Diálogos Complexos: Atendimento, Cliente e Agência[1]

Márcia Pillon CHRISTOFOLI[2]
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

RESUMO

Este artigo tem como objetivo investigar como são estabelecidas as relações de trabalho entre o profissional de atendimento e seus diferentes públicos (cliente e agência de publicidade e propaganda), discutindo o lugar ocupado por ele nas organizações. Sob o olhar de Morin, por meio do Paradigma da Complexidade, e dos conceitos de Comunicação (Wolton e Morin), Organização (Srour), Lugar e Não-lugar (Augé), e Ética (Srour), pretendemos ressaltar alguns aspectos importantes do diálogo entre atendimento, cliente e agência, muitas vezes divergentes entre si.

PALAVRAS-CHAVE: complexidade; organizações; relações de trabalho.

Introdução

Há muito tempo já ouvimos falar das grandes mudanças enfrentadas pelas empresas[3] ao abandonar o modelo taylorista-fordista de trabalho (com produtos padronizados, feitos em massa), e adotar o sistema toyotista, utilizado para atender as necessidades dos consumidores, ultrapassando suas expectativas, através da qualificação técnica dos trabalhadores. Neste contexto, surgem novas formas de relações para os processos de produção dos bens e serviços.

> Nos últimos tempos, as relações de trabalho nas empresas competitivas passaram por radicais mudanças: os trabalhadores deixaram de ser descartáveis e desqualificados (mera engrenagens das linhas de produção), para tornar-se trabalhadores qualificados e polivalentes (profissionais organizados em ilhas de trabalho) (SROUR, 1998, p. XX).

Estes profissionais são capacitados, escolarizados e em constante processo de aprendizagem e renovação. Antes precisávamos da força física, do trabalho braçal, e hoje a diferença está na força mental. Conforme Srour (1998), acompanhamos a mudança de relações de poder para relações de saber: respeita-se o trabalho do outro, o

[1] Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

[2] Especialista em Marketing pela PUC-RS e aluna especial do PPGCOM da PUC-RS, email: marciapillon@yahoo.com.br.

[3] Neste artigo, usaremos os termos empresa e organização como sinônimos.

saber do outro. O trabalhador passa a assumir também responsabilidades pelos produtos e bens produzidos.

O capitalismo excludente (que só beneficiava uma minoria) evoluiu para o capitalismo social, onde parte dos excedentes econômicos são partilhados (benefícios, programa de participação nos resultados da empresa, incentivo à redução de custos, venda de ações aos funcionários, entre outros exemplos).

> Com efeito, o capitalismo contemporâneo foi transfigurado pela Revolução Digital que introduziu uma radical redefinição da organização do trabalho. Muitos funcionários deixaram de ser desqualificados, meras engrenagens da linha de produção fordista-taylorista, e se tornaram co-responsáveis no controle da produção em conexão com os gestores que perderam a soberania (SROUR, 2008, p. 217).

A força de lutas políticas e sindicais, buscando melhores condições de trabalho e distribuição de renda, geram empresas mais competitivas, num ambiente liberal-democrático, aceitando o pensamento pluralista e estimulando a criatividade. Estas empresas reformularam a organização do trabalho:

> [...] as atividades, antes simples e fragmentadas, passam a ser agregadas em processos que transferem valor para o cliente. Os trabalhadores reunidos em equipes multifuncionais se responsabilizam por processos inteiros ou por segmentos de processos, assumindo desde logo algumas funções gerenciais. Sua capacitação demanda anos de estudo e de habilitação técnica, ao contrário do curto tempo de treinamento anterior a que os trabalhadores industriais estavam sujeitos. [...] Intensifica-se e amplia-se o uso da tecnologia da informação, num contexto em que o acesso aos dados é compartilhado (SROUR, 1998, p. 21).

Outra abordagem feita por Srour (1998), quando falamos em transformação do trabalho e suas relações, é a revolução do marketing. Empresas que antes eram voltadas apenas para o seu umbigo, agora são voltadas para o mercado e agem de acordo com as expectativas dos clientes. O marketing contribui para que as empresas respeitem o consumidor final, fazendo com que trabalhadores e gestores produzam com qualidade, sempre de acordo com as oportunidades do mercado, e criando diferenciais em relação à concorrência (sem a qual as empresas não existiriam).

