

VOCÊ ESTÁ  
ENTENDENDO?

CONTRIBUIÇÕES  
DOS ESTUDOS DE  
FALA-EM-INTERAÇÃO  
PARA A PRÁTICA DO  
TELEATENDIMENTO



ANA CRISTINA OSTERMANN  
MARIA DO CARMO LEITE DE OLIVEIRA  
ORGANIZADORAS

VOCÊ ESTÁ  
ENTENDENDO?

CONTRIBUIÇÕES  
DOS ESTUDOS DE  
FALA-EM-INTERAÇÃO  
PARA A PRÁTICA DO  
TELEATENDIMENTO

MERCADO<sup>®</sup>  
 LETRAS

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Você está entendendo? : contribuições dos estudos de fala-em-interação para a prática do teleatendimento / Ana Cristina Ostermann, Maria do Carmo Leite de Oliveira, organizadoras. – Campinas, SP : Mercado de Letras, 2015.

Vários autores.

ISBN 978-85-7591-354-3

1. Análise do discurso 2. Call Centers 3. Centros de atendimento ao cliente 4. Comunicação nas organizações 5. Linguística aplicada I. Ostermann, Ana Cristina. II. Oliveira, Maria do Carmo Leite de.

15-03568

CDD-658.812

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Teleatendimentos de serviço : Contribuições dos estudos de fala-em-interação : Atendimento ao cliente : Administração 658.812

*capa e gerência editorial:* Vande Rotta Gomide  
*preparação dos originais:* Editora Mercado de Letras

**Apoio CNPq**

DIREITOS RESERVADOS PARA A LÍNGUA PORTUGUESA:

© MERCADO DE LETRAS®

VR GOMIDE ME

Rua João da Cruz e Souza, 53

Telefax: (19) 3241-7514 – CEP 13070-116

Campinas SP Brasil

[www.mercado-de-letras.com.br](http://www.mercado-de-letras.com.br)

[livros@mercado-de-letras.com.br](mailto:livros@mercado-de-letras.com.br)

1ª edição

**MAIO/2015**

IMPRESSÃO DIGITAL

IMPRESSO NO BRASIL

---

Esta obra está protegida pela Lei 9610/98.  
É proibida sua reprodução parcial ou total  
sem a autorização prévia do Editor. O infrator  
estará sujeito às penalidades previstas na Lei.

---

## SUMÁRIO

A CAIXA-PRETA DOS DESASTRES INTERACIONAIS EM TELEATENDIMENTOS . . . . .	7
<i>Ana Cristina Ostermann, Maria do Carmo Leite de Oliveira e Joseane de Souza</i>	
O CONTROLE DO INCONTROLÁVEL: <i>SCRIPTS</i> PARA INTERAÇÕES IRREAIS . . . . .	25
<i>Ana Cristina Ostermann e Joseane de Souza</i>	
O ATENDENTE SUPER-HERÓI: LÊ, TRADUZ E INFORMA (TUDO AO MESMO TEMPO) . . . . .	47
<i>Carlos Alexandre Fonseca Pereira e Ana Cristina Ostermann</i>	
AONDE IR? EIS A QUESTÃO . . . . .	71
<i>Márcia Del Corona</i>	
APAGÕES INTERACIONAIS EM EPISÓDIOS DE TOMADA DE DECISÃO . . . . .	93
<i>Maria de Lourdes Borges, Ana Cristina Ostermann e Maria do Carmo Leite de Oliveira</i>	
LIÇÕES DA CAIXA-PRETA . . . . .	111
<i>Maria do Carmo Leite de Oliveira e Ana Cristina Ostermann</i>	
SOBRE AS AUTORAS E O AUTOR . . . . .	115



## A CAIXA-PRETA DOS DESASTRES INTERACIONAIS EM TELEATENDIMENTOS

*Ana Cristina Ostermann*

*Maria do Carmo Leite de Oliveira*

*Joseane de Souza*

Perdas financeiras, ações na justiça, insatisfação do usuário/cliente, frustração do gestor. Esses são os frutos produzidos por maus atendimentos em centrais telefônicas prestadoras de diferentes tipos de serviço.

Por que será que nem sempre os chamados *call centers* conseguem alcançar seus objetivos? Despreparo do atendente, salários baixos, alta rotatividade de pessoal são algumas das respostas conhecidas para alguns tipos de centrais de teleatendimento. Mas e para outros serviços de atendimento telefônico voltados para resolução de problemas ou oferecimento de ajuda ou mesmo de conselhos em uma variedade de áreas, como as da saúde e da tecnologia?

