voz e fala**. São Paulo, 2007. (Mestrado – Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP).
- BORTOLO, S. E. O tópico novo em narrativas orais na variedade paulista do interior do Estado de São Paulo. In: PEZATTI, E. G. **Pesquisa em gramática funcional: descrição do português**. Editora UNESP, p. 109-140, 2009.
- BRAGA, E. M. & SILVA, M. J. P. Comunicação competente: visão de enfermeiros especialistas em comunicação. **Revista Acta Paulista de Enfermagem**, 20(4): 410-14, abr. 2007.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Brasília, DF, **D. O. U. de 01 de julho de 2008a**.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Portaria nº 09, de 30 de março de 2007. Aprova o Anexo II da NR-17 – Trabalho em Teletendimento/*Telemarketing*. Brasília, DF, **D.O.U. de 02 de abril de 2007**.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Brasília, DF. **D.O.U. de 1º de agosto de 2008b**.
- BRASIL. **Setores da economia: comércio e serviços**. Disponível em: <http://www.brasul.gov.br/sore/economia/setoes-da-economia/comercio-e-servicos>. Acesso em: 27 de outubro de 2012.
- BRITO, C. M. C. P. **Perfil entoacional do operador de telemarketing e tipo de padrão mais aceito por clientes de operadoras de celular**. Pernambuco, 2007. (Mestrado – Universidade Católica de Pernambuco/UNICAP).

- BURGERS, A. I *et al.* Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: a scale-development study. **International Journal of Service Industry Management**, Ohio, 11(2): 142-61, 2000.
- BUSCATTO, M. Le centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. **Sociologie du Travail**, Paris, 44(1): 99-117, 2002.
- CAPISTRANO, K. O. Estudo da nasalidade na cidade de Fortaleza, numa perspectiva perceptual e fonética. **Revista de Letras**, São Paulo, v.1/2(26): 60-9, jan-dez. 2004.
- CARAVANTES, G. R. & LEDUR, P. F. **Leitura dinâmica e aprendizagem**: aprimorando sua eficácia como leitor. Porto Alegre, Age, 2006.
- CARRASCO, M. C. O. **Fonoaudiologia empresarial**: perspectivas de consultoria, assessoria e treinamento. Manual Teórico Prático. São Paulo, Editora Lovise, 2001.
- CASTELLIANO, T. & FERREIRA, N. **Telemarketing 100%**. Rio de Janeiro, Record, 1998.
- CBO. Classificação Brasileira de Ocupação. Disponível em <http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>. Acessado em: 20/11/12.
- CHASE, R. B. & GARVIN, D. A. The service factory. **Harvard Business Review**, Massachusetts, 67(4): 61-9, jul. 1989.
- CHASE, R. B. & HAYES, H. H. Beefing up operations in service firms. **Sloan Management Review**, Massachusetts, 33(1): 15-26, 1991.
- CHASE, R. B. & STEWART, D. M. Make your service fail-safe. **Sloan Management Review**, Massachusetts, 35(3): 35-44, 1994.
- CHASE, R.B., KUMAR, K.R. & YOUNGDAHL, W.E. Service-based manufacturing: the service factory. **Production and Operations Management**, Baltimore, 1(2): 175-84, Jun. 1992.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1986.
- COBRA, M. **Serviços**: como construir valor para o cliente. São Paulo, Cobra Editora, 2004.

- CORRÊA, H. L. & CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operação e de satisfação dos clientes**. São Paulo, Atlas, 2009.
- CORROCHANO, M. C. & NASCIMENTO, E. **Jovens, sindicato e trabalho no setor de telemarketing**. Sindicato de Trabalhadores em *Telemarketing* de São Paulo, 2007.
- COSTA, M.G.D. **Em busca de um modelo brasileiro de mentoria e liderança: o caso de uma organização de call center**. Pernambuco, 2007. (Mestrado – Faculdade Boa Viagem/FBV-PE).
- COTES, C.S.G. **Apresentadores de telejornal: Análise descritiva dos recursos não-verbais e vocais durante o relato da notícia**. São Paulo, 2000. (Mestrado – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC).
- COTES, C. & KYRILLOS, L. R. Expressividade no telejornalismo: novas perspectivas. In: OLIVEIRA *et al.* **Atuação fonoaudiológica em voz profissional**. São Paulo, Roca, 2011. p. 75-97.
- DAICHOUM, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro, Brasport, 2007.
- DASGUPTA, S. A.; SUAR, D. & SINGH, S. Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. **Employee Relations**, 35(2), 2012 [Epub ahead].
- DIONÍSIO, A. P. Análise da Conversação. In: MUSSALIM, F. & BENTES, A. C. (orgs.). **Introdução à linguística: domínios e fronteiras**. 4. ed. São Paulo, Cortez, 2004. v. 2, p. 69-100.
- DRAGONE, M. L. O. S. **O despertar de uma relação consciente com a voz na formação inicial do professor: efeitos na prática docente**. São Paulo, 2007. (Doutorado – Faculdade de Ciências e Letras – FCLAR. Universidade Estadual Paulista – UNESP/SP).
- FEIJÓ, D. Avaliando a comunicação oral. In: KYRILLOS, L. **Fonoaudiologia e Telejornalismo: relatos de experiências na Rede Globo de Televisão**. Rio de Janeiro, Revinter, 2003.
- FERNANDES, R. C. P. Algumas características do estudo transversal na epidemiologia ocupacional. **Revista de Saúde Coletiva da UEFES**, Feira de Santana, 1(1): 44-9, jul/set. 2002.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3 ed. Curitiba, Positivo, 2004.

