

Fernando Brasil da Silva

A PSICOLOGIA DOS **SERVIÇOS EM TURISMO E HOTELARIA**

ENTENDER O CLIENTE E
ATENDER COM EFICÁCIA

2ª EDIÇÃO REVISTA E ATUALIZADA

Fernando Brasil da Silva



*A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria:
entender o cliente e atender com eficácia*

© 2004, 2014 Cengage Learning.

Todos os direitos reservados.

Direitos desta edição reservados ao Serviço
Nacional de Aprendizagem Comercial –
Administração Regional do Rio de Janeiro.

Vedada, nos termos da lei, a reprodução total ou parcial deste livro.

SISTEMA FECOMÉRCIO-RJ
SENAC RIO DE JANEIRO

Presidente do Conselho Regional

Orlando Diniz

Diretor-Geral do Senac Rio de Janeiro

Eduardo Diniz

Conselho Editorial

Eduardo Diniz, Ana Paula Alfredo,
Marcelo Loureiro, Wilma Freitas, Manuel Vieira
e Karine Fajardo

Publisher

Manuel Vieira

Editora

Karine Fajardo

Editora Senac Rio de Janeiro
Rua Pompeu Loureiro, 45/11º andar
Copacabana – Rio de Janeiro
CEP: 22061-000 – RJ
comercial.editora@rj.senac.br
editora@rj.senac.br
www.rj.senac.br/editora

Produção editorial

Camila Simas, Cláudia Amorim,
Jacqueline Gutierrez e Roberta Santiago

Copidesque

Jacqueline Gutierrez

Revisão

Cecilia Setubal

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

Silva, Fernando Brasil da

A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria:
entender o cliente e atender com eficácia [livro eletrônico]/Fernando Brasil
da Silva. -- 2. ed. rev. e atual. -- São Paulo: Cengage
Learning; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.

2Mb; ePUB.

Bibliografia.

ISBN 978-85-221-1624-9 (Cengage Learning)

1. Clientes - Contatos
2. Hotelaria
3. Serviço ao cliente
4. Turismo - Aspectos psicológicos I. Título.

13-11544

CDD-338.47910019

Índices para catálogo sistemático:

1. Turismo e hotelaria: Psicologia dos serviços 338.47910019

A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria – Entender o cliente e atender com eficácia – 2ª edição revista e atualizada

Fernando Brasil da Silva

Gerente editorial: Patricia La Rosa

Supervisora editorial: Noelma Brocanelli

Supervisora de produção gráfica: Fabiana Alencar Albuquerque

Editora de desenvolvimento: Viviane Akemi Uemura

Copidesque: Miriam dos Santos

Revisão: Áurea Faria

Conversão para E-pub: Triall Composição Editorial Ltda.

Capa: MSDE/Manu Santos Design

Imagens da capa: Justin Roque / Photos.com;

Adan Vielma / Photos.com

Editora de direitos de aquisição e iconografia: Vivian Rosa

Analista de conteúdo e pesquisa: Javier Munian

© 2004, 2014 Cengage Learning

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, sejam quais

forem os meios empregados, sem a permissão por escrito das editoras. Aos infratores aplicam-se

as sanções previstas nos artigos 102, 104, 106, 107 da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.

Esta editora empenhou-se em contatar os responsáveis pelos direitos autorais de todas as imagens e de outros materiais utilizados neste livro. Se porventura for constatada a omissão

involuntária na identificação de algum deles, dispomo-nos a efetuar, futuramente, os possíveis acertos.

As editoras não se responsabilizam pelo funcionamento dos links contidos neste livro que possam estar suspensos.

Para informações sobre nossos produtos, entre em
contato pelo telefone 0800 11 19 39

Para permissão de uso de material desta obra,
envie seu pedido para
direitosautorais@cengage.com

© 2004, 2014 Cengage Learning.

Todos os direitos reservados.

ISBN-13: 978-85-221-1624-9

Cengage Learning

Condomínio E-Business Park

Rua Werner Siemens, 111 – Prédio 20

Espaço 4 – Lapa de Baixo

CEP 05069-900 – São Paulo – SP

Tel.: (11) 3665-9900 – Fax: (11) 3665-9901

SAC: 0800 11 19 39

Para suas soluções de curso e aprendizado, visite www.cengage.com.br.

AGRADECIMENTOS

À eterna união com Adriane e Beatriz, verdadeiras companheiras nos piores e nos melhores momentos... razão única para eu acreditar que vale a pena continuar nas árduas batalhas da existência... Amo-as eternamente.

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1.1 – Serviços e motivação do cliente
- Figura 1.2 – O cliente e suas necessidades
- Figura 1.3 – Política motivacional
- Figura 1.4 – Análise motivacional
- Figura 1.5 – Funcionário motivado
- Figura 2.1 – Personalidades e atendimento
- Figura 2.2 – Personalidade do cliente em relação ao atendente
- Figura 2.3 – Traços comportamentais de um cliente
- Figura 2.4 – Traços profissionais x traços pessoais
- Figura 3.1 – A percepção entre atendente e cliente
- Figura 3.2 – A percepção do cliente
- Figura 3.3 – O foco da atenção do cliente
- Figura 4.1 – O mecanismo da repressão
- Figura 4.2 – A projeção entre atendente e cliente
- Figura 4.3 – O mecanismo da compensação
- Figura 4.4 – O mecanismo da idealização
- Figura 4.5 – O mecanismo do deslocamento
- Figura 6.1 – Cliente extrovertido e cliente introvertido
- Figura 7.1 – Percepções e julgamentos
- Figura 7.2 – Sensação, intuição, pensamento e sentimento
- Figura 8.1 – O indivíduo e seus tipos psicológicos
- Figura 9.1 – Estímulo transacional e resposta transacional
- Figura 9.2 – Interação transacional entre cliente e atendente
- Figura 9.3 – As mudanças nos estados do ego
- Figura 9.4 – O ego Pai
- Figura 9.5 – O ego Criança
- Figura 9.6 – O ego Adulto