A proposta desta coletânea é a de trazer, com base em casos concretos, uma nova resposta. Não mais uma. Mas aquela que pode ser a mais bem-sucedida na explicação do problema comum a todos os tipos de teleatendimentos de serviço. É uma

resposta que olha para a caixa-preta, para o que constitui a própria atividade dessas centrais de serviço: a fala-em-interação.

É *na* linguagem e *pela* linguagem que atendente e usuário/cliente se entendem ou se desentendem. Por isso, não podemos negligenciar o conhecimento sobre o que acontece na interação. Nossa proposta é a de levar o leitor a perceber o que facilita ou dificulta a interação e, com isso, a rever paradigmas, repensar estratégias de modo a melhorar o padrão de qualidade de atendimentos ao telefone.

### *Sobre centrais de atendimento telefônico*

Num cenário de hipercompetição global, o relacionamento com o cliente se tornou uma vantagem competitiva. Uma das soluções tecnológicas encontradas para ampliar os espaços de venda e de atendimento foi a implantação de centrais de atendimento telefônico, mais conhecidas como *call centers* (CC). Trata-se de uma ferramenta de base tecnológica que viabilizou um modelo de atendimento identificado como de alta tecnologia e baixo contato. Por meio dessas centrais, as organizações ampliaram as possibilidades de oferecimento de produtos e serviços, e os clientes ganharam acessibilidade às organizações sem restrições de presença e contiguidade do espaço e, em muitos casos, sem limites de tempo.

Ainda que a implantação de CC tenha tido uma motivação comercial – gerar lucro e reduzir custos –, o modelo inspirou outros tipos de centrais de atendimento telefônico. Um deles é a *helpline*. No livro *Calling for help: language and social interaction in telephone helplines* (Baker, Emmison e Firth 2005, p. 1), a *helpline* é definida, grosso modo, como um serviço de atendimento telefônico que oferece algum tipo de ajuda ou mesmo conselhos em uma variedade de áreas, mais comumente na da saúde e da



tecnologia – e observe-se aqui que os autores estão lidando essencialmente com atendimentos em países europeus e nos Estados Unidos.

A ajuda ou os conselhos disponibilizados em *helplines* acontecem por meio da conversa, da interação. Ademais, na grande maioria dos casos, essas interações ao telefone iniciam com a pessoa (que ligou para o serviço) descrevendo um “problema” que ela está enfrentando naquele momento.

Serviços de atendimento telefônico do tipo *helpline* são normalmente gratuitos. São exemplos de *helplines* no Brasil o 190 da Brigada Militar, contemplado no capítulo 4 desta coletânea, os bombeiros, a Central de Atendimento do MEC, entre outros.

Outro tipo de central de atendimento telefônico são os *help desks*, destinados a ajudar profissionais dentro da própria instituição que estejam enfrentando problemas técnicos de alguma natureza, como acontece na Petrobras, por exemplo. Uma variante desse tipo de teleatendimento é apresentado no capítulo 5 desta coletânea. Trata-se de um teleatendimento em que o responsável de um centro de operações do sistema elétrico interage com o operador de uma subestação para avaliar situações, discutir procedimentos, tomar decisões.

Uma das diferenças entre os tipos de centrais de atendimento apresentados e esta última é que, no caso das anteriores, o atendimento é guiado por *scripts*. Os *scripts* são formados por um conjunto de prescrições planejadas pela gestão e que objetivam orientar o atendente para o que ele deve fazer na prestação do serviço. Essas prescrições acabam refletindo não apenas a cultura da organização como também seu entendimento de comunicação.

Um dos livros, por exemplo, que influenciou a gestão na elaboração do *script* de atendimento de um dos contextos investigados nesta coletânea, Central de Informações sobre

Saúde,<sup>1</sup> discutido nos capítulos 2 e 3, foi o *Como encantar o cliente pelo telefone* (Anderson 1995). O texto sugere, entre outras coisas, que sejam realizadas perguntas de sondagem e perguntas de confirmação durante um atendimento telefônico que pretenda dar conta do “encantamento” do cliente. Faz sentido que um serviço de atendimento telefônico que busca solucionar as mais variadas dúvidas da população sobre saúde queira organizar o atendimento. Entretanto, na prática, os atendentes deparam-se com questões das mais variadas, muitas vezes envolvendo assuntos delicados, em que os textos e os *scripts*, elaborados *a priori*, não mais auxiliam os atendentes, já que eles (i.e. esses textos e *scripts*) não podem prever a infinitude de trajetórias que a interação humana pode tomar. O resultado é uma ligação telefônica mecânica, fria e com falta de engajamento na conversa por parte dos atendentes (Oliveira 2000), resultando na baixa qualidade do serviço prestado (ou, por vezes, num serviço não prestado) e na insatisfação de quem o buscou.