- FERREIRA, A. E. M. Diagnóstico empresarial fonoaudiológico em call center: essencial para o sucesso de nossas ações. In: SALZSTEIN, R. B. W. & ALLOZA, R. G. orgs. **Conhecimentos essenciais para atuar bem em empresa: call center**. São José dos Campos, Pulso, 2003. Cap. 3, p. 25-34.
- FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações estratégia e tecnologia da informação**. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2004.
- FORSYTH, P. **Como falar ao telefone**. São Paulo, Nobel, 2001.
- FREITAS, V. **Como falar em público**. São Paulo, Universo dos Livros, 2005.
- GANS, N.; KOOLE, G. & MANDELBAUM, A. Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects. **Manufacturing & Service Operations Management**, Hanouver, 5(2): 79-141, 2003.
- GENTILI, P. & BENCINI, R. Construindo Competências. **Nova Escola (Brasil)**, São Paulo, 19-31, set. 2000.
- GIANESI, I. G. N. & CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo, Editora Atlas, 1994.
- GILMORE, A. Call center management: is service quality a priority? **Management Service Quality**, Waterloo, 11(3): 153-9, 2001.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 40(1): 6-19, jan./mar. 2000.
- GRAY, C. F. & LARSON, E. W. **Gerenciamento de projetos**. São Paulo, McGraw-Hill, 2009.
- GRIMES, D. A. & SCHULZ, K. F. Descriptive studies: what they can and cannot do. **The Lancet**, London, 359(9301): 145-9, jan. 2002.
- GROBBELAAR, R. L.; ROODT, G. & VENTER, A. Critical competencies to promote a customer service core capability in a human resources call centre. **African Journal of Human Resource Management**, Tygervalley, 2(3): 16-24, 2004.
- GRÖNROONS, C. **Marketing gerenciamento e serviço**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

- GUIRÃO, M. E. F. **A etiqueta que faz a diferença nas empresas**. São Paulo, Novatec, 2006.
- GUIRAU, A. R. A. & GILARDI, V. C. Saúde fonoaudiológica em call center: intervenção, riscos e legislação. In: SALZTEIN, R. B. W. & ALLOZA, R. G. **Conhecimentos para atuar bem em empresa: call center**. São José dos Campos, Pulso Editorial, 2003, p. 47-66.
- GUMMESSON, E. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 10(1): 4-15, 1998
- HELLER, R. **Como motivar pessoas: seu guia de estratégia pessoal**. São Paulo, Publifolha, 1999.
- HESS, D. R. Retrospective studies and chart reviews. **American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine**, Philadelphia, 49(10): 1171-4, Oct. 2004.
- HIROKAWA, R. Y. & KEYTON, J. Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational work teams. **Management Communication Quarterly, Hong Kong**, 8(4): 424-46, May 1995.
- HOCHMAN *et al.* Desenhos de pesquisa. **Acta Cirúrgica Brasileira**, 20 (2): 2-9, 2005.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. Rio de Janeiro, IBGE, 1993.
- IBGE/PAS. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa anual de serviços**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2010>. Acesso em: 26 de outubro de 2012.
- IBRAHIM, F. & ISMAIL, N. **Communication styles among organizational peers**. Paper presented in Mention 2007: Media, Culture & Society. Competing Discourses on Consumption and Production of Consciousness. Fakultas Pengajian Media and Komunikasi, UKM, Bangi, 2007.
- IIDA, I. **Ergonomia: projeto e produção**. 2. ed. São Paulo, Editora Edgard Blücher, 2005.
- JABLIN, F. M. & PUTNAM, L. L. **The new handbook of organizational communication: communication competence**, SAGE Research Methods, 2001.
- JURAN, J.M. **Juran's quality handbook**. 5 ed. Ohio, McGraw-Hill, 1998.

- KNNAPP, M. L. & HALL, J. A. **Comunicação não verbal na interação humana**. São Paulo, JSN, 1999.
- KOOLE, G. & MANDELBAUM, A. Queueing models of call centers: an introduction. **Annals of Operations Research**, New York, 1-34, 2001.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo, Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Marketing essencial**. São Paulo, Prentice Hall, 2005.
- KYRILLOS, L. A voz. In: KYRILLOS, L., COTES, C. & FEIJO, D. **Voz e corpo na TV: a fonoaudiologia a serviço da comunicação**. São Paulo, Editora Globo, 2003.
- KYRILLOS, L. C. R.; COTES, C. & FEIJÓ, D. **Voz e corpo na TV: a fonoaudiologia a serviço da comunicação**. São Paulo, Globo, 2003.
- KYRILLOS, L. C. R. A expressividade nas empresas - dos *workshops* aos *media training*. In: KYRILLOS, L. C. R. (org.) **Expressividade: da teoria à prática**. Rio de Janeiro, Revinter, 2005. p. 267-83.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo, Atlas, 2010.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.
- LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, Massachusetts, 1-14, Sep./Oct. 1975.
- LEVITTT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, Massachusetts, 61(3): 92-102, May/Jun. 1983.
- LIECHAVICIUS, C. Avaliação vocal objetiva e subjetiva dos profissionais de call center. In: ALLOZA, R. G. & SALZSTEIN, R. B. **Fonoaudiologia na empresa: atuação em call center**. Rio de Janeiro, Revinter, 2002. p. 83-91.