Figura 9.7 – O cliente e seus estados do ego
Figura 11.1 – Cliente x produtos e serviços
Figura 11.2 – Percepção – empresa e funcionário
Figura 12.1 – Resolução de problemas: formas de análise
Figura 12.2 – O cliente escolhe a melhor empresa
Figura 12.3 – Serviços adequados e serviços inadequados
Figura 12.4 – O sucesso ou fracasso de uma empresa
Figura 12.5 – O momento da verdade
Figura 12.6 – Os três momentos e suas consequências
Figura 12.7 – A harmonia entre produto e serviço
Figura 12.8 – O “todo” percebido pelo cliente
Figura 12.9 – Resultados de ações corretas
Figura 12.10 – O comprometimento
Figura 12.11 – Captação de novos clientes e retenção dos existentes
Figura 12.12 – O foco no cliente
Figura 12.13 – A empresa proporcionando satisfação

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Traços de personalidade dos clientes
Tabela 2.2 – Traços de personalidade do profissional
Tabela 7.1 – As funções psicológicas e seus pontos positivos e negativos
Tabela 8.1 – Síntese dos oito tipos psicológicos
Tabela 9.1 – Ação do cliente e reação do atendente

INTRODUÇÃO

Serviços de qualidade não devem ser encarados como novidade ou moda, mas, sim, como um dos importantes pilares da sustentabilidade do negócio. Há muito tempo os profissionais que trabalham no setor de prestação de serviços enfrentam a dificuldade de atender corretamente, com profissionalismo e lisura. Diversas empresas ainda negligenciam a importância desse assunto. Em paralelo, os serviços prestados, obviamente, integram um rol de situações que determinam a qualidade do relacionamento entre o cliente e a empresa.

Uma grande parcela dessas empresas atuantes na prestação de serviços era vinculada ao turismo/hospitalidade, que, necessariamente, teve de evoluir do antigo amadorismo para atitudes mais profissionais e eficazes. As que resistiram à mudança provavelmente perderam, ou perderão, parte do mercado consumidor, o qual cresceu em exigências; a propósito, posturas apropriadas e condizentes com o competitivo mercado globalizado.

Os clientes tornaram-se gradativamente mais perceptivos aos erros gritantes e aos descasos de empresas e de profissionais, e, como consequência, migraram, com razão, para ambientes mais acolhedores e interessados em serviços com qualidade. Empresas e profissionais desavisados tiveram de despertar para uma realidade inquestionável: ou mudam ou estão fora do processo.

Não é simples, no entanto, mudar, uma vez que esse processo envolve mexer em estruturas antigas e retrógradas; os erros estão enraizados na cultura empresarial e disseminados entre os

funcionários, que, por uma série de questões, também ficam inertes e insensíveis ao que deve ser melhorado.

Empresas, profissionais e estudantes têm somente este caminho a percorrer: a especialização constante, o treinamento focado, o desenvolvimento e a busca incessante do aperfeiçoamento, pois apenas assim poderão ainda sobreviver nesse mercado imensamente sensível.

Os conhecimentos da psicologia surgem como “algo a mais” na capacitação de todos os envolvidos. Neste livro, será utilizada uma das formas de aplicar os recursos da psicologia, a saber: a interpretação do comportamento do cliente e do atendente nas situações do turismo e da hotelaria. E com que objetivo? Sensibilizar os profissionais e os estudantes e auxiliá-los na tarefa de atender adequadamente, visando à fidelidade de um cliente que dispõe de novas alternativas para satisfazer suas mais diversas necessidades.

Esta obra busca orientar e explicar os fenômenos comportamentais envolvidos em um atendimento ao cliente, sem pretensões de definir o certo e o errado, mas de incrementar reflexões contextualizadas que exijam bom senso. O viável do presente pode ser o tropeço do futuro!

Os vários pontos psicológicos que serão abordados contarão com um referencial teórico para embasamento, assim como com palavras-chave e exemplos práticos comentados para melhor assimilação dos conceitos. Com o intuito de aprofundar cada questão, há também a exposição de exemplos, extraídos de variadas consultorias e treinamentos. Em relatos, em geral espontâneos (em que se tentou preservar a fala das pessoas), esses exemplos consistem em experiências vividas pelos treinandos ou por seus colegas de trabalho. É um meio de comprovar que o teórico pode ser interpretado na prática.

Pretende-se, por fim, que a leitura seja proveitosa e eficaz para os propósitos dos estudantes e dos profissionais da área. Por questões óbvias de tempo e espaço, muito não foi citado, entretanto, nada de imprescindível foi esquecido ou relegado a segundo plano. Quem sabe essas possíveis lacunas sejam preenchidas dentro das

empresas, com o uso do bom senso e do profissionalismo de todos?
Assim espera-se.

CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

“Somos profissionais dos serviços; não somos escravos.”

Autor anônimo

Sobre a psicologia

Com base em uma definição muito simples,¹ porém adequada aos propósitos deste livro, “a psicologia é a ciência que estuda o comportamento do homem”. Assim, não será aqui tratada ou estudada sob um ângulo histórico, em suas raízes, ou em sua extensa aplicação, mas, sim, como referencial para explicações e reflexões sobre o comportamento de profissionais e de consumidores que interfere nas questões relativas aos serviços em turismo e hotelaria.

Extraíram-se conceitos do grande universo da psicologia; vários deles, por sua aplicabilidade, tornaram-se importantes referenciais para análises profundas dos eventos que compõem os serviços. Sendo assim, eles serão, um a um, explicados e exemplificados para os entendimentos necessários quanto a suas possíveis utilizações.

Aqui, a psicologia deve ser interpretada como um recurso para entender o comportamento do consumidor (ou cliente) de modo que o atendente possa agir com maior certeza e precisão. No entanto, tais conhecimentos não devem ser entendidos como um manual de ações aplicadas em todos os casos. A complexidade do comportamento humano extrapola qualquer trabalho que se intitule

detentor do conhecimento como meio de prever um comportamento qualquer em sua totalidade.

Neste livro, portanto, a psicologia será enfocada como ferramenta do conhecimento aplicada a uma situação específica, que é o comportamento do consumidor e do profissional no ambiente dos serviços de turismo e hotelaria.

Sobre o serviço

Apesar de não ser o foco principal deste texto, cabe ressaltar, sem maiores explicações, que o conhecimento do negócio (englobando o serviço e o tipo de consumidor) por parte de quem atende (ou de quem gerencia) é o que propiciará a análise efetiva do que pode ocorrer em uma situação de serviços. Sem esse conhecimento essencial, não haverá domínio da situação, não haverá análise, não haverá absolutamente nada. Ou melhor, haverá, sim, muita desorganização, bastante incompetência e grande perda de clientela.