No caso dos *help desks* e da variante apresentada no capítulo 5, “Apagões interacionais em episódios de tomada de decisão”, não há um *script* nem outro tipo de texto que “guie” os atendimentos. Nesses contextos, é a competência técnica de um ou mais dos participantes que torna possível a análise de cada caso, mas não necessariamente o sucesso do teleatendimento. O sucesso do teleatendimento depende ainda da competência interacional dos participantes.

### *A metáfora do conduto e o que ela tem a dizer sobre a comunicação*

Quantos de nós já ficamos furiosos em ligações para serviços de atendimento ao cliente, em que o atendente parece não nos ouvir e responde a tudo menos ao que perguntamos?

---

1. Nome fictício.

Situações frustrantes com serviços de *call centers* parecem ser mais o padrão do que a exceção em nossas práticas do dia-a-dia.

O que está por trás das práticas que não favorecem o entendimento mútuo em um teleatendimento pode ser o entendimento que muitos gestores têm sobre a natureza da comunicação humana. O que argumentamos, ao longo desta coletânea, é que uma das principais causas de maus atendimentos e consequentes frustrações de quem busca os serviços é o modelo de comunicação que orienta a prática desses atendimentos – normalmente traduzido pela “metáfora do conduto”.

A “metáfora do conduto” (Reddy 2000) refere-se ao entendimento de que “comunicar” seria o mesmo que “transmitir”. Mais, que as palavras ou expressões estariam carregadas de um significado “fixo” e independente de contexto, que traduziriam exatamente as ideias que um indivíduo (A) deseja transmitir, e, assim, seriam transportadas intactas ao outro, o suposto receptor (B), por um “duto condutor”, no momento da comunicação.

Essa concepção de comunicação está arraigada a uma visão de interação que não reflete sobre o elemento principal da comunicação: a “intersubjetividade”, ou entendimento mútuo. Na verdade, é justamente na construção de um entendimento mútuo entre os falantes que ocorre a interação. É isso que faz com que seja impossível controlar antecipadamente os desdobramentos que acontecem durante uma interação.

Em contrapartida, a fala mecanizada ou “scriptada” provém de uma percepção de interação como o mero envio e recepção de mensagens “prontas”, como na metáfora do conduto. É compreensível que, com a massificação dos atendimentos, as organizações buscassem estratégias que assegurassem um atendimento uniforme e igualitário. Mas é incompreensível, por outro lado, que as mesmas organizações que lutam por criar uma cultura de foco no cliente não percebam que a padronização do atendimento impede o tratamento do cliente como uma pessoa

única (Suprenant e Solomon 1987, p. 86). O dilema de como prestar um serviço eficiente e padronizado em um nível aceitável de qualidade e, ao mesmo tempo, dar ao cliente um tratamento personalizado continua sendo apontado nos estudos sobre esse tipo de serviço (Ma e Dubé 2011).

### *Sobre a preocupação dos estudos interacionais nas organizações*

Oliveira (2013) apresenta um panorama geral e exemplos de leituras essenciais, textos clássicos e recentes que tratam da linguística aplicada aos contextos empresariais e mostra que há uma preocupação dos estudos discursivo-interacionais em ampliar seus horizontes para chegar às organizações brasileiras, sejam elas públicas ou privadas.<sup>2</sup> Essa preocupação corresponde à importância do olhar sobre a atividade interacional, atividade presente em praticamente todas as funções organizacionais, que cada vez mais se consolida no uso de novas tecnologias, e que, no entanto, em sua maior parte, não consegue alcançar um patamar estável de resolução. Isso porque está focada em uma cultura empresarial em que a produtividade é medida em números, e não de forma qualitativa e específica (Cameron 2000; Silva *et al.* 2002; Oliveira e Barbosa 2002).