- LIMA, S.F. **Comunicação e expressão através dos textos**. São Paulo, Biblioteca 24 horas, 2010.
- LOVELOCK, C. & WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo, Saraiva, 2005.
- LUCINDA, M. A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro, Brasport, 2010.
- MACHADO, L. R. S. A educação e os desafios das novas tecnologias. In: FERRETI, C.J. *et al.* (Orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis, Vozes, 1994. p. 169-88.
- MACKAY, I. **Como ouvir pessoas**. São Paulo, Nobel, 2000.
- MADLOCK, P. E. & BOOTH-BUTTERFIELD, M. The influence of relational maintenance strategies among coworkers. **Journal of Business Communication**, Virginia, 49(1): 21-47, jan. 2012.
- MADLOCK, P. E. & KENNEDY-LIGHTSEY, C. The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. **Journal of Business Communication**, Virginia, 47(1): 42-62, jan. 2010.
- MADLOCK, P. E. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. **Journal of Business Communication**, Virginia, 45(1): 61-78, jan. 2008.
- MAGENAU, J. M. & PINTO, J. Power, influence and negotiation in project management. In: MORRIS, P.W.G. & PINTO, J.K. **The Wiley Guide to managing projects**. New Jersey, John Wiley & Sons, 2004, p. 1033-1060.
- MANCEBO, D. *et al.* Consumo e subjetividade: trajetórias teóricas. **Estudos de Psicologia**, Natal, 7 (2): 325-332. 2002.
- MANCINI, L. **Call center: estratégia para vencer**. São Paulo, Summus, 2006.
- MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Revista de Educação Social**, Campinas, 19(64): 50-83, set. 1998.
- MANTHA, S. S. **Handbook on Communication Skill for Public Managers**. Centre for Good Governance, 2001.

- MARCUSCHI, L. A. **Análise da Conversação**. São Paulo, Editora Ática, 2003.
- MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços**: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor. São Paulo, Nobel, 2006.
- MARTINS, M. T. M. C. & FORTES, W. G. **A expressividade da comunicação oral e sua influência no meio corporativo**. Trabalho apresentado no NP Relações públicas e comunicação organizacional do NP-Intercom – VIII Encontro dos núcleos de pesquisa em comunicação – XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, RN, 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1144-1.pdf>. Acesso em: 14 de setembro de 2009.
- MEHRABIAN, A. **Silent messages**: implicit communication of emotions and attitudes. 2 ed. Belmont, Wadsworth, 1981.
- MERCATELLI, C. A expressividade e relações públicas. In: KYRILLOS, L. R. (org.) **Expressividade**: da teoria à prática. Rio de Janeiro, Revinter, 2005. p. 15-25.
- MOCELIN, D. G. & SILVA, L. F. O *telemarketing* e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call center. **Caderno CRH**, Salvador, v. 21, n. 53, p. 365-387, mai/ago. 2008.
- MONTEIRO, A. M. M. **Telemarketing sucesso nos negócios**: orientações essenciais ao operador. São Paulo, AM3 *Telemarketing*, 1997.
- MONTORO, O. O papel do fonoaudiólogo na comunicação do call center. In: ALLOZA, R. G. & SALZTEIN, R. B. W. **Fonoaudiologia na empresa**: atuação em call center. Rio de Janeiro, Revinter, 2002. p. 73-80.
- MOREIRA, D. **Administração da Produção e Operação**. São Paulo, Pioneira, 2001.
- MOREIRA, R. **A rotatividade de pessoal em call centers brasileiros**. São Paulo, 2008. (Mestrado em Administração de Empresas - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC).
- MOREIRA-FERREIRA, A. E. **Recursos de expressividade oral e linguístico-discursivos de operadores de telemarketing**: relação com a sensação gerada em prováveis clientes e o desempenho profissional. São Paulo, 2007. (Mestrado – Pontifícia Universidade Católica/PUC).

- MOREIRA-FERREIRA, A. E.; OLIVEIRA, S. & ALGODOAL, J. Atuação fonoaudiológica junto aos operadores de telesserviços. In: OLIVEIRA *et al.* **Atuação fonoaudiológica em voz profissional**. São Paulo: Roca, 2011. p. 21-55.
- NAQC. NORTH AMERICAN QUITLINE CONSORTIUM. **Call Center Metrics**: best practices in performance measurement and management to maximize quitline efficiency and quality. Quality Improvement Initiative (Reynolds, P.). Phoenix, AZ, 2010.
- NCA. NATIONAL COMMUNICATION ASSOCIATION. **Conversational Skills Rating Scale**: an instructional assessment of interpersonal competence. NCA Diagnostic Series (Spitzberg, B), 2006.
- NELSON, B. **1001 Maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro, Sextante, 2007.
- NORTON, R.W. & PETERGREW, L.S. Communicator style as an effect determinant of attraction. **Communication Research**, Syracuse, 4(3): 257-82, jul. 1977.
- NOTARANTONIO, E. & COHEN, J. The effects of open and dominant communication styles on perceptions of the sales interaction. **Journal of Business Communication**, Virginia, 27(2): 171-84, mar. 1990.
- OLIVEIRA, A. F. & JOIA, L. A. Indicadores operacionais de call centers e satisfação dos clientes: uma investigação explano-exploratória. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, Santa Catarina, 8(2): 1-24, nov. 2009.
- OLIVEIRA, A. M. C., *et al.* O que fonoaudiólogos e estudantes de fonoaudiologia entendem por fluência e disfluência. **Revista CEFAC**, São Paulo, 9(1): 40-46, jan/mar. 2007.
- OLIVEIRA, I. B. & BORREGO, M. C. M A voz na radiodifusão. In: OLIVEIRA *et al.* **Atuação fonoaudiológica em voz profissional**. São Paulo: Roca, 2011. p. 57-73.
- OLIVEIRA JR., M. M. O. *et al.* **Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005**. São Paulo, Associação Brasileira de Telesserviços, 2005.
- OLIVEIRA, S. & JACQUES, M. G. Políticas e práticas de gestão e saúde: recortes sobre o trabalho de teleatendimento no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 31(114): 63-72, jul/dez. 2006.