A preocupação crescente com as questões relativas aos serviços não deve ser encarada como uma moda que provavelmente passará, como tantas outras. É uma preocupação que veio para ficar. Prova disso é o consumidor, que se torna cada vez mais exigente, conhecedor dos seus direitos, e, também, a quantidade de concorrentes querendo fatias cada vez maiores do mercado, o que serve como alerta para os que insistem na desatenção em servir bem.

Apesar de o mercado consumidor de turismo e hotelaria estar crescendo continuamente, isso não significa que os clientes serão distribuídos de forma igualitária entre os prestadores de serviços, que não são poucos. Assim, por conseguinte, a permanência no mercado exigirá das empresas e dos profissionais uma importante reflexão sobre as formas de trabalho, pois os clientes têm a liberdade e a autonomia de escolher preços, produtos e serviços.

1 Nota do autor: sem desmerecer os conteúdos teóricos mais profundos.

1

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE SERVIÇOS

“A arte da vida consiste em fazer da vida uma obra de arte.”

Mahatma Gandhi

De forma generalizada, o termo “motivação” é corriqueiro no vocabulário das pessoas. Dizer que se está motivado para trabalhar, por exemplo, é algo extremamente comum, assim como dizer que se está desmotivado para realizar dada tarefa ou desmotivado para atender determinado tipo de cliente.¹ Mesmo assim, será que há um entendimento mais aprofundado do significado de motivação? Será que há uma noção das consequências positivas ou negativas de um ambiente motivador ou desmotivador?

Assim, cabem algumas questões: o que significa estar motivado? Estar motivado é o mesmo que estar com vontade, ter garra, ter prazer, força. O que significa motivar alguém? Significa proporcionar-lhe algo que satisfaça seus motivos, suas necessidades ou seus anseios.

► **Observação**

É verdade que ninguém motiva ninguém? Se isso fosse inteiramente verdade, também seria correto, então, afirmar que

ninguém desmotiva ninguém. Posto isso, é possível entender que ninguém motiva alguém que não deseje ser motivado.

Entende-se, portanto, a motivação como a situação ou o contexto que envolve os motivos (as necessidades) e as ações (os comportamentos dirigidos), ou seja, os “motivos” são os responsáveis pelos impulsos à “ação”. A ação dirige-se aos objetivos que satisfazem os motivos.

Quando o assunto é motivação, tudo que é realizado tem um motivo embutido, que pode ser consciente ou inconsciente. Nesse caso específico, pode-se imaginar que determinado cliente tenha seus motivos para procurar um tipo específico de serviço, elogiar ou criticar certo tipo de atendimento, assim como um profissional tem seus motivos para trabalhar em dado lugar. Por conseguinte, todos os envolvidos em um processo de prestação de serviços têm seus motivos para estar ali, seja um cliente ou um atendente;² todos têm suas motivações pessoais.

No geral, um cliente mal atendido em suas necessidades tende a não voltar ao estabelecimento. Um cliente desmotivado tende a ser um ex-cliente.

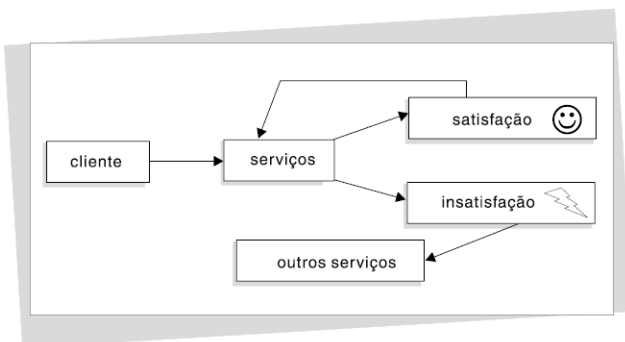


FIGURA 1.1 – Serviços e motivação do cliente

Exemplo

A desmotivação do garçom

[...] durante um ano e meio eu dei o meu sangue pela empresa [...] cumpria todos os horários, ajudava, carregava, lavava, limpava [...] eu era o mais motivado dos funcionários porque fazia o que gostava e ainda por cima recebia elogios [...] um dia, por motivos de doença na família, cheguei duas horas atrasado [...] só me lembro do grito do chefe e do carão que fiquei perante os colegas [...] o pior foi ouvir deles que esse era o final de todo puxa-saco [...] só me acalmei quando, depois de duas semanas que fiz tanta bobagem, [...] fui demitido.

◆ Comentário

A punição descrita foi exercida de maneira altamente ineficaz e desmotivadora pela chefia em questão. Em nenhum momento foi considerado o histórico do funcionário, suas atitudes e sua qualidade no trabalho. Parece que o mais importante era punir para mostrar poder, mas houve uma negligência quanto às consequências negativas da desmotivação de um bom funcionário. Se a chefia sentiu-se motivada a punir, o funcionário sentiu-se desmotivado após a punição. Além do que, segundo ele, sua demissão foi causada pelos constantes erros que passou a cometer, em seguida, com os clientes. Conclusão: a casa perdeu clientes e um reconhecido garçom.

➤ Importante

É absurdamente grande a quantidade de empresas que perdem excelentes colaboradores por conta de relacionamentos desastrosos provindos de uma chefia que não exerce eficazmente sua autoridade, mas, sim, a famosa e humilhante arbitrariedade... o primeiro item esquecido é o bom histórico dos colaboradores. Haja automotivação para suportar isso!

Entre os vários autores que definem ou estudam a motivação, tem-se em Abraham Maslow o conceito de que o processo motivacional do indivíduo realiza-se com a satisfação das necessidades, as quais esse autor dispôs em hierarquia, ou seja, os motivos seguem uma ordem de prioridade caracterizada por, inicialmente, necessidades fisiológicas (fome, sede, ar), necessidades de proteção (segurança, ausência de perigo ou privação), necessidades sociais (amor, filiação, aceitação), necessidades de estima (aprovação, reconhecimento, status) e, por último, necessidades de autorrealização (emprego da potencialidade individual). Na sequência apresentada, a necessidade de proteção somente será percebida depois de a necessidade fisiológica ter sido satisfeita; a necessidade social será percebida apenas se as necessidades de proteção e fisiológicas estiverem satisfeitas, e assim por diante. Uma necessidade será percebida somente se as imediatamente anteriores estiverem satisfeitas.

Fisiológicas → Proteção → Sociais → Estima → Autorrealização

Desse modo, pode-se ter uma noção de quais motivos ou necessidades estão impulsionando alguns comportamentos. Do ponto de vista de um cliente insatisfeito, apresentam-se diversos tipos possíveis de insatisfações, como as apresentadas a seguir.