Recentemente, os estudos organizacionais têm feito uma utilização crescente da Análise da Conversa de base etnometodológica (também referida em língua portuguesa como AC), abordagem teórico-metodológica utilizada ao longo desta coletânea (e.g. Jung Lau e Ostermann 2005; Hepburn e Potter 2007; Samra-Fredericks 2010; Llewellyn e Hindmarch

---

2. Diferentes partes desta seção aparecem também em Souza, Ostermann e Borges (2015).

2010; Clifton 2012; Oliveira 2013; Borges e Ostermann 2013). Essa utilização supre uma lacuna apontada pelos próprios estudiosos a respeito de uma abordagem metodológica que seja inovadora nos estudos organizacionais (Weick 1969[1973]; 1995; Llewellyn e Hindmarch 2010). Deter-se no que acontece nas práticas de linguagem, ou seja, microestruturalmente, é uma das formas que mais rapidamente pode mostrar o que ocorre em uma organização. Além disso, há a possibilidade de uma leitura ativa das ações dos profissionais enquanto realizam seu trabalho (Clifton 2009).

Assim, a microanálise poderá nos revelar a visão de comunicação que a organização está construindo com os atendentes ou entre os profissionais dentro da própria instituição. A atenção aos fatores microestruturais também nos leva à reflexão sobre a necessidade de uma abordagem estratégica que facilite, ou melhor, que prime, antes de mais nada, pelo entendimento mútuo entre os interlocutores para o atendimento às demandas de cada ligação.

Em uma tentativa de compreensão dessa problemática e busca de possíveis soluções para ela, a perspectiva da linguística aplicada pode iluminar o entendimento das interações da vida cotidiana – e, no caso desta coletânea, das interações em prestações de serviços. Destaca-se, para esse objetivo, a abordagem teórico-metodológica da AC, perspectiva essa adotada pelos estudos relatados nesta coletânea e, como dito anteriormente, apresentada a seguir.

### *Sobre a Análise da Conversa: o que é e como se faz*

A Análise da Conversa de base etnometodológica (Sacks 1992; Silva, Andrade e Ostermann 2009; Garcez 2008), abordagem que se originou na Sociologia, mas que

no Brasil tem se instalado mais largamente em Programas de Pós-Graduação em Linguística e Linguística Aplicada, busca compreender os métodos utilizados pelos próprios interagentes ao desempenhar diferentes papéis (por exemplo, gerente de treinamentos, atendente em uma central de informações sobre saúde, secretário executivo, entre outros).<sup>3</sup> Nessa abordagem, estudam-se as falas das pessoas e as ações desempenhadas por elas nas interações – não os seus pensamentos, assumidos como subjacentes à fala, o que não significa, obviamente, que esses aspectos não sejam importantes; apenas não são o objeto analítico dessa perspectiva.

A AC também analisa interações a partir de uma perspectiva êmica. Isso significa que busca um olhar investigativo e interpretativo a partir da perspectiva de como os próprios participantes de uma interação demonstram entre si, por meio de suas ações, a sua compreensão do que está acontecendo (Hutchby e Wooffitt 1998, p. 15), e não a partir de interpretações externas, como as interpretações do pesquisador. Nessa perspectiva, evitam-se especulações sobre o que motivou um interagente a dizer algo em determinado momento e priorizam-se análises detalhadas das ações propriamente ditas que esse falante desempenhou. Ou seja, a conduta dos interagentes passa a ser o foco central a partir do qual se desenvolve uma análise (Heritage 1984, p. 243).

A partir desse foco e olhar investigativo, a perspectiva da AC compreende a fala como uma forma de *ação social* – isto é, como uma forma de fazer coisas no mundo (como reclamar, pedir uma informação, informar, explicar, discordar, ou mesmo de performar determinadas identidades – como a de atendente em um *call center*, por exemplo). Em outras palavras, a AC investiga como as pessoas participantes da interação

---

3. Diferentes partes desta seção que apresenta a Análise da Conversa aparecem também em Ostermann (2012).

compreendem o que suas falas estão fazendo (ou seja, que ações estão desempenhando), já que essas compreensões são disponibilizadas na própria interação, a partir de como um próximo interagente responde ao que o interagente anterior “fez” com sua fala. Assim, analistas da conversa examinam como as ações de um participante, desempenhadas por seus enunciados e outros comportamentos, afetam – e, muitas vezes, limitam – as ações do outro (Heritage e Maynard 2006).