Dentro deste cenário, acompanhamos também a evolução e a importância da publicidade e da propaganda[4] para as organizações. De acordo com Sampaio (1999, p. 29), ela adquire um papel significativo como impulsionadora da economia já que, "de

[4] Para muitos pesquisadores e profissionais e em muitos estudos os conceitos de publicidade e propaganda são usados distintamente, mas neste trabalho serão tratados como sinônimos.

um lado, funciona como elemento vital para que as empresas conquistem mais consumidores e expandam suas atividades, e, de outro, para que os consumidores estejam melhor informados e possam escolher adequadamente o que consumir".

No processo de criação e produção da propaganda temos, numa ponta, o anunciante (ou cliente), que tem algo a comunicar e a intenção de influenciar o consumidor, que é a outra ponta deste processo. Em muitos casos a mediação deste processo se faz através da agência de propaganda. Usaremos, portanto, o termo cliente para denominar as organizações que possuem algum tipo de relação com uma agência de propaganda (denominada de agência). Esta relação é intermediada pelo executivo de contas ou profissional de atendimento (denominado atendimento).

De acordo com Sampaio (1999), estes agentes são conceituados da seguinte forma:

Anunciante	Também chamado de cliente, é a empresa, pessoa ou instituição que faz uso da propaganda para resolver algum problema de comunicação e, com isso, atender a uma finalidade específica e definida – geralmente a venda de produtos e serviços.
Agência de Propaganda	Empresa especializada na técnica e na arte da propaganda, reunindo, para isso, tecnologia específica e corpo de profissionais de diversas especializações, que se estruturam em departamentos (atendimento, planejamento, criação, mídia, pesquisa etc.) com funções específicas. Assessora o anunciante em todas as suas necessidades de propaganda e executa tarefas necessárias à sua realização, coordenando o trabalho de fornecedores e produtoras e intermediando o relacionamento cliente-veículo.
Atendimento	O atendimento é o setor que presta assistência aos clientes [...] O relacionamento agência-cliente é função central do Atendimento que, na maior parte dos casos, também é responsável pela tarefa de planejamento de comunicação publicitária dos clientes sob seus cuidados em conjunto ou não com as demais áreas da agência. O acompanhamento das tarefas subsequentes (criação, produção, planejamento de mídia, veiculação e aferição dos resultados) também é tarefa do Atendimento, que deve manter o cliente sempre bem informado e obter dele as necessárias análises e aprovações no decorrer do processo.

FONTE: SAMPAIO, 1999, p. 37; 40; 57-58.

Não deixaremos de citar aqui a importância de todos os departamentos e profissionais envolvidos na criação de uma campanha publicitária e no funcionamento de uma agência, mas focaremos nosso estudo no atendimento por se tratar da ponta do *iceberg*, do elo de ligação e de relação entre o mercado, o cliente e a agência. O departamento de atendimento, portanto, é um dos principais meios de comunicação da

agência com o mercado e da agência com seus clientes. É ele que se comunica com os diversos públicos.

Sob esta perspectiva, podemos afirmar que é do atendimento a responsabilidade de transformar a informação recebida do cliente em conhecimento para todos os departamentos da agência. É o responsável, portanto, por todas as informações que circulam entre cliente-agência e agência-cliente.

Assim sendo, nosso objeto de estudo são as relações de trabalho estabelecidas entre o profissional de atendimento e seus diferentes públicos (cliente e agência), e o lugar ocupado por ele nas organizações.

Cabe ressaltar aqui que por lugar compreendemos tanto a noção de espaço físico, como a noção de construção e ocupação de uma posição adotada pelo profissional, dentro da relação cliente e agência. Retomaremos estes conceitos a seguir, na segunda parte deste artigo.

1. Pressupostos Teóricos

Para a elaboração deste artigo, abordaremos os conceitos de Comunicação (Wolton e Morin), Organização (Srour), Lugar e Não-lugar (Augé), e Ética (Srour) para, na análise, aplicá-los ao objeto e estabelecer o diálogo aqui proposto.