Necessidades fisiológicas → exemplos de um frequentador de um parque de lazer:

- ▶ falta de sanitários: necessidade de eliminação de resíduos corpóreos;
- ▶ falta de bebedouros: motivado pela sede; e
- ▶ ausência de locais para alimentação: motivado pela fome.

Necessidades de proteção → exemplos de um cliente de um restaurante:

- ▶ falta de segurança: motivado pelo medo de ser molestado por alguém ou de não ser auxiliado em alguma dificuldade;
- ▶ ausência de circuitos internos de TV para monitoramento: motivado pelo medo de que alguém mal-intencionado adentre o local e não possa ser reconhecido posteriormente;
- ▶ falta de higiene (lixo exposto, pisos, paredes, sanitários, cozinha, mesa, higiene pessoal dos atendentes em condições precárias):³ motivado pelo medo de contrair algo que venha a trazer algum risco físico; nojo, asco;
- ▶ rachaduras no teto/parede: motivado pelo medo de desabamento, acidente;
- ▶ ausência de estacionamento: medo de perder/danificar seu bem; e
- ▶ chão escorregadio: motivado pelo medo de queda.⁴

Necessidades sociais → exemplos de um hóspede em um hotel:

- ▶ falta de atividades em grupo, como exercícios físicos, dança, brincadeiras, salão de jogos: motivado pelo desejo de conhecer pessoas, de enturmar-se; e
- ▶ ausência de um restaurante com mesas em que caibam um número maior de hóspedes: motivado pelo desejo de conhecer pessoas, de enturmar-se.

Necessidades de estima → exemplo de um hóspede em seu apartamento:

- ▶ esqueceram-se de substituir sua toalha molhada, não trocaram os cinzeiros, não retornaram a solicitação de uma ligação externa, queimaram sua camisa, não é possível usar a internet, a televisão não funciona: quem está pagando pelo recebimento de um bom serviço é motivado pelo desejo de, no mínimo, ser respeitado no tocante a sua satisfação.

Necessidades de autorrealização → exemplo de um cliente adolescente em um acampamento de férias:

- ▶ faltam atividades em que ele possa demonstrar seu potencial ou suas habilidades: motivado pela necessidade de demonstrar talentos.

▶ **Observação**

Ao reclamar que não há jogos coletivos, a necessidade do cliente é social. Se reclamar da falta de jogos para demonstrar talentos, sua necessidade é de autorrealização. Se preferir jogos coletivos para demonstrar talentos, suas necessidades são sociais e de autorrealização.

Nas mesmas condições de satisfação de necessidades, os colaboradores de um estabelecimento também anseiam por ver seus motivos sendo satisfeitos, como apresentados a seguir.

Necessidades fisiológicas → quando o pagamento recebido pelo colaborador não é suficiente para manter, ao menos, suas necessidades de alimentação, provavelmente será um ambiente considerado desmotivador.

Necessidades de proteção → é comum haver *desmotivação* em lugares sujeitos às constantes interferências que põem em risco os empregos. Guerras, terrorismos ou instabilidades sociais intensas podem prejudicar algumas áreas como a aviação ou a hospedagem. Há ainda chefias que estabelecem um clima de terror interno, dando a impressão de que alguém poderá ser demitido a qualquer momento.

Necessidades sociais → é comum a frase “aqui a gente ganha pouco, mas se diverte”. O relacionamento com os colegas de trabalho é um excelente fator motivacional. O clima resultante

desses relacionamentos entre as pessoas pode motivar ou desmotivar muitos colaboradores.

Necessidades de estima → em lugares em que a falta de respeito com o profissional é lema, seja ela vinda das chefias ou dos clientes, sempre há desmotivação. Geralmente as pessoas querem e gostam de ser respeitadas, independentemente do status do cargo que ocupam — seja o gerente de hospedagem, seja a camareira, todos querem ser respeitados.

Necessidades de autorrealização → delegar tarefas muito abaixo do potencial de um colaborador é, no mínimo, prejudicial para efeitos de motivação. Todos têm capacidades em várias áreas e, em algumas empresas, essas são altamente negligenciadas pelas coordenações, ou seja, admitem para o cargo de ajudante de cozinha um colaborador que trabalhou como chefe de cozinha. Nesse caso, além de não haver autorrealização, também não haverá uma autoestima elevada, pois o colaborador acaba se sentindo diminuído diante de seu histórico profissional.

► **Observação**

A descrição anterior não deve ser entendida como se a empresa fosse a única responsável pelas questões motivacionais. Obviamente, o colaborador também deve manter internamente uma vontade pessoal, capaz de suportar alguns problemas ou desafios; seria extremamente cômodo responsabilizar somente a empresa. Todos, empresa e colaboradores, são responsáveis pelos ambientes motivadores.

Segundo Howard (1976, p. 121), a motivação “[...] é o processo energético pelo qual o comportamento é compelido [...]” e, assim, pode-se entender que as necessidades, sejam elas físicas, sejam

psicológicas, são as energias que sustentam e fortalecem determinado comportamento. Nesse caso específico, um cliente bem atendido sempre terá motivações que o impulsionarão a retornar ao estabelecimento. Percebe-se, também, nesse ponto, uma contradição em muitas organizações.

Algumas chefias despreparadas insistem para que seus subordinados atendam com qualidade os clientes, entretanto, não percebem que são funcionários altamente desmotivados (sem energia) por causa de necessidades pessoais mal resolvidas na empresa, que, em geral, seriam de fácil resolução (por exemplo, o funcionário ser mais respeitado, ser ouvido, sentir-se importante).

Como uma camareira desmotivada pelo modo sem respeito com que é tratada pode ter energia para atender bem um hóspede? Se essa camareira percebe-se como um *nada* na empresa, que motivação ela terá para comprar a ideia de que o hóspede é *tudo*? Como essa camareira terá energia para trabalhar com qualidade, com profissionalismo?

Enquanto as empresas cultuarem a hipocrisia do bom atendimento externo, à custa do péssimo atendimento interno, jamais haverá energia direcionada para a qualidade na prestação de serviços.