E o que seriam os “dados” para a AC? Algo muito simples e “mundano”, na verdade. Os dados ou o objeto analítico na AC são as interações de ocorrência natural (também chamadas de interações naturalísticas), que podem ser definidas, grosso modo, como todas aquelas que acontecem na vida cotidiana – independentemente de serem pesquisadas ou não, tais como conversas telefônicas entre amigos, reuniões de trabalho, transações entre clientes e profissionais. Há um afastamento intencional de dados gerados a partir de instrumentos (tais como as entrevistas *post-factum*) ao se buscar a aproximação de interações que acontecem na vida mundana. Prestações de serviços ou de informações por atendentes de *call centers*, que constituem largamente os dados analisados nesta coletânea, acontecem diariamente, independentemente de pesquisadores, como foi o nosso caso, dedicarem-se ao seu estudo. Com a análise de interações naturalísticas, em resumo, é possível verificar como os participantes compreendem uns aos outros, como respondem aos turnos de fala, como interpretam o que o outro diz e como se orientam para o que está acontecendo (Ostermann 2012).

Outra questão importante na tradição de estudos da AC é *o que* analisar nas interações. Isso também a difere, em certa medida, de outras abordagens teórico-metodológicas. O foco analítico da AC é fortemente *data-driven*, ou seja, determinado a partir de eventos e fenômenos que são evidenciados nos próprios dados gravados e transcritos (Heritage 1984). Sendo

assim, no caso das diferentes pesquisas relatadas nesta coletânea, o processo de busca pelos fenômenos recorrentes e observação do que aparentemente era relevante para os participantes nas conversas surgiu após gravação e transcrição dos dados. Foi a partir desse movimento, dessa perspectiva metodológica, que se chegou aos capítulos que compõem esta obra.

Para a realização de pesquisas a partir dessa abordagem, as interações precisam obrigatoriamente ser gravadas em áudio e/ou vídeo, justamente porque os estudos de AC atentam também para a *forma* como as ações são desempenhadas, e não apenas para o conteúdo do que foi dito. Por exemplo, um mero pedido de informação, aqui compreendido como uma “primeira ação” que deflagra uma “segunda ação” (o provimento da informação solicitada<sup>4</sup>), pode ser desempenhado de diferentes formas, como as listadas a seguir.

- (a) *Como se contrai o vírus HIV?*
- (b) *Eu gostaria de saber quais os meios de contágio do vírus HIV.*
- (c) *Ãh, eu tô fazendo um trabalho para a escola e, ãh, a professora pediu pra listar como se contrai o vírus HIV.*
- (d) *Eu tô com medo de ‘pegar’ o HIV.*

Ainda que exemplos criados pelas pesquisadoras apenas para propósitos explicativos, estas seriam apenas algumas das várias formas de como se pode realizar uma mesma ação: a de pedir uma informação. Observe-se que, nesse caso, uma solicitação de informação pode ser bastante direta (“Como se contrai o vírus HIV?”) ou bem mais indireta (“Eu tô com medo de ‘pegar’ o HIV.”). Aliás, o formato mais indireto dá

---

4. O conjunto de primeira ação que deflagra uma segunda ação é chamado de “par adjacente.” O capítulo 2 apresenta uma explicação mais detalhada desse importante conceito para os estudos interacionais.



margem para que o falante seguinte interprete aquela fala como performando outras ações, como, por exemplo, um pedido de “um ombro amigo” ou de conselhos.

Depois das interações gravadas, dá-se início ao processo de transcrição dos dados. Observe-se o seguinte quadro, que apresenta as convenções de transcrição encontradas nos excertos discutidos ao longo da coletânea.

Quadro 1 – Convenções de Transcrição<sup>5</sup>

[texto]	Falas sobrepostas
=	Fala colada
(1.8)	Pausa
(.)	Micropausa
,	Entonação contínua
.	Entonação de ponto final
?	Entonação de pergunta
-	Interrupção abrupta da fala
:	Alongamento de som
>texto<	Fala mais rápida
<texto>	Fala mais lenta
°texto°	Fala com volume mais baixo
TEXTO	Fala com volume mais alto
Texto	Sílaba, palavra ou som acentuado
(texto)	Transcrição tentativa
XXXX	Trecho inaudível
((texto))	Comentários da transcritora
@@@	Risada
↓	Entonação descendente
↑	Entonação ascendente
hhh	Expiração audível
.hhh	Inspiração audível

Por meio dessas convenções, procura-se representar a fala o mais próximo possível de como ela foi de fato produzida, independente de essa fala ter sido produzida de acordo com

5. Convenções de transcrição propostas por Jefferson (1984), traduzidas e adaptadas por Schnack, Pisoni e Ostermann (2005).

gramáticas normativas da língua escrita ou não. Sendo assim, frequentemente, nos excertos que representam as interações analisadas, o leitor se deparará com representações da fala com, por exemplo, ausências de concordância na pluralização (e.g. “eles fazem todos os exa:↑me”) e sem “r” nos verbos no infinitivo (e.g. “eu pensei que ia ficá menos di:as”) – quando assim tiverem sido produzidas pelo falante.