1.1 Comunicação

Durante anos, a abordagem técnica e econômica da comunicação dominou as teorias e os estudos. Mas ela possui também uma dimensão humanista, e é sob este olhar que abordaremos este conceito: segundo Wolton (2006), a essência da comunicação não está do lado das técnicas e de seus usos, mas do lado da capacidade de ligar estas ferramentas técnicas a valores democráticos.

A comunicação é sempre a busca da relação e do compartilhamento, ela pressupõe respeito ao outro. E sabemos que nada é mais difícil do que reconhecer o outro como seu igual, sobretudo se não há compreensão. Comunicar, portanto, é "admitir a importância do outro, aceitar nossa dependência em relação a ele e a incerteza de ser compreendido por ele" (WOLTON, 2006, p. 15); é, em primeiro lugar, uma maneira de expressar-se, mas expressar-se não basta para garantir comunicação. É preciso saber se estamos sendo ouvidos e, acima de tudo, se há interesse no que está sendo dito.

Para Morin,

> [...] não devemos confundir comunicação e compreensão, porque a comunicação é comunicação de informação às pessoas ou grupos que

> podem entender o que significa a informação. Mas a compreensão é um fenômeno que mobiliza os poderes subjetivos de simpatia para entender uma pessoa como uma pessoa que é também sujeito. [...] Há um problema fundamental no mundo da comunicação: não basta multiplicar as formas de comunicação, também é preciso a compreensão. (MORIN, 2007a, p. 42-43).

Informação e comunicação são duas palavras bem distintas, embora tenham sido tratadas como sinônimos durante muito tempo. A informação está ligada a mensagem que deve ser transmitida, já a comunicação é a relação entre o emissor, a mensagem / informação e o receptor. Não basta, portanto, informar para comunicar. A informação precisa ser compreendida pelo outro, para então se estabelecer a comunicação. Assim, entendemos comunicação como a relação emissor/mensagem/receptor (não sendo apenas como transmissão das informações).

De acordo com Morin (2003),

> O fenômeno comunicacional não se esgota na presunção de eficácia do emissor. Existe sempre um receptor dotado de inteligência na outra ponta da relação comunicacional. A mídia permanece um meio. A complexidade da comunicação continua a enfrentar o desafio da compreensão (MORIN, 2003, p. 12).

1.2 Organização

São diversos os conceitos e teorias encontrados a respeito do termo organização. "O modelo clássico vê a empresa como um todo coerente e estruturado por objetivos em função dos quais toda a organização seria administrada" (MOTTA, 2004, p. 284). Esta visão considera a organização como uma máquina, da qual todas as suas engrenagens são planejadas para funcionar harmoniosamente a fim de atingir objetivos comuns.

Porém, uma outra visão nos é apresentada por Motta (2004), e este será o conceito adotado aqui, em conjunto com os conceitos de Srour (1998): o de organização como esfera cultural, política e simbólica.

> A organização é fruto de uma construção social, baseada nas diversas interações dos grupos que a compõe [...] reproduz a estratificação social por classes da sociedade global na qual está inserida. [...] Existe uma série de conflitos entre os interesses políticos de cada grupo e a organização é considerada um espaço político e cultural de confronto contínuo (MOTTA, 2004, p. 285).

Para Srour (1998), as organizações são coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço, feitas por agentes coletivos em constante relação.

> As relações que estruturam as organizações são relações coletivas que abrangem e conectam coletividades. Operam no plano público e impessoal [...] não se confundem com as relações interpessoais, por serem relações associativas, mediadas pela existência de meios de

> produção. As organizações formam assim um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais (SROUR, 1998, p. 109).

Estas relações podem ser classificadas em estruturais, que são relações internas às organizações (relações de produção, de trabalho, de propriedade, de poder, de saber) e de consumo, que são relações externas às organizações, e ligam estas aos seus consumidores finais.