- PACHECO, V. G. **Gênero, saúde e trabalho**: fatores que interagem no desenvolvimento de LER em trabalhadores telefônicos. Minas Gerais, 2002. (Mestrado – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG).
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.
- PANICO, A. C. B. **Aspectos psicológicos da voz e seus correlatos acústicos**. São Paulo, 2001. (Mestrado - Departamento de Psicologia e Educação, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras, Universidade de São Paulo – USP).
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. & BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Los Angeles, 49: 41-50, 1985.
- PEDROSO, M. I. L. **Técnicas vocais para os profissionais da voz**. São Paulo, 1997. (Monografia - Centro Especializado em Fonoaudiologia Clínica – CEFAC/SP).
- POLITO, R. **A influência da emoção do orador no processo de conquista dos ouvintes**. São Paulo, Saraiva, 2001.
- QUELHAS, O. L. G., HORA, H. R. M. & MACIEL JUNIOR, L. S. Avaliação da qualidade de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC): estudo de caso em uma empresa de teleatendimento. In: **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 5, 6 e 7 de Agosto de 2010.
- QUINTEIRO, E. A. **O poder da voz e da fala no telemarketing**: treinamento vocal para teleoperadores. São Paulo, Summus Editorial. 1995.
- RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 2. ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.
- RAMALHO, C. C., ARRUDA, F. A. & HAMILTON, L. S. Viver na baía: dimensões psicossociais da saúde e do controle no trabalho de teleatendimento. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, 11(1): 19-39, jun. 2008.
- RATTO, L., ALBERNAZ, B. & PELTIER, M. **Telemarketing**: comunicação, funcionamento, mercado de trabalho. Rio de Janeiro, Senac Nacional, 2004.

- RECTOR, M. & COTES, M. C. Uso das expressividades corporal e articulatória. In: KYRILLOS, L.R (org.). **Expressividade: da teoria à prática**. Rio de Janeiro, Revinter, 2005. p. 57-64.
- RIFKIN, J. O **fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo, Makron Books, 1995.
- RIJO, R. *et al.* Call center e contact center: perspectivação histórica e enquadramento conceptual. Conferencia IADIS Ibero-America, **Anais** 2006.
- ROBINETTE, S. & BRAND, C. **Marketing emocional**. São Paulo, Makron Books, 2002.
- ROSENTHAL, D. Capacitação tecnológica: uma sugestão de arcabouço conceitual de referência. In: SICSÚ, A. B. & ROSENTHAL, D. **Gestão do conhecimento empresarial**: concepção de casos práticos. Recife, UNICAP-FASA, 2005. cap. 1, p. 6-24.
- SALZSTEIN, R. B.; ALLOZA, R. G. & ALEANZA, R. M. M. A Comunicação em call center. In: SALZSTEIN, R. B. W. & ALLOZA, R. G. (org.) **Conhecimentos essenciais para atuar bem em empresa call center**. São Paulo, Pulsos, 2003.
- SALZTEIN, R. B. W. *et al.* Panorama atual: compreendendo a realidade e a linguagem do call center. In: ALLOZA, R. G. & SALZTEIN, R. B. W. (orgs.). **Fonoaudiologia na empresa**: atuação em call center. Rio de Janeiro, Revinter, 2002. p. 9-21.
- SCHMENNER, R. W. How can service businesses survive and prosper? **Sloan Management Review**, 27(3): 21-32, apr. 1986.
- SEGUMPAN, R. G.; CHRISTOPHER, A. A. & RAO, L. R. Cross-cultural communication styles in multinational companies in Malaysia. **Human Communication**, Sheffield, 10(1): 1-19, 2007.
- SILVA, A. M. **A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil**: necessidades e desafios. Minas Gerais, 2004. (Mestrado - Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG).
- SILVA, G. C. S. & MEDEIROS, D. D. A gestão ambiental na prestação de serviços. In: MEDEIROS, D. D. & SICSÚ, A. B. (Org.) **Qualidade e inovação em serviços: contribuições da Engenharia de Produção**. Recife, Editora Universitária UFPE, 2003.

- SILVA, M. C. M. **Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos**: um fator diferencial da empresa moderna. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003.
- SILVEIRA, R. M. C. F. & BAZZO, W. A. Inovações tecnológicas e a questão dos limites: desafios para a educação tecnológica. Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências, **Anais...** 2009.
- SILVESTRO, R. *et al.* Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, Ohio, 3(3): 62-75, 1992.
- SILVESTRO, R. Positioning service along the volume-variety diagonal – the contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, Ohio, 19(4): 399-420, 1999.
- SINTELMARK. **Sindicato Paulista das empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos**. Disponível em: <http://www.sintemark.org.br/>. Acesso em: 27 de outubro de 2011.
- SINTRATEL. **Sindicato dos Trabalhadores de Telemarketing**. Disponível em: <http://www.sintratel.org.br/site/index.php/component/content/article/42-telemarketing-noticias/955-um-rx-do-setor-de-telemarketing.html>. Acesso em: 27 de outubro de 2011.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE FONOAUDIOLOGIA. Documento 01/2005 do Comitê de *Telemarketing* da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia. **Atuação Fonoaudiológica em Comunicação Profissional: call center** Diretoria do Comitê de *Telemarketing* da SBFA (Biênio 2004/2005).
- SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 2006.
- SPENCER, L.M. & SPENCER, S.M. **Competence at work**: models for superior performance. New York, John Wiley and Sons, 1993.
- STONE, B. & WYMAN, J. **Telemarketing**. São Paulo, Nobel, 1992.
- VASCONCELOS, L. H. R., MARX, R. & SALERMO, M. S. A contribuição do call center no processo de inovação em serviços: um estudo de caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Simpoi, **Anais** 2009.
- VILLAÇA, I. G. & BENTES, A. C. Aspectos da cortesia na interação face a face. In: PRETI D. (org.). **Cortesia verbal**. São Paulo, Humanitas, p. 19-48, 2008.