Conforme Minicucci (1983, p. 176), “[...] a motivação leva você a agir em direção a um objetivo [...] é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo”. Nesse caso, pode-se pensar, por exemplo, em um hóspede que se dirige a um hotel para pernoitar. Seria imensa ingenuidade pensar que esse hóspede só quer uma cama para dormir. Ele também quer higiene, respeito, atenção, sentir-se importante, comer, beber.... Ele pode desejar uma infinidade de serviços que o hotel tem por obrigação lhe oferecer. Caso contrário, sua força impulsionadora o levará a outro hotel na próxima oportunidade.

Cabe aqui uma pergunta: “O que garante que, mesmo atendendo bem um cliente, ele voltará?” Pensar desse modo, em um ambiente competitivo como o de hoje, é praticamente fatal para os negócios. Cliente satisfeito não só retorna como comenta ou indica para pessoas conhecidas. É uma questão de acreditar nos resultados do

bom atendimento e esquecer-se de buscar garantias de um retorno certo.

Em outra abordagem, determinado candidato a um cargo na empresa tem aspirações de desenvolver-se, evoluir e melhorar profissionalmente. Nesse caso, há uma força interior que o impulsiona para seus objetivos. Algumas empresas, mesmo sabendo que isso não vai ocorrer, admitem o candidato de forma inadvertida, ou seja, não enxergam que esse futuro colaborador se desmotivará quando perceber que não haverá promoções.

Exemplo

A telefonista

“[...] quando me contrataram no hotel como telefonista, disseram que esse cargo seria por apenas uns seis meses por causa dos meus conhecimentos em inglês e francês [...] disseram também que eu seria transferida para a recepção do hotel e, conforme o meu desempenho, seria supervisora. Fiz tudo certinho [...] eu não sou de exigir [...] passou-se um ano e meio e nada [...] tomei coragem e fui perguntar sobre a citada promoção. Sabe o que eu ouvi?

– Fique quietinha na telefonia que está bom demais [...] Eu detesto aquele lugar [...] não vejo a hora de sair!”

◆ Comentário

Será que esse hotel agiu com decência? Como se sente um colaborador quando percebe que foi enganado desde o começo? Se ainda existe energia nessa funcionária, servirá para impulsioná-la a sair do hotel o mais rápido possível.

Para Jucius (1990, p. 366), “[...] motivação é o ato de estimular alguém a agir [...] essencialmente, a motivação é um processo de estímulo e reação”. Se o que se deseja como reação do cliente é seu retorno e sua propaganda positiva para outras pessoas, é preciso estimulá-lo durante sua permanência no local. Como no ato do atendimento não se sabe claramente quais as necessidades mais emergentes do cliente, os estímulos devem ser emitidos para toda e qualquer possibilidade, não se esquecendo de que esse cliente reage ao estímulo percebido.

Alguns detalhes, como indicar a um turista onde ficam o posto de gasolina, a farmácia, o restaurante ou a estrada que ele deve seguir, são excelentes maneiras de estimulá-lo a reagir favoravelmente à cidade em que se encontra. A expressão “gente hospitaleira” nasce exatamente dessa forma, o que também é válido para um hotel, um restaurante etc.

▷ **Lembrete**

Um cliente mal estimulado pode reagir negativamente ao estabelecimento. Estimulá-lo com conhecimento e profissionalismo é um diferencial que conta muito em uma futura escolha.

Exemplo

O porteiro

“[...] lá no hotel não era grande coisa [...] dava para levar. Uma vez, precisei ficar com meu filho no hospital por três dias [...] o meu chefe me ligou para saber como eu, a minha esposa e o guri estávamos [...] quando voltei, fiquei sabendo que os dias não seriam descontados [...] eu nem acreditei [...] que pessoal bacana! A única forma que posso retribuir é trabalhar o mais correto possível!”

◆ **Comentário**

Quanto será que esse hotel perdeu financeiramente por pagar três dias para um colaborador ausente por motivo justo? Entretanto, quanto esse hotel receberá desse colaborador? Geralmente, *estímulos motivadores* provocam reações positivas; nesse caso, a gratidão do colaborador em relação à postura do hotel (ou do chefe) fará com que ele exerça suas tarefas de modo altamente profissional.

➤ **Importante**

Geralmente as pessoas reagem bem aos bons estímulos motivadores, mas seria ingenuidade generalizar o fato para TODAS as pessoas.

Quanto à visão que um atendente deve ter de um cliente, deve-se considerar que o cliente está ali por sua própria vontade, mas com ele estão infinitas necessidades que devem ser satisfeitas. Nesse sentido, Aguiar (1992, p. 255) comenta que “[...] o principal problema da motivação será explicar as escolhas que os indivíduos fazem entre diferentes respostas voluntárias possíveis”; sendo assim, o atendente, mesmo que não consiga explicar as motivações ou as escolhas do cliente, deve supô-las (prevê-las), para o atender com eficácia.

É difícil explicar os mecanismos que fazem um cliente escolher determinada lanchonete e, estando nela, pedir tal lanche. No entanto, partindo do fato de que ele está ali, por que não o satisfazer da melhor forma?

▷ **Lembrete**

Se um cliente voluntariamente entrou em um estabelecimento, voluntariamente ele pode jamais retornar porque houve uma grande falha em entender e satisfazer suas escolhas.

No caso do profissional, a história não é diferente. Quando alguém se candidata para trabalhar em uma empresa, é uma questão de escolha. Sempre há uma intenção de que a empresa escolhida venha a preencher suas necessidades. Entretanto, isso pode não ocorrer. Nesse ponto, o candidato/colaborador deve ter o bom senso de avaliar se o que ele deseja é, realmente, responsabilidade da empresa.

Exemplo

A recepcionista

“[...] estou ganhando supermal no restaurante [...] imagine que estou há dois meses para consertar o motor do meu carro [...]”

◆ Comentário

Se as empresas forem responsabilizar-se, forçosamente, por problemas desse tipo, provavelmente criarão precedentes difíceis de serem controlados. Nada impede que uma empresa colabore ou empreste dinheiro para os funcionários. Entretanto, se isso se torna uma regra, pode haver complicações, pois qualquer funcionário pode se sentir no direito de solicitar empréstimos pelos mais diversos motivos.

Para uma visão ampliada da questão dos serviços ou de como os atendimentos acontecem pela ótica motivacional, tem-se nas teorias das necessidades (Chiavenato, 1994, p. 156) uma explicação coerente, pois:

[...] partem do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele próprio. Algumas dessas necessidades são conscientes; outras, não.

Cabe aqui, novamente, um questionamento sobre como é possível avaliar as necessidades de um cliente. Infelizmente, será difícil haver uma certeza de todas as necessidades de uma pessoa. Entretanto, isso não pode ser uma desculpa para não atender com profissionalismo.