Assim, ao fazer uso dessas convenções de transcrição, consegue-se obter uma espécie de registro escrito dos dados de fala-em-interação da forma mais próxima possível à fala real dos interagentes. É um registro que possibilita a “visualização”, também para futuros leitores, de como a conversa aconteceu. Além disso, a representação na escrita de características de falas espontâneas – que para muitos poderiam ser consideradas ruídos ou supérfluos (tais como repetições, sobreposições de fala, assim como pausas e hesitações) –, para a AC, é essencial.

Registra-se aqui a consciência sobre o que se descreve na literatura como “paradoxo do observador” (Labov 1972[2008]) quando se pesquisa a fala natural, e que frequentemente é usado como crítica aos estudos de dados naturalísticos. Deseja-se observar e gravar a fala natural das pessoas, como elas conversam entre si quando não estão sendo observadas, mas isso se dá na presença de um pesquisador e de um gravador, nenhum deles “natural” às interações. Contudo, conforme já amplamente discutido em pesquisas sociolinguísticas, a tendência natural do ser humano é a de “relaxar” e ignorar o fato de estar sendo gravado depois de um período mínimo de tempo. Assim, buscase amenizar esse estranhamento inicial permanecendo mais tempo em campo e realizando observações antes de dar início às gravações.

Finalmente, faz-se importante tratar das questões éticas envolvendo pesquisas dessa natureza. No caso dos resultados aqui reportados, é importante registrar que cada pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da instituição que

a abrigou e dele recebeu aprovação. Ademais, os participantes de cada uma delas foram consultados sobre sua concordância ou não em participar da pesquisa em questão. Aqueles que concordaram assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e cópias do documento ficaram em seu poder. É importante documentar que, nas transcrições dos dados das pesquisas aqui relatadas, toda e qualquer referência a nomes de pessoas, lugares e instituições é fictícia, de forma a garantir o anonimato dos participantes.

### *Organização da coletânea*

O volume é formado por um conjunto de seis capítulos. O capítulo 1, “A caixa-preta dos desastres interacionais em teleatendimentos”, como aqui se viu, descreve a problemática central discutida na coletânea, apresenta o modelo de comunicação comumente utilizado nas organizações, da metáfora do conduto, em contraposição ao entendimento de comunicação adotado na coletânea, e introduz a proposta teórico-metodológica que orienta a análise dos casos discutidos nos quatro capítulos subsequentes.

O capítulo 2, “O controle do incontrolável: *scripts* para interações irreais”, examina o uso (in)adequado de perguntas, previstas nos *scripts*, em interações da Central de Atendimento de um serviço governamental de provimento de informações em saúde. As autoras apresentam evidências de que, sem o desenvolvimento de uma percepção de contexto, a obediência cega aos *scripts* pode se transformar num desastre interacional.

O capítulo 3, “O atendente super-herói: lê, traduz e informa (tudo ao mesmo tempo)”, focaliza as dificuldades enfrentadas por um atendente da mesma Central de Atendimento tratada no capítulo 2. Dentre as dificuldades, está a de entender a

linguagem excessivamente técnica do banco de dados usado para a pesquisa; a de tornar essa linguagem acessível a um interlocutor leigo e, por fim, a de ajustar o que foi lido a uma interação oral com o usuário. Os autores oferecem argumentos que justificam a necessidade de ajustar a linguagem do banco de dados ao objetivo perseguido – a divulgação científica; e a de desenvolver a habilidade do atendente de adaptar o texto lido às especificidades de cada solicitação e ao contexto oral do teleatendimento.