As relações coletivas, segundo Srour (1998), podem ter seus conteúdos baseado na dependência (relações autoritárias no pensamento e no modo de gestão), na sobredependência (relações totalitárias), na independência (relações em que cada um dos agentes sociais deve ter controle sobre sua vida e responder plenamente por seus atos), ou ainda, na interdependência (relações que enfatizam o coletivo, a co-responsabilidade e a cidadania).

Para Morin (2007c, p.91), "as relações no interior de uma organização, de uma sociedade, de uma empresa são complementares e antagônicas ao mesmo tempo". Assim, fica clara a complexidade e a diversidade das relações coletivas que dão forma as organizações.

> Essa compreensão da complexidade necessita de uma mudança bastante profunda em nossas estruturas mentais. O risco, se esta mudança de estruturas mentais não se produz, seria de caminhar-se rumo à pura confusão ou à recusa dos problemas. Não temos de um lado o indivíduo, de outro a sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (MORIN, 2007c, p. 87).

1.3 Lugar e Não-Lugar

Ao abordarmos o conceito de organizações, encontramos os termos espaço e lugar aparecerem em diversos estudos.

> A organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos (FISCHER, 1994, p. 89).

Ou ainda, segundo o autor, "dentre os diversos ambientes que compõe a realidade social, os espaços de trabalho ocupam um lugar físico e simbólico" (FISCHER, 1994, p. 82). As relações de trabalho nas organizações, portanto, se realizam em espaços.

Adotaremos aqui os conceitos utilizados por Augé (1994). Segundo o autor, "o termo espaço, em si mesmo, é mais abstrato que o de lugar, por cujo emprego referimo-nos, pelo menos, a um acontecimento (que ocorreu), a um mito (lugar-dito) ou a uma história (lugar histórico)" (AUGÉ, 1994, p. 77). Ou, "lugar como conjunto de elementos, coexistindo dentro de uma certa ordem, e do espaço como animação desses lugares, pelo deslocamento de uma força motriz" (AUGÉ, 1994, p. 75).

Para Santaella (2007, p. 164), "o espaço nos aparece de uma variedade de formas e de relações entre espaço e lugar, em que os lugares não podem ser separados de seu contexto de experiência". Assim, o lugar torna-se identitário, remete a um sentimento de pertencimento. Quando estabelecemos uma relação com o espaço em que nos encontramos, podemos falar em lugar.

Por outro lado, os não-lugares são a falta de relação com o lugar.

> Se um lugar pode se definir como identitário, relacional e histórico, um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico definirá então um não-lugar [...] a supermodernidade é produtora de não-lugares (AUGÉ, 1994, p. 73).

Seguindo a linha de Augé (1994), Bauman (2001, p. 120), utiliza o conceito de espaços vazios, que "são antes de mais nada vazios de significado. Não que sejam sem significado porque são vazios: é porque não têm significado, nem se acredita que possam tê-lo, que são vistos como vazios (melhor seria dizer não-vistos)".

1.4 Ética

Para justificar a abordagem do conceito de ética, reproduziremos um trecho do livro de Srour (2008, p.50).

> Uma agência de publicidade deve lealdade a quem? À empresa contratante da campanha publicitária, cliente imediata dela? Ao público que será atingido por sua mensagem e que pode vir a tornar-se consumidor do produto ou usuário do serviço? Aos seus próprios acionistas? A todos ao mesmo tempo? Como fazer para conciliar tantos e tão díspares interesses? [...] Com quem a agência deveria solidarizar-se? Com a coletividade restrita ou com a coletividade mais ampla? Deve gerar bem restrito particularista ou bem comum? Em tese, a resposta é óbvia: é preciso privilegiar o bem comum. Na prática, nem sempre a escolha altruísta prevalece, haja vista a ânsia de auferir lucros no curto prazo. Os pretextos não faltam; dirão: é preciso garantir os empregos; o purismo não paga as contas; cabe ao Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (Conar) tomar providência, não à agência de publicidade.