VRIES, R. E. *et al.* The content and dimensionality of communication styles. **Communication Research**, Syracuse, 36(2): 178-206, apr. 2009.

WEBSTER JR, F. E. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, Indiana, 31(3): 29-39, may-jun. 1988.

WHITE, C. & ROOS, V. Core competencies of a *call centre* agent. **SA Journal of Human Resource Management**, Tygervalley, 3(2): 41-7, Nov. 2005.

WHITE, C. **An investigation into the core competencies of an ideal *call centre* agent.** A systemic perspective. Africa do Sul, 2003. (Mestrado – University of Pretoria).

## ***APÊNDICES***

## APÊNDICE 1 – Termo de compromisso

### TERMO DE COMPROMISSO

**DATA:** 22/05/12

**PESQUISADOR:** Jamile Meira de Vasconcelos

**ENDEREÇO PESQUISADOR:** Rua Faustino Porto, 197 apto. 302 – Boa Viagem – Recife – PE- CEP. 51020-270

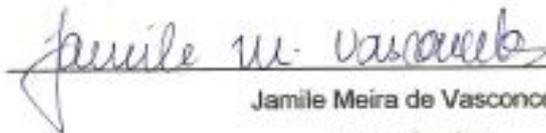
**E-MAIL:** jamilemv@uol.com.br

**TELEFONE:** (81) 99797323

**ORIENTADOR(A):** Denise Dumke de Medeiros

**INSTITUIÇÃO:** Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de PE – Mestrado Profissional

Eu, Jamile Meira de Vasconcelos, fonoaudióloga, RG. 43.191.444 SSP/PE, CPF. 018.663.014-03, inscrita no CRFa 6693 PE, declaro, para os fins que se fizerem necessários, que os dados obtidos para a pesquisa "Avaliação de Desempenho de Operadores de Telemarketing a Partir de Indicadores de Comunicação" serão utilizados em caráter científico para dissertação do mestrado acima referido e me comprometo em manter em sigilo o nome da empresa e qualquer informação por ela cedida.



---

Jamile Meira de Vasconcelos  
pesquisadora

## APÊNDICE 2 – Protocolo de Avaliação da Competência Comunicativa

### PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA COMUNICATIVA (aspectos da voz, fala, vocabulário, escuta e atitude)

**Ligação número:** \_\_\_\_\_ Instruções: você ouvirá a um atendimento de uma empresa prestadora de telefonia celular e posteriormente deverá assinalar na régua da escala visual analógica com uma barra (|), o que corresponde a sua avaliação perceptivo-auditiva sobre a comunicação do operador de telesserviços. Baseado em sua experiência como fonoaudiólogo especialista em voz e em comunicação profissional concentre-se no operador e não no cliente.

Grupo	Subgrupo	Escala Visual Analógica	NOTA
Voz	Tipo de Voz - padrão básico de emissão de um indivíduo, estando relacionado a ajustes motores à nível das pregas vocais e da laringe.	 <p>Não adaptada Adaptada</p>	<p>Se não adaptada, assinale a alteração:</p> <p>a) rugosa <input type="checkbox"/></p> <p>b) soprosa <input type="checkbox"/></p> <p>c) tensa <input type="checkbox"/></p>
	<i>Pitch – sensação psicofísica da frequência fundamental.</i>	 <p>Não adaptado Adaptado</p>	<p>Se não adaptado, assinale a alteração:</p> <p>a) grave <input type="checkbox"/></p> <p>b) agudo <input type="checkbox"/></p>
	<i>Loudness – sensação psicofísica da intensidade vocal.</i>	 <p>Não adaptada Adaptada</p>	<p>Se não adaptada, assinale a alteração:</p> <p>a) forte <input type="checkbox"/></p> <p>b) fraca <input type="checkbox"/></p>
	Ressonância – amplificação do som no trato vocal, visando a moldagem e à projeção do som no espaço.	 <p>Não equilibrada Equilibrada</p>	<p>Se não equilibrada, assinale a alteração:</p> <p>a) nasal <input type="checkbox"/></p> <p>b) oral <input type="checkbox"/></p> <p>c) laringofaríngea <input type="checkbox"/></p>
Fala	Articulação – ajustes motores dos órgãos fonoarticulatórios na produção e formação dos sons.	 <p>Não adaptada Adaptada</p>	<p>Se não adaptada, assinale a alteração:</p> <p>➤ travada <input type="checkbox"/></p> <p>➤ imprecisa <input type="checkbox"/></p> <p>➤ com distorções fonêmicas <input type="checkbox"/></p>
	Ênfases – destaque dado a uma ou mais palavras de valor.	 <p>Não adaptadas Adaptadas</p>	<p>Se não adaptadas, assinale a alteração:</p> <p>➤ restritas <input type="checkbox"/></p> <p>➤ excessivas <input type="checkbox"/></p> <p>➤ deslocadas <input type="checkbox"/></p>