O capítulo 4, “Aonde ir? Eis a questão”, discute o papel da formulação de lugar no sucesso de interações do serviço público de atendimentos a emergências conhecido como 190. Após uma descrição do que constitui a atividade de atendimento, a autora identifica o momento interacional mais trabalhoso – e fundamental – para que o serviço de emergência seja prestado: o preenchimento do campo do formulário eletrônico referente ao endereço para onde deverá ser enviada uma viatura. Como defende a autora, atualizações de mecanismos tecnológicos de localização, letramento da população quanto ao uso do serviço oferecido pelo 190 e capacitação “interacional” dos atendentes são condições essenciais para o sucesso do serviço de emergência oferecido.

O capítulo 5, “Apagões interacionais em episódios de tomada de decisão”, examina a interação entre um agente do Centro de Operação do Sistema Elétrico e o operador de uma subestação diante do risco de um apagão elétrico. Reconhecendo que apagões de energia são fenômenos complexos que envolvem um conjunto de fatores nem sempre controláveis, as autoras dirigem seu olhar para a interação entre os profissionais envolvidos nas decisões técnicas. Com base na análise realizada, foi possível encontrar evidências de que os profissionais não conseguiram se orientar para os mesmos aspectos no processo de construção de uma compreensão mútua<sup>6</sup> voltada para a tomada

---

6. Compreensão mútua (ou “entendimento mútuo”) é um termo que será retomado e discutido mais detalhadamente ao longo dos capítulos analíticos desta coletânea.

de decisão sobre os procedimentos que poderiam impedir o avanço e agravamento do evento inesperado. O estudo aponta, portanto, para a necessidade de conscientizar os profissionais sobre o papel da compreensão mútua, especialmente em episódios de tomada de decisão em situações emergenciais. O que se aprende com a análise da caixa-preta, especialmente em contextos como esse, é que a divergência de orientação dos participantes pode afetar a celeridade demandada na tomada de decisão.

Por fim, o capítulo 6, “Lições da Caixa-Preta”, busca organizar as reflexões que os casos analisados provocaram e ao mesmo tempo indicar caminhos.

Que a leitura dos casos aumente a curiosidade de todos sobre o que fazemos quando conversamos, gere uma boa reflexão a todos os envolvidos com o trabalho de atender e de comunicar-se e ofereça inspiração àqueles interessados em interações no contexto organizacional. Para aqueles já habituados a outros trabalhos de fala-em-interação, que a abordagem das análises possa ilustrar o potencial de aplicação no mundo social que os estudos interacionais possuem.

### *Referências bibliográficas*

ANDERSON, K. (1995). *Como encantar o cliente pelo telefone*. Rio de Janeiro: Campus.

BAKER, C.; EMMISON, M. e FIRTH, A. (2005). *Calling for help: language and social interaction in telephone helplines*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

BORGES, M. L. e OSTERMANN, A. C. (2013). “Quem vai definir isso aí é tu”: a fala-em-interação em contextos de decisões empresariais de emergência.” *ReVEL*, vol. 11, nº 21, pp. 117-139.

- CAMERON, D. (2000). “Styling the worker: gender and the commodification of language in the globalized service economy.” *Journal of Sociolinguistics*, vol. 4, n° 3, pp. 323-347.
- CLIFTON, J. (2012). “A discursive approach to leadership: doing assessments and managing organizational meanings.” *Journal of Business Communication*, vol. 49, n° 2, pp. 148-168.
- CLIFTON, J. (2009). “Beyond taxonomies of influence.” *Journal of Business Communication*, vol. 46, n° 1, pp. 57-79.
- GARCEZ, P. M. (2008). “A perspectiva da análise da conversa etnometodológica sobre o uso da linguagem em interação social”, in: LODER, L. e JUNG, N. *Fala-em-Interação Social: introdução à análise da conversa etnometodológica*. Campinas: Mercado de Letras, pp. 17-38.
- HEPBURN, A. e POTTER, J. (2007). “Crying receipts: time, empathy, and institutional practice.” *Research on Language and Social Interaction*, vol. 40, n° 1, pp. 89-116.
- HERITAGE, J. (1984). *Garfinkel and Ethnomethodology*. Cambridge and New York: Polity Press.
- HERITAGE, J. (2012). “The epistemic engine: sequence organization and territories of knowledge”. *Research on Language and Social Interaction*, vol. 45, n° 1, pp. 30-52.
- HERITAGE, J. e MAYNARD, D. W. (2006). *Communication in medical care: interaction between primary care physicians and patients*. Cambridge: Cambridge University Press.
- HUTCHBY, I. e WOOFFITT, R. (1998). *Conversation analysis: principles, practices and applications*. Cambridge: Polity Press.
- JEFFERSON, G. (1984). “Transcription notation”, in: ATKINSON, J. e HERITAGE, J. (eds.) *Structures of social action*. New York: Cambridge University Press, pp. ix-xvi.
- JUNG LAU, C. R. e OSTERMANN, A. C. (2005). “As interações no telemarketing ativo de cartões de crédito: da oferta velada à rejeição.” *Alfa: Revista de Linguística*, vol. 49, n° 2, São Paulo, pp. 65-88.