Um bom profissional sabe que alguém que vai a um restaurante quer comer, mas não tem certeza se esse cliente tem uma necessidade inconsciente de mandar. Esse profissional deve estar preparado para essa possível situação, pois nem o próprio cliente sabe que se utiliza de um restaurante para satisfazer sua necessidade consciente de fome e sua necessidade inconsciente de mandar.

Para Chiavenato (2000, p. 80), “as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento [...]”, e essas possíveis diferenças devem ser claras para o atendente. Por exemplo, um grupo de terceira idade que chega a um hotel, ainda que seja de faixa etária homogênea, obviamente apresentará comportamentos diferentes, pois todos os integrantes têm necessidades pessoais conscientes e inconscientes a serem satisfeitas.

Quanto aos colaboradores, vale também lembrar que há diferenças em suas necessidades. Não é raro um colaborador preferir o uso de uniforme pelo fato de assim economizar na compra de roupas, entretanto, outro colega na mesma condição diz que enjoa facilmente do uniforme. Nessa mesma ótica, há profissionais que não se abatem quando um cliente grosseiro resolve gritar com

eles, enquanto outros, após o fato, não conseguem mais trabalhar nesse dia.

Para Gil (1994, p. 120),

[...] o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo [...] que nem sempre é conhecido pelo indivíduo [...] os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento [...] a necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá à atividade [...].

Um recreador inexperiente pode perguntar a si mesmo o que aconteceu de errado em uma simples atividade recreativa em um hotel, um jogo de futebol entre casados e solteiros. De onde surgiram tantas brigas e discussões no que era para ser uma diversão?

Como as necessidades dos jogadores são diferentes, uns são impulsionados pelo lazer ou pela recreação, enquanto outros querem ganhar a qualquer custo. Assim, pode-se entender por que em um simples momento de lazer pode haver tanta discordância.

Exemplo

As garçonetes de um bar noturno

“[...] eu sei que ninguém é santo [...] mas forçar a gente a aceitar tudo [...] mas *tuuuudo* mesmo dos clientes não deu para aguentar [...] eu não fui contratada para fazer essas coisas [...]”

◆ Comentário

O estabelecimento tentou manter um padrão de comportamento incoerente com os anseios da maioria das garçonetes, ou seja, elas tinham de satisfazer os clientes em

qualquer solicitação (qualquer mesmo!). As necessidades são individualmente distintas; conclusão: das oito profissionais contratadas, sete demitiram-se!

Em igual condição, é possível entender por que em um acampamento há aquele turista que quer tocar violão até tarde da noite enquanto outro simplesmente quer dormir. Para Davidoff (2001, p. 361), “[...] motivos são estados interiores incitantes que surgem das necessidades e ativam o comportamento”. Quando os comportamentos individuais são ativados por necessidades diferentes, tem-se uma possível alteração no clima emocional do grupo.

Para Silva (2001, p. 73), “[...] nem sempre, porém, a pessoa reconhece suas verdadeiras necessidades e há dificuldade, portanto, em estabelecer quais são os objetos de satisfação”. De volta ao violonista do acampamento:

- ▶ tocou até às 3 horas da madrugada e algo não estava bom; parou de tocar;
- ▶ acendeu o fogo para comer algo e sentiu certo desprazer;
- ▶ voltou ao violão e algo não estava bom;
- ▶ pegou gravetos e um canivete para esculpi-los e algo não estava bom;
- ▶ foi amolar o canivete e algo não estava bom;
- ▶ para relaxar, foi tomar um banho e voltou mais excitado; algo não estava bom; e
- ▶ voltou ao violão.

Por não perceber exatamente suas necessidades, esse campista tem dificuldade em estabelecer o que lhe satisfaz. Por isso, tantas atividades não lhe trazem satisfação.

Um atendente, portanto, deve precaver-se com tranquilidade quando encontrar alguém como esse campista, que, por não saber

qual é sua real necessidade, tende a se comportar sem objetivo e de forma insatisfeita.

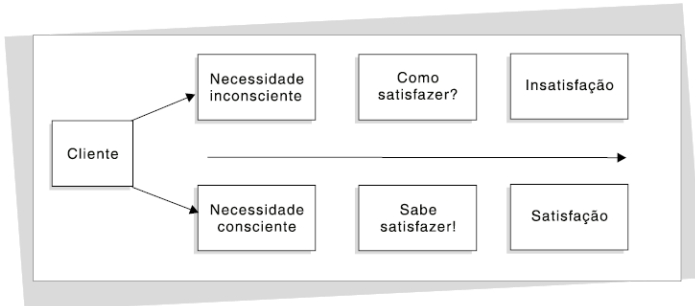


FIGURA 1.2 – O cliente e suas necessidades

Ainda sobre a questão da insatisfação por motivos inconscientes, há profissionais que não sabem exatamente o que buscam com seu trabalho; algo está em desacordo, mas não sabem o que é. Ficam tensos, reclamam de tudo e de todos, querem de forma desesperada alcançar o equilíbrio, mas não conseguem. Trabalham de forma inadequada, não se envolvem com os objetivos da empresa e não lhes atendem corretamente. Nesse caso, se de nenhuma forma o colaborador perceber o que está faltando, é o momento de procurar alguma ajuda,⁵ pois pode se tratar de um caso mais complicado que está em seu inconsciente e que não tem ligação direta com o trabalho, mas com sua própria vida.

Com base no exposto sobre a motivação e, considerando as *necessidades conscientes, inconscientes* e como satisfazê-las quando se atende o cliente, tem-se o que pode ser chamado política motivacional: a preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes por meio dos produtos e dos serviços. Uma adequada política motivacional deve ter dois momentos importantes: a análise motivacional e a pesquisa motivacional (ou de satisfação), como apresentado a seguir.



FIGURA 1.3 – Política motivacional

Análise motivacional

É o estudo que se faz em determinado espaço para verificar se sua infraestrutura é adequada para satisfazer os clientes e suas incontáveis necessidades. É um olhar clínico, crítico e racional para entender se o que existe no espaço (instalações, produtos, serviços) está suficientemente apto para não apenas satisfazer necessidades como também ultrapassar expectativas. O espaço deve dar um “susto” positivo no cliente, ir além do que ele está consciente ou inconscientemente esperando.