Grupo	Subgrupo	Escala Visual Analógica	NOTA
Fala	Pausas – interrupções da fala utilizadas para momentos de respiração ou ênfase natural as partes do discurso que se quer salientar.	 <p>Não adaptada <span style="float: right;">Adaptada</span></p>	<p>Se não adaptadas, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ restritas <input type="checkbox"/></li> <li>➤ excessivas <input type="checkbox"/></li> <li>➤ deslocadas <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Entonação – inflexões vocais ao longo da fala, estabelecendo diferentes curvas melódicas no discurso.	 <p>Não adaptada <span style="float: right;">Adaptada</span></p>	<p>Se não adaptada, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ restrita <input type="checkbox"/></li> <li>➤ excessiva <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Velocidade – número de palavras proferidas na unidade de tempo, de forma a não atrapalhar compreensão ou a resposta do ouvinte, na maior parte do tempo.	 <p>Não adaptada <span style="float: right;">Adaptada</span></p>	<p>Se não adaptada, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ lenta <input type="checkbox"/></li> <li>➤ rápida <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Ritmo – consiste na qualidade da alternância da velocidade de fala, do volume da voz, das pausas, das inflexões utilizadas que atuam estimulando a escuta ativa do ouvinte.	 <p>Não adaptado <span style="float: right;">Adaptado</span></p>	<p>Se não adaptado, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ monótono <input type="checkbox"/></li> <li>➤ repetitivo <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Fluência – emissão da fala sem a presença de repetições, pausas ou hesitações desnecessárias.	 <p>Não adaptada <span style="float: right;">Adaptada</span></p>	<p>Se não adaptada, preste atenção para identificar a presença de pausas, repetições e hesitações que interferem na fluência e assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ indicativa de desatenção <input type="checkbox"/></li> <li>➤ indicativa de insegurança <input type="checkbox"/></li> <li>➤ indicativa de nervosismo <input type="checkbox"/></li> </ul>
Vocabulário	Amplitude - quantidade de palavras á disposição e facilidade com que elas são utilizadas para identificar o pensamento.	 <p>Não adequada <span style="float: right;">Adequada</span></p>	<p>Se não adequada, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vocabulário restrito <input type="checkbox"/></li> <li>➤ vocabulário repetitivo <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Propriedade da linguagem – escolha das palavras que permitem melhor transmissão da mensagem, levando em conta o assunto tratado e a compreensão do ouvinte.	 <p>Não adequada <span style="float: right;">Adequada</span></p>	<p>Se não adequada, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ uso de palavras incoerentes com o assunto tratado <input type="checkbox"/></li> <li>➤ uso de palavras com significado incompreensível para o ouvinte <input type="checkbox"/></li> <li>➤ uso de gerúndio <input type="checkbox"/></li> <li>➤ uso de gírias <input type="checkbox"/></li> <li>➤ uso de diminutivos <input type="checkbox"/></li> <li>➤ uso de vícios de linguagem tais como: tá, aí, né? <input type="checkbox"/></li> <li>➤ uso excesso da informalidade <input type="checkbox"/></li> </ul>

Grupo	Subgrupo	Escala Visual Analógica	NOTA
	Gramática – respeito às regras do bom uso da língua portuguesa.	 <p>Não respeita <span style="float: right;">Respeita</span></p>	<p>Se não respeita, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ erros de plural <input type="checkbox"/></li> <li>➤ erros de concordância verbo-nominal <input type="checkbox"/></li> <li>➤ erros de pronúncia <input type="checkbox"/></li> </ul>
Escuta	Atenção – concentração ativa durante a escuta da fala do cliente	 <p>Não adequada <span style="float: right;">Adequada</span></p>	<p>Se não adequada, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ desatenção parcial <input type="checkbox"/></li> <li>➤ desatenção total <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Turnos de fala – qualidade da alternância entre a escuta ao cliente e a fala	 <p>Não adequados <span style="float: right;">Adequados</span></p>	<p>Se não adequados, assinale a alteração</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>competitivos</b> (quando a fala é concomitante com a do cliente) <input type="checkbox"/></li> <li>➤ <b>passivos</b> (quando se restringe a escutar, sem dar resposta) <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Sinais verbais de escuta ativa – emissão de expressões que indicam ao cliente de que está acompanhando ativamente a mensagem, como: Hum! OK! Compreendo! Correto!	 <p>Não emitidos <span style="float: right;">Emitidos</span></p>	<p>Se não emitidos, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ausentes <input type="checkbox"/></li> <li>➤ incoerente com a mensagem <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Demonstração da compreensão da mensagem – realização de resumo da mensagem ou perguntas para confirmar o perfeito entendimento	 <p>Não perceptível <span style="float: right;">Perceptível</span></p>	<p>Se não perceptível ou se o cliente precisa repetir a mensagem, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ausente <input type="checkbox"/></li> <li>➤ incompleta <input type="checkbox"/></li> <li>➤ incoerente <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Paciência – capacidade de persistir em uma atividade difícil, mantendo ação tranquila, suportando incômodos e dificuldades	 <p>Não perceptível <span style="float: right;">Perceptível</span></p>	<p>Se não perceptível, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ irritabilidade <input type="checkbox"/></li> <li>➤ perda de controle emocional <input type="checkbox"/></li> </ul>
Atitude	Controle emocional – capacidade de manter o equilíbrio emocional, de forma a não comprometer a clareza e a objetividade das informações a serem prestadas ao cliente.	 <p>Não perceptível <span style="float: right;">Perceptível</span></p>	<p>Se não perceptível, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manifestações de contrariedade <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Demonstração de intranquilidade <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Empatia – demonstração de afinidade e compreensão para com os problemas e emoções apresentados pelo cliente	 <p>Não perceptível <span style="float: right;">Perceptível</span></p>	<p>Se não perceptível, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apática/indiferente <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Desatenciosa <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Denota mal humor <input type="checkbox"/></li> <li>➤ denota falta de sorriso na voz <input type="checkbox"/></li> </ul>