O capitalismo e o mundo globalizado geram um elevado índice de competição entre as organizações, deixando-as mais expostas aos seus deslizes de conduta. Com

esta competitividade e com o consequente crescimento da oferta, os clientes pressionam e exigem qualidade nos produtos e serviços prestados, e as organizações são obrigadas a cumprir estas exigências, sem deixar seus interesses de lado (principalmente os econômicos). Neste contexto, surgem as questões relacionadas a ética. De que forma agir? Ser ético "corresponde a agir de maneira íntegra, confiável, alinhar-se com as expectativas sociais, obedecer aos preceitos morais vigentes" (SROUR, 2008, p. 15).

Ao adotarmos uma postura perante a sociedade (como indivíduo e/ou como organização), produzimos um bem, que, de acordo com Srour (2008), pode assumir três formas: bem restrito particularista (beneficia alguns em detrimento de outros), bem restrito universalista (beneficia alguns sem prejudicar outros) e bem comum (beneficia a todos). Estas práticas, podem ser classificadas da seguinte forma:

Prática Egoísta	Opera no âmbito do indivíduo, beneficia um único agente, gera o bem restrito particularista e carece de solidariedade.
Prática Auto-interessada	Opera no âmbito do indivíduo, beneficia um único agente, gera o bem restrito universalista e reconhece a necessidade da solidariedade.
Prática Parcial	Opera no âmbito do grupo, beneficia poucos agentes, gera o bem restrito particularista e nutre uma solidariedade corporativa que é nociva à coletividade maior, porque se realiza a suas expensas.
Prática Altruísta Estrita	Opera no âmbito do grupo, beneficia poucos agentes, gera o bem restrito universalista e nutre uma solidariedade corporativa que é salutar, porque não prejudica a coletividade maior.
Prática Altruísta Imparcial	Opera no âmbito da sociedade inclusiva, beneficia todos os agentes indistintamente, gera o bem comum e visa a solidariedade social.
Prática Altruísta Extremada	Opera no âmbito de doadores humanitários e de necessitados, beneficia poucos ou muitos destes, gera o bem comum e cultiva a solidariedade humana.

FONTE: SROUR, 2008, p. 45-46.

Srour (2008) também destaca duas teorias éticas: a teoria ética da convicção (geram o bem comum e favorecem a geração do bem restrito universalista, a mentira não se justifica, pratica-se o senso do dever); e a teoria ética da responsabilidade (pratica-se o senso crítico – em vez de aplicar ordenamentos previamente estabelecidos, os agentes realizam uma análise da situação, optando normalmente pela que oferece benefícios ao maior número possível de pessoas).

> A teoria da responsabilidade, quando adotada, é mais comum entre empresários, administradores e políticos que pesam custo-benefício, se comprometem com o funcionamento das atividades sociais. Já a

> teoria da convicção é mais comum entre monges, visionários, artista e crentes que se comprometem com crenças ou normas, com utopias, não estão abertos as ambiguidades do cotidiano (SROUR, 2008, p. 193).

Sob o olhar destas duas teorias, como tomar decisões? Toda a decisão ou ação gera uma reação, que pode beneficiar ou prejudicar pessoas e coletividades. Ao fazermos escolhas, sempre fica a pergunta: isso beneficia ou prejudica a quem? O que é moral para alguns pode ser imoral para outros. Numa organização, por exemplo, vale as convicções do papel exercido como empregado, independente da conduta do gestor (vestir a camisa da empresa)? Ou agir de forma responsável, pesando os prós e contras? Ambas correm riscos de errarem ou acertarem.

2. Aspectos Metodológicos

Sob o olhar do Paradigma da Complexidade, proposto por Morin, nosso objetivo é investigar como são estabelecidas as relações de trabalho entre o profissional de atendimento e seus diferentes públicos (cliente e agência) e discutir o lugar ocupado por este profissional nas organizações.

> A opção pelo referido paradigma se justifica, pois acreditamos que nos permite transitar com alguma segurança pelos antagonismos e contradições que marcam a comunicação das organizações e que demandam um pensar complexo (SCROFERNEKER, 2008, p. 16).

A complexidade, portanto, nos permite aceitar contradições, lidar com conceitos antagônicos. E esta é a característica do profissional de atendimento, fazer a interface entre duas organizações distintas (cliente e agência). Em muitos casos, o cliente faz uma solicitação de trabalho que a agência não concorda ou tem uma posição diferente. E cabe ao atendimento conciliar estas diferenças.