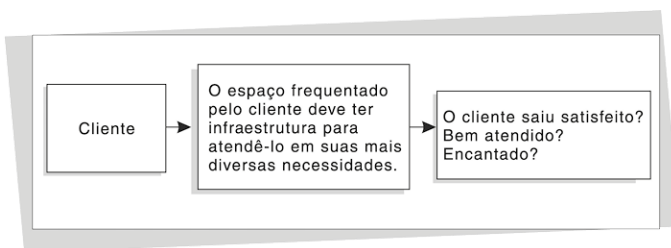


FIGURA 1.4 – Análise motivacional

Pesquisa motivacional

Consiste em saber o que os clientes sentem sobre o espaço (satisfação, insatisfação). Geralmente, os resultados dessa pesquisa⁶ auxiliam na reestruturação da análise motivacional. Conhecer os sentimentos dos clientes significa interpretar erros e acertos ocorridos no espaço, reparar e lapidar acertos. Esse tem de ser o caminho do profissional que busca a excelência nos serviços.

O fato de um cliente não reclamar dos serviços não significa exatamente que ele esteja satisfeito com o que experimentou. A habilidade está em como levantar as informações (manifestações escritas, verbais, expressões faciais ou corporais, atitudes que demonstrem descontentamento) e como trabalhá-las na análise motivacional.

Lamentavelmente, a expressão “o cliente tem sempre razão” induziu muitos profissionais em cargos de chefia a agir de maneira inadequada. Um cliente (não importa quais sejam suas motivações) que chega grosseiro, mal-educado e prepotente a um estabelecimento tende a fazer alguma reclamação no final do serviço. É impressionante a quantidade de chefes que, mesmo percebendo esse fato, abusam de sua autoridade para espezinhar funcionários, alegando de forma totalmente incompetente que o cliente foi mal servido. Agindo assim, esse chefe pode desmotivar um funcionário que deu o máximo para servir bem a um péssimo cliente...

“O cliente **NEM SEMPRE** tem razão”... não seria mais sensato em um caso assim?

Quanto à política motivacional para os colaboradores, esse também é um fator que pode ser administrado pelas empresas. A questão é exatamente a mesma, ou seja, será que a empresa tem uma política adequada para motivar seus funcionários? Será que esses colaboradores se sentem satisfeitos com a empresa?

É muito comum ouvir frases como “aqui o funcionário tem que vestir e suar a camisa da empresa”. O estranho, nesses casos, é que somente as empresas com políticas motivacionais discutíveis adotam essa postura. Quando existe, pelo menos, uma boa intenção de administrar com eficácia, os colaboradores naturalmente dedicam-se e esforçam-se, de forma espontânea; nada é imposto.

➤ **Importante**

Como se pode obrigar alguém a gostar de algo? Nosso gostar nunca pode ser imposto, mas, sim, espontâneo. Dessa forma, os colaboradores precisam querer vestir a camisa da empresa, e jamais serem obrigados a vesti-la. Somente os gestores incompetentes nas questões motivacionais dos colaboradores se utilizam de tamanha insanidade administrativa... e essa mesma insanidade será usada na hora do atendimento.

Conclusão

A motivação é a responsável pelo fato de um cliente retornar a determinado local, levar pessoas ou indicá-lo a outras, assim como é responsável pelo índice de satisfação dos colaboradores. Sem motivação (ou sem satisfação de necessidades) não há clientes, não há serviços, não há faturamento e não há empresa que se mantenha. A empresa também sobrevive da motivação de seus integrantes, portanto, presidentes, diretores, chefias e funcionários também devem estar motivados para que os serviços prestados sejam cada vez mais abrilhantados pelo profissionalismo... é uma premissa cultural de sobrevivência da empresa.

É praticamente impossível para um funcionário desmotivado perceber o que pode fazer para motivar um cliente; isso, no entanto, não acontece com um funcionário motivado.

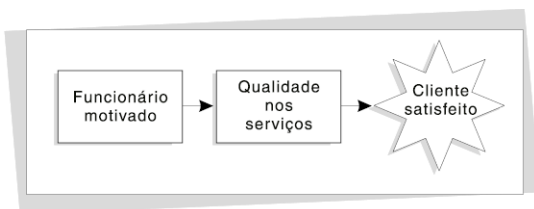


FIGURA 1.5 – Funcionário motivado

Palavras-chave

- ▶ Motivação
- ▶ Desmotivação

- ▶ Necessidades conscientes
- ▶ Necessidades inconscientes
- ▶ Estímulos motivadores
- ▶ Política motivacional

1 O termo “cliente” será utilizado para designar um turista, um hóspede, um consumidor ou um frequentador desse tipo de serviço.

2 Também chamado funcionário, colaborador ou parceiro.

3 Quem está prestando o serviço.

4 Nesse caso, a questão “vergonha ou embaraço” (necessidade de estima) também pode ser um fator motivador.

5 A psicoterapia e/ou a orientação vocacional podem ser um caminho.

6 Pode ser realizada antes ou depois de o cliente ter frequentado o espaço.

2

A INFLUÊNCIA DA PERSONALIDADE: O QUE É POSSÍVEL SABER SOBRE AS PESSOAS?

“O segredo da saúde da mente e do corpo está em não lamentar o passado, em não se afligir com o futuro e em não antecipar preocupações; mas está no viver sabiamente e seriamente o presente momento.”

Buda Sakyamuni

Por conta de sua relevância e aplicabilidade, o tema personalidade também está incluído na questão dos serviços. Constantemente se diz que determinado turista tem personalidade agressiva; dado hóspede, uma personalidade chorosa; o guia ecológico, uma personalidade alegre; e a camareira, uma personalidade madura. No entanto, o que é a personalidade? Qual sua implicação na prestação de serviços? Considerando-se que o cliente e o atendente têm personalidade, até que ponto esta pode influenciar em um atendimento?

De modo bem simples, pode-se dizer que a personalidade é o próprio indivíduo, com seus pensamentos, suas emoções e seu comportamento e, para elucidar o conceito mais profundamente, alguns autores serão comentados.

Para Hall e Lindzey (1973, p. 21),

[...] personalidade se refere a tudo quanto diz respeito ao indivíduo [...] é a organização dada aos vários comportamentos do indivíduo [...] uma força ativa dentro do indivíduo [...] é o que ordena e harmoniza todas as formas de comportamento do indivíduo [...] conforme Alport, personalidade é o que um indivíduo realmente é.