Grupo	Subgrupo	Escala Visual Analógica	NOTA
Atitude	Naturalidade - falar de forma natural e espontânea	 <p>Não perceptível <span style="float: right;">Perceptível</span></p>	<p>Se não perceptível, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mecânico <input type="checkbox"/></li> <li>➤ artificial <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Objetividade – direcionar o diálogo ao assunto principal, evitando desvios ou prolongamentos desnecessários da informação.	 <p>Não perceptível <span style="float: right;">Perceptível</span></p>	<p>Se não perceptível, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ repetitivo <input type="checkbox"/></li> <li>➤ prolixo <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Persuasão – habilidade de influenciar o cliente a concordar com a orientação, utilizando argumentos que contornem objeções e transmitam credibilidade.	 <p>Não perceptível <span style="float: right;">Perceptível</span></p>	<p>Se não perceptível, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ uso de argumentos frágeis <input type="checkbox"/></li> <li>➤ uso de argumento incoerente com o assunto tratado <input type="checkbox"/></li> <li>➤ quantidade restrita de argumentos <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Educação – tratar o cliente com cortesia e gentileza, em qualquer situação	 <p>Não perceptível <span style="float: right;">Perceptível</span></p>	<p>Se não perceptível, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ grosseria <input type="checkbox"/></li> <li>➤ falta de gentileza <input type="checkbox"/></li> <li>➤ falta de cortesia/cordialidade <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Flexibilidade – capacidade de mudar ou se adaptar diante de uma situação adversa	 <p>Não perceptível <span style="float: right;">Perceptível</span></p>	<p>Se não perceptível, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ não adapta sua conduta diante de uma situação adversa <input type="checkbox"/></li> <li>➤ não oferece alternativas de resolução do problema <input type="checkbox"/></li> </ul>
	Iniciativa – enunciar perguntas abertas que facilitem o esclarecimento do problema do cliente e possibilitem identificar necessidades e propor soluções	 <p>Não perceptível <span style="float: right;">Perceptível</span></p>	<p>Se não perceptível, assinale a alteração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ demonstra desinteresse <input type="checkbox"/></li> <li>➤ usa exclusivamente perguntas fechadas <input type="checkbox"/></li> <li>➤ deixa que o cliente proponha a solução <input type="checkbox"/></li> </ul>

## ***ANEXOS***

# ANEXO 1 – Aprovação do Comitê de Ética

Plataforma Brasil - Ministério da Saúde

Universidade Federal de Pernambuco Centro de Ciências da Saúde / UFPE-CCS

## PROJETO DE PESQUISA

Título: Avaliação de Desempenho de Operadores de Telemarketing a Partir de Indicadores de Comunicação

### Área Temática:

Pesquisador: JAMILE MEIRA DE VASCONCELOS

Versão: 2

Instituição: Hospital das Clínicas de Pernambuco

CAAE: 04764312.9.0000.5208

## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Número do Parecer: 78926

Data da Relatoria: 17/08/2012

### Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de Mestrado Profissional da aluna JAMILE MEIRA DE VASCONCELOS, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFPE, sob a orientação da professora DENISE DUMKE DE MEDEIROS a ser desenvolvida na empresa de telefonia [REDACTED] em Jaboatão dos Guararapes - PE. A empresa a ser estudada não utiliza scripts rígidos e conta apenas com um roteiro operacional a ser seguido, o que orienta uma mesma sequência de atendimento, deixando o operador com maior flexibilidade comunicacional, com uma fala mais livre, o que contribui para a variabilidade da comunicação inter-sujeitos. Considerando que no mundo do telemarketing a comunicação é fundamental, já que é realizada sem a presença física dos interlocutores, a distância entre o operador e o cliente exige, desse profissional, uma competência comunicativa ainda maior. Nesse setor é muito comum a utilização do sistema de monitoria para avaliar o desempenho do operador embora, na maioria das vezes, estas apontem apenas as variações do desempenho esperado ou abaixo, dificilmente associando-o a indicadores de comunicação, o que justifica a realização do presente estudo.

### Objetivo da Pesquisa:

Averiguar a competência comunicativa de operadores de telemarketing quanto aos aspectos de voz, fala e dinâmica de comunicação.

### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Não existem riscos ou desconfortos associados a este projeto, uma vez que será utilizado um banco de dados secundários, evitando, com isso, que haja contato entre a pesquisadora e o operador. Os dados pessoais dos sujeitos serão mantidos em sigilo e nas gravações todos os nomes dos operadores, clientes e empresa serão substituídos por outros de mesmo sentido semântico e com a mesma característica prosódica, a fim de resguardar a empresa, os clientes e os operadores. Os dados obtidos com a pesquisa serão divulgados apenas em caráter científico e sempre omitindo a identidade dos participantes. A partir deste trabalho pretende-se fornecer relatório para empresas de telemarketing com sugestões de ações para o desenvolvimento da competência comunicativa de seus colaboradores, seja através da realização de capacitações, campanhas ou orientações. Para os operadores de telemarketing espera-se deixá-los mais confiantes com a execução de treinamentos que poderão ser ministrados, maximizando as competências comunicativas, tornando a fala deste profissional mais interativa, clara e convincente, o que poderá favorecer não só melhores índices de desempenho de sua produtividade como também favorecer sua inserção e/ou manutenção no mercado de trabalho. Em relação aos clientes, espera-se contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, favorecendo sua fidelização e interação com a empresa. No âmbito acadêmico, os resultados podem contribuir para a produção de conhecimento na área da Fonoaudiologia, da Engenharia de Produção e todas as demais que se interessarem pelo setor de telemarketing, principalmente nos aspectos ligados a comunicação e o desempenho profissional.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O sistema adotado pela empresa para as avaliações dos atendimentos são as monitorias, através da escuta e análise dos atendimentos gravados. Elas norteiam os gestores do call center quanto aos ajustes necessários para a melhoria da produtividade e da busca da qualidade do atendimento, possibilitando o acompanhamento da performance do operador de telemarketing e o desenvolvimento de competências e adequação de atitudes. A fonoaudióloga responsável pela pesquisa irá escutar atendimentos a partir do banco de dados (ligações já gravadas) da empresa, disponível no sistema de monitoria e selecionar 20 operadores, sendo 10 que apresentem os melhores desempenhos (classificados como positivos) e 10 que apresentem os piores desempenhos (classificados como negativos), seguindo alguns critérios apresentados abaixo. Os critérios e scores de desempenho serão fornecidos pela empresa para seleção dos operadores que farão parte da pesquisa. Os critérios de elegibilidade dos operadores de telemarketing são: a manutenção, nos últimos 3 meses, na mesma classificação de desempenho; estar alocado no setor de retenção da empresa; não ter em seus prontuários alguma informação sugestiva de alterações na articulação têmporo-mandibular (ATM), pois tal transtorno pode influenciar na articulação dos sons e não será objeto de estudo da avaliação. Além disso, serão selecionados ligações, baseadas em critérios como tempo de duração da conversa, clientes que se expressem de forma clara, objetiva e equilibrada; que não se oponham a orientação recebida ou no máximo uma oposição, etc. Na metodologia são discriminados os parâmetros adotados para avaliação da competência comunicativa. O projeto apresenta um cronograma compatível com as etapas da pesquisa e um orçamento que será arcado pela pesquisadora.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Encontram-se anexados folha de rosto devidamente preenchida pela coordenadora do Programa de Pós-Graduação do Programa de Engenharia de Produção; carta de anuência da [REDACTED] de Telemarketing onde os dados serão coletados; termo de compromisso da pesquisadora; currículo Lattes da pesquisadora responsável e da orientadora.

#### **Recomendações:**

Não se aplica.

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Aprovado.

#### **Situação do Parecer:**

Aprovado

#### **Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

#### **Considerações Finais a critério do CEP:**

O Colegiado aprova o parecer do protocolo em questão para início da coleta de dados. Projeto foi avaliado e sua APROVAÇÃO definitiva será dada, por meio de ofício impresso, após a entrega do relatório final ao Comitê de Ética em Pesquisa/UFPE.

RECIFE, 18 de Agosto de 2012

Assinado por:  
GERALDO BOSCO LINDOSO COUTO

## ANEXO 2 – Carta de Anuência

### CARTA DE ANUÊNCIA

Jaboatão, 15/06/2012

Autorizamos a aluna do mestrado profissional em Engenharia de Produção da UFPE, a realizar a pesquisa intitulada "Avaliação de Desempenho de Operadores de *Telemarketing* a Partir de Indicadores de Comunicação" nesta empresa.

Atenciosamente,  
*Luciana Veloso Sales*  
Luciana Veloso Sales  
(Recursos Humanos SSMA)

**Luciana Veloso Sales**  
Recursos Humanos - SSMA

## ANEXO 3 – Termo de Consentimento de Uso de Dados

### TERMO DE CONSENTIMENTO DE USO DE DADOS

**DATA:** 22/05/12

**PESQUISADOR:** Jamile Meira de Vasconcelos

**ENDEREÇO PESQUISADOR:** Rua Faustino Porto, 197 apto. 302 – Boa Viagem – Recife – PE- CEP. 51020-270

**ORIENTADOR(A):** Denise Dumke de Medeiros

**INSTITUIÇÃO:** Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de PE – Mestrado Profissional

A empresa:

1. **Título de estudo:** Avaliação de Desempenho de Operadores de *Telemarketing* a Partir de Indicadores de Comunicação.
2. **Próposito do estudo:** avaliar o desempenho dos operadores de telemarketing a partir de indicadores de comunicação.
3. **Procedimentos:** serão analisados através do sistema de monitoria amostras de fala de operadores de *telemarketing* e comparados com seu o desempenho de produtividade. Este seguirá os critérios já adotados pela empresa para tal aferição e o desempenho comunicativo terá como base a avaliação fonoaudiológica realizada por 3 especialistas na área.
4. **Riscos e desconfortos:** não existem riscos ou desconfortos associados a este projeto, pois o processo de avaliação das monitorias não traz risco para os mesmos, uma vez que não se terá contato com o operador.

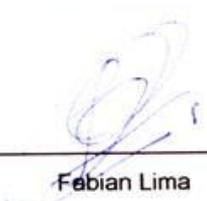
*Luciana Veloso*

Luciana Veloso Sales  
Recursos Humanos - SSMA

5. **Benefícios:** a partir deste trabalho pretende-se fornecer relatório para a empresa com sugestões de ações para o desenvolvimento da competência comunicativa de seus colaboradores.
6. **Compensação financeira:** fui esclarecido que não haverá remuneração financeira.
7. **Confidencialidade:** compreendo que os resultados desse estudo serão utilizados apenas para fins científicos e que poderão ser publicados em revistas científicas ou apresentados em congressos educacionais, já que serão mantidos em sigilo o nome da empresa e qualquer informação por ela cedida.
8. **Contatos:** a pesquisadora Jamile Meira de Vasconcelos se colocou à disposição para qualquer esclarecimento no telefone (81) 99797323.

#### CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Li e compreendi as características desta pesquisa, ou seja, o que, como e por que este estudo está sendo feito e todas as minhas dúvidas foram respondidas satisfatoriamente, por isto autorizo a utilização dos dados da empresa nos termos acima.

  
Fabian Lima

Manager da área de Saúde, Segurança e Meio-ambiente  
Lúcia Veloso Sales  
Recursos Humanos - SSMA

**Você irá receber uma cópia deste termo de consentimento para seu registro.**