> Pode-se dizer que o que é complexo diz respeito, por um lado, ao mundo empírico, à incerteza, à incapacidade de ter certeza de tudo, de formular uma lei, de conceber uma ordem absoluta. Por outro lado diz respeito a alguma coisa de lógico, isto é, à incapacidade de evitar contradições (MORIN, 2007c, p. 68).

Apresentaremos, a seguir, o que Morin (2007c) define como os três princípios básicos do pensamento complexo, interdependentes e complementares entre si, relacionando-os com o objeto deste artigo.

Princípio Hologramático: "Não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte. [...] A ideia pois do holograma vai alem do reducionismo que só vê as partes e do holismo que só vê o todo" (MORIN, 2007c, p. 74). O atendimento constitui a agência e o cliente, assim como o cliente e a agência constituem o atendimento.

Princípio Recursivo: Produtos também originam aquilo que os produz. "Um processo recursivo é um processo onde os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causa e produtores do que os produz. [...] Somos ao mesmo tempo produtos e produtores" (MORIN, 2007c, p. 74). O atendimento é produzido pela agência e pelo cliente, que também os produz.

Princípio Dialógico: É a associação de noções contraditórias. "O princípio dialógico nos permite manter a dualidade no seio da unidade. Ele associa dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos" (MORIN, 2007c, p.74). O dialogismo surge no momento em que o atendimento se depara com duas organizações distintas, muitas vezes antagônicas. É dele o papel de amenizar estes antagonismos.

Com o apoio da pesquisa qualitativa (Bauer e Gaskell, 2002), por meio de um estudo de caso, vamos analisar qual a posição adotada pelo profissional de atendimento nas suas relações entre a agência e o cliente.

> Para o pensamento complexo, a pesquisa qualitativa ressalta o aspecto da construção e reconstrução do saber, insistindo que não há conhecimento sem elaboração e reelaboração das verdades e relações que o formam. Assim como a provisoriedade, o dinamismo e a especificidade são características das questões sociais, também, a complexidade transita pelo mesmo viés nas relações (FORESTI, 2001, p. 94).

A partir de uma entrevista individual, feita com um profissional de atendimento de uma agência de propaganda gaúcha[5], pretendemos discutir as seguintes questões: entender de que forma a comunicação é exercida pelo atendimento, levando em consideração a compreensão e o respeito pelo outro; estudar como são estabelecidas as relações entre a organização-cliente e a organização-agência com o atendimento; entender de que maneira o atendimento ocupa seu espaço (lugar ou não-lugar) no trânsito entre organização-cliente e organização-agência; e estudar como o atendimento assume uma postura ética nas suas relações de trabalho.

3. Análise

Ao ser questionado sobre o processo de comunicação no seu dia-a-dia, o profissional comenta que ele se estabelece entre os profissionais do departamento de marketing do cliente e com os departamentos de criação, produção gráfica e eletrônica, planejamento, e área de marketing de relacionamento da agência. Com o cliente, a comunicação ocorre através de reuniões semanais (1 ou 2 vezes por semana), troca de e-

[5] Por esta entrevista apresentar algumas opiniões pessoais do entrevistado, não citaremos os nomes da agência e do profissional entrevistado. O profissional foi escolhido em função da disponibilidade para responder as perguntas.

mails diários, contatos telefônicos ou por *call conference* (no caso de apresentações de layouts/campanhas à distância). Com os departamentos da agência, a comunicação se dá através de: reuniões periódicas com os envolvidos de cada departamento da agência (em alguns casos, como com a criação, são reuniões diárias); documentos, como Pedidos Internos de Trabalho, feitos pelo sistema PUBLI; informações diversas trocadas pessoalmente e por e-mail. Como em qualquer relação interpessoal, o entrevistado ressalta que existem ruídos nestes processos, provocados por diversos fatores:

- Rapidez com que as informações mudam – já que atende à um cliente de varejo, que é dinâmico por natureza. Exemplo citado: se um concorrente entra com uma promoção de refrigeradores e o anúncio que estava sendo criado era de móveis, o cliente muda totalmente o pedido no meio do caminho e o trabalho tem que ser refeito.
- Interpretação equivocada de informações: nem sempre o que é dito de uma forma, é entendido da mesma maneira pelos interlocutores.