- LABOV, W. (1972[2008]). *Padrões sociolinguísticos*. São Paulo: Parábola.
- LLEWELLYN, N. e HINDMARSH, J. (2010). “Work and organisation in real time: an introduction”, *in*: LLEWELLYN, N. e HINDMARSH, J. *Organisation, interaction and practice: studies in ethnomethodology and conversation analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 3-23.
- MA, Z. e DUBÉ, L. (2011). “Process and outcome interdependency in frontline service encounters.” *Journal of Marketing*, vol. 75, nº 3, pp. 83-98.
- OLIVEIRA, M. do C. L. de (2000). “Ethos interacional em situações de atendimento.” *Veredas – Revista de Estudos Linguísticos da Universidade Federal de Juiz de Fora*, vol. 4, nº 1, pp. 59-65.
- \_\_\_\_\_. (2013). “Linguística aplicada a contextos empresariais: uma entrevista com Maria do Carmo Leite de Oliveira.” *ReVEL*, vol. 11, nº 21.
- OLIVEIRA, M. do C. L. de e BARBOSA, B. T. (2002). “Novas tecnologias, novos padrões de interação: um estudo da fala em uma Central de Atendimento Telefônico.” *Palavra*, vol. 8, Rio de Janeiro, pp. 155-168.
- OSTERMANN, A. C. (2012). “Análise da Conversa: o estudo da fala-em-interação”, *in*: OSTERMANN, A. C. e MENEGHEL, S. N. *Humanização. Gênero. Poder. contribuições dos estudos de fala-em-interação para a atenção à saúde*. Campinas: Mercado de Letras; Rio de Janeiro: Fiocruz, pp. 33-43.
- REDDY, M. (1979[2000]). “A metáfora do conduto: um caso de conflito de enquadramento na nossa linguagem sobre a linguagem.” *Cadernos de Tradução*, nº 9, Porto Alegre, pp. 5-47, jan/mar. Tradução de Ilesca Holsbach, Fabiano Gonçalves, Marcela Migliavacca e Pedro Garcez.
- SACKS, H. (1992). *Lectures on conversation*. Oxford: Blackwell, vols. 1 e 2.
- SAMRA-FREDERICKS, D. (2010). “Ethnomethodology and the moral accountability of interaction: navigating the

- conceptual terrain of “face” and face-work.” *Journal of Pragmatics*, vol. 42, pp. 2147-2157.
- SCHNACK, C. M.; PISONI, T. D. e OSTERMANN, A. C. (2005). “Transcrição de fala: do evento real à representação escrita.” *Entrelinhas*, vol. 2, nº 2.
- SILVA, J. R. G. *et al.* (2002). “Operadores de call center: inconsistências e desafios para a gestão de pessoas. Banco de papers.” *26º ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador.
- SILVA, C. R.; ANDRADE, D. N. P. e OSTERMANN, A. C. (2009). “Análise da Conversa: uma breve introdução.” *Revista Virtual de Estudos da Linguagem*, vol. 11, pp. 1-21.
- SILVERMAN, D. (2001). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- SOUZA, J.; OSTERMANN, A. C. e BORGES, M. L. (2015). “Controlando o incontrolável: a aplicação das regras de atendimento na construção da compreensão mútua entre clientes e atendentes em um call center.” *Linguagem em (Dis)curso*, vol. 15, nº 1, Tubarão, SC, pp. 13-32, jan/abr.
- SUPRENANT, C. F. e SOLOMON, M. R. (1987). “Predictability and personalization in the service encounter.” *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 86-96.
- WEICK, K. E. (1969[1973]). *A psicologia social da organização*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Edgard Blücher.
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- ZIMMERMAN, D. H. (1984). “Talk and its occasion: the case of calling the police”, *in*: SCHIFFRIN, D. (ed.) *Meaning, form, and use in context: linguistic applications*. Washington: Georgetown University Press, pp. 210-228.