Neste contexto, fica evidente que a comunicação nem sempre cumpre o seu processo total (emissor/mensagem/receptor), pois em alguns casos não há compreensão e o número de informações é excessivo perante a dinâmica do trabalho.

Ao falar das relações de trabalho estabelecidas entre o atendimento, o cliente e a agência, o entrevistado comenta que em função do convívio diário com os profissionais do cliente, e de encontros em ocasiões comemorativas, certamente se estabelecem relações pessoais. Mas ressalta que um bom profissional de atendimento sabe separar o lado pessoal do profissional. Até porque quando estas relações se misturam, podem ocorrer concessões que prejudicam a credibilidade do atendimento e da própria agência.

Quando questionado sobre o fato de estar constantantemente em conflito entre interesses da agência e do cliente, justifica que um bom profissional de atendimento deve buscar o equilíbrio, não se posicionando à favor ou contra (independente de ser agência ou cliente). Com base nos valores e experiência profissional, o atendimento deve marcar suas posições e defender as idéias em que acredita, tanto junto aos colegas e diretores da agência, como junto ao cliente.

Ao dar sua opinião sobre a rotatividade dos profissionais nas agências e uma possível dificuldade em estabelecer vínculos, afirma que existe um excessivo *turnover* nas empresas, pelo próprio perfil das pessoas que ser formam em publicidade. Para o entrevistado, percebe-se que são inquietas e que não se sujeitam às condições de trabalho que não as agradam. Por outro lado, as agências exigem demais dos profissionais (trabalhos fora do horário, não pagamento de horas extras, falta de política

salarial definida, pouca valorização de alguns cargos/departamentos em detrimento de outros). Assim, os profissionais trocam de agência em busca de melhores salários e realização profissional e pessoal. Ressalta também a questão cultural (entre as agências) de que trabalhar muito tempo no mesmo lugar é sinal de estagnação, acomodação ou pouco valor profissional. As pessoas acreditam que trocando de emprego vão aprender coisas novas e demonstrar dinamismo, experiência.

Percebemos aqui a dificuldade encontrada pelo atendimento em encontrar o seu lugar no trânsito entre organização-cliente e organização-agência. A agência, muitas vezes, não cria o ambiente adequado para que o atendimento possa estabelecer vínculos com a organização, dificultando assim o processo de lugarização.

Ao falar sobre a conduta ética do atendimento em relação ao cliente e a agência, o entrevistado comenta que, como em todas as profissões, os publicitários também devem seguir normas éticas. Mas nem todas as agências levam esse código muito a sério. A busca incessante por faturamento e a visão egocêntrica de alguns donos de agência, acabam por superar a ética e prejudicam não só a relação com o cliente, mas também os resultados do trabalho (comunicação inconsistente). No caso do profissional de atendimento, que possui contato diário com o cliente e com os diversos departamentos da agência, é indispensável que este siga algumas normas e condutas, como: honestidade, transparência, bom senso, respeito ao cliente e aos colegas de trabalho, comprometimento com o negócio do cliente e com os resultados da comunicação que é feita para sua empresa.

Fica evidente, portanto, que o atendimento precisa assumir uma postura ética nas suas relações de trabalho, levando em consideração os interesses da agência e do cliente. Ele assume a teoria ética da responsabilidade, e adota a prática altruísta estrita, pois opera no âmbito do grupo, gerando o bem restrito universalista e sem prejudicar uma coletividade maior. É importante ressaltar aqui que estamos considerando a posição do atendimento, e não as ações do cliente ou da agência.

Sobre os conflitos existentes no dia-a-dia dos seus relacionamentos, alguns casos são citados pelo entrevistado. A área de criação da agência, muitas vezes, coloca a ideia em primeiro lugar e deixa o conteúdo (o que precisa ser dito ao consumidor) em segundo plano. Dependendo do *insight* criativo, chega até a ignorar o que está solicitado no pedido de trabalho. Pensa em como fazer um material bonito, mas esquece que existe um produto ou marca a ser ofertado. E o atendimento precisa intervir pelo cliente e pelo resultado, sempre buscando o equilíbrio entre a ideia, que vai tornar a peça criativa e

diferenciada, e os benefícios dos produtos, que devem ser claramente percebidos. No caso das áreas de produção gráfica ou eletrônica também ocorrem discordâncias, principalmente em relação às negociações de custos e orçamentos de trabalhos. O atendimento precisa buscar os comparativos de valores, além de contribuir no raciocínio para viabilizar a peça – muitas vezes mudando um detalhe já se consegue uma boa redução de custos.

Em relação ao cliente também ocorrem discordâncias. Uma delas é quanto à função de determinados meios de comunicação *versus* o tipo de mensagem a ser utilizada. Por exemplo: o cliente quer explicar uma mecânica promocional em um *outdoor*, que é uma peça de rápida visualização e que exige pouca informação. Nesse caso, o atendimento precisa argumentar tecnicamente e dar exemplos reais para convencê-lo. Também existem casos relacionados à adequação da ação a um público ou programa específicos. Exemplo: o cliente comprou uma ação de *merchandising*, feita pelo apresentador de um programa de variedades e colunismo social (agenda de eventos culturais, programação para o fim de semana, badalações sociais, personalidades, etc.) e quer falar da venda de televisores em 24 prestações. Ou seja, a informação é totalmente inadequada ao tipo de programa/público. Obviamente, o atendimento tem que discordar e precisa explicar que o correto é fazer uma ação conceitual, com foco na marca.

Assim, o atendimento estabelece com seus públicos relações estruturais, aquelas que são internas à organização (de produção, de trabalho, de saber e de poder) e ao mesmo tempo é um dos responsáveis por estabelecer as relações de consumo, aquelas que são externas à organização, pois é quem faz a ligação entre o cliente e seus consumidores finais. São também relações de independência, pois cada um dos agentes sociais tem controle sobre sua vida e responde plenamente por seus atos.

4. Algumas Considerações

Este texto é nosso ponto de partida para a elaboração de um projeto de dissertação, que pretende abordar as relações de trabalho entre atendimento, cliente e agência.

No presente artigo, recorremos a apenas uma entrevista. Mas, ao fazer parte de um projeto maior, destacamos a necessidade de entrevistar outros profissionais, bem como buscar o olhar de outros autores para os conceitos selecionados.

Identificamos, neste primeiro estudo, que são relações complexas e necessitam estar em constante diálogo com antagonismos e incertezas, pois, como observamos em

Morin (2000, p. 59), "conhecer e pensar não é chegar a uma verdade absolutamente certa, mas dialogar com a incerteza".

Referências Bibliográficas

AUGÉ, Marc. **Não-lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade.** Trad. Maria Lúcia Pereira. Campinas, SP: Papirus, 1994.

BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Trad. Plínio Dentzein. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

FISCHER, Gustave-Nicolas. **Espaço, identidade e organização.** Trad. Aracky Martins Rodrigues. IN: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1994.

FORESTI, Joadir Antônio. **A complexidade da teleducação no Canal Futura.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001. 198p.

MORIN, Edgar. **As duas globalizações: complexidade e comunicação, uma pedagogia do presente.** Edgar Morin, Joaquim Clotet e Juremir Machado da Silva. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, EDIPUCRS, 2007a. 85 p.

_____. **Ciência com consciência.** Trad. Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 10 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007b. 350 p.

_____. **Introdução ao Pensamento Complexo.** Trad. Eliane Lisboa. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2007c. 120p.

_____. **A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação).** Revista Famecos. Porto Alegre: EDIPUCRS, n. 20, p. 7-12, Abr/2003.

_____. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamente.** Trad. Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. 128p.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus/ABP, 1999. 384p.

SANTAELLA, Lucia. **Linguagens líquidas na era da mobilidade.** São Paulo: Paulus, 2007.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Comunicação Organizacional: certezas e incertezas.** IN: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). O Diálogo possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial.** 3 ed. revisada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 276p.

_____. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação.** Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.