Com base nessa definição, pode-se dizer que em um momento de atendimento, a personalidade de ambos, atendente e cliente, se manifestará das mais diferentes maneiras, contribuindo positiva ou negativamente para o sucesso desse atendimento.

➤ **Importante**

É possível afirmar que o atendimento é um ENCONTRO entre personalidades distintas.

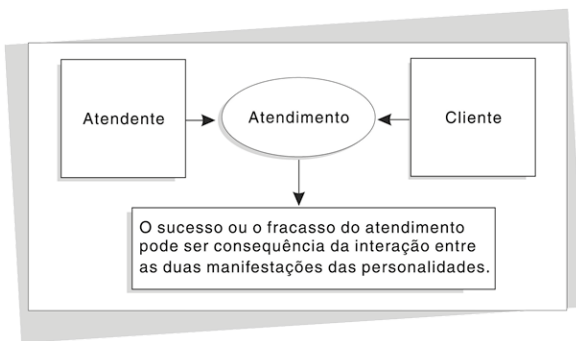


FIGURA 2.1 – Personalidades e atendimento

Na concepção de Norman Cameron (in Lundin, 1977, p. 5), a personalidade é:

[...] a organização dinâmica de sistemas de comportamentos interligados, que cada um de nós possui, à medida que evolui de

recém-nascido biológico para adulto biossocial em um ambiente de outros indivíduos e produtos culturais.

E, portanto, todo cliente que chega para ser atendido traz consigo sua história pessoal, que pode influenciar suas reações quanto ao tipo adequado ou não de atendimento. Nos locais em que há pessoas interagindo, há personalidades envolvidas. Na mesma condição, um atendente também tem sua história e seus valores, assim como exibe determinados comportamentos. O que vale, nesse caso, é saber identificar se o comportamento expressado pelo atendente é ideal para determinado estilo de cliente. Como exemplo, pode-se citar um organizador de eventos: para cada tipo de público que será atendido, deverá haver um padrão comportamental coerente.

Exemplo

O garçom inconformado

“[...] eu acho uma tremenda frescura essa de ter que servir isso pelo lado direito e aquilo pelo lado esquerdo [...] não entendo também essa bobagem de copo para isso, copo para aquilo [...] esses bacanas deviam passar fome para entender que tudo isso é conversa de quem não tem o que fazer [...]”

◆ Comentário

Percebe-se na fala do garçom um pensamento distorcido sobre seu próprio serviço e que interfere em seu atendimento, ou seja, em seu comportamento diante do cliente. Nesse caso, não será discutida a falha da empresa contratante em não detectar o comportamento inadequado do funcionário, mas, sim, a probabilidade de ser um atendimento ineficaz, uma vez

que o garçom não apresenta flexibilidade em sua forma de interpretar e de agir.

Em Pervin (1978, p. 4), “a personalidade representa as propriedades estruturais¹ e dinâmicas² de um indivíduo ou indivíduos, da mesma forma como se refletem em respostas características a determinadas situações”. Novamente, observa-se a questão da reação do indivíduo diante de um estímulo, reação essa necessariamente ligada à personalidade do indivíduo, ou seja, como seus componentes internos manifestam-se perante os sentimentos que experimenta, como raiva, alegria ou contentamento, por exemplo.

De acordo com Hall e Lindzey, em um contexto de atendimento que envolve turismo e hotelaria, pode-se dizer que todo turista que recebe um tipo qualquer de atendimento reagirá conforme suas forças internas, que são o resultado da formação de sua personalidade.

Se há duas ou mais pessoas envolvidas nesse momento de atendimento, cabe ao profissional perceber qual o comportamento básico (ou mais visível) do cliente para tentar moldar-se a ele, no intuito de prestar um atendimento eficaz.

➤ **Importante**

O que será percebido pelo profissional será sempre uma pequena parcela da personalidade do turista, jamais sua personalidade como um todo.

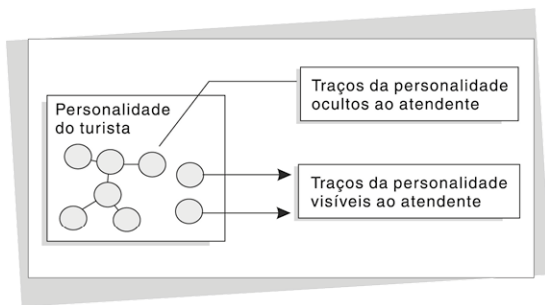


FIGURA 2.2 – Personalidade do cliente em relação ao atendente

Sob outro olhar, é possível dizer que nossa personalidade constitui-se de pares de traços opostos que vão se formando e se inter-relacionando ao longo de nossas vidas. Por exemplo:

1. frieza/afetividade;
2. menos inteligência/mais inteligência;
3. instabilidade/estabilidade;
4. submissão/dominação;
5. tensão/descontração;
6. evasão/persistência;
7. timidez/ousadia;
8. realidade/fantasia;
9. confiança/desconfiança;
10. praticidade/detalhismo;
11. simplicidade/refinamento;
12. segurança/insegurança;
13. conservação/renovação;
14. dependência/independência;
15. impulsividade/controle;
16. calmo/nervoso.

Dados os *traços de personalidade* descritos, deve-se lembrar sempre de que um indivíduo é composto por todos os traços, e:

1. Um traço pode permanecer inalterado caso haja mudança de local (é o chamado *traço dominante*); esse é o traço que o marca de alguma forma, que o faz conhecido pelas pessoas a seu redor.

Exemplos:

- ▶ O turista é *impulsivo* em casa, no trabalho, com os amigos e com o recepcionista do hotel.
- ▶ O hóspede é *tímido* em todas as situações que envolvem pessoas.
- ▶ O planejador é *persistente* em qualquer projeto em que esteja envolvido, assim como em todos os seus empreendimentos pessoais.
- ▶ A recepcionista é *nervosa* para atender os hóspedes, conversar com os colegas de trabalho e com as pessoas no clube em que pratica esportes.

2. Um traço pode mudar de polaridade dentro do próprio local; é a chamada *alteração de traços* no mesmo ambiente.

Exemplos:

- ▶ O cliente chegou *calmo* a um restaurante, mas, dada a demora em servirem seu pedido, ficou *nervoso*.
- ▶ Um visitante de um museu que chegou com traços muito *refinados* percebeu que não era um ambiente propício e passou a agir com mais *simplicidade*.
- ▶ Um porteiro de hotel que, após derrubar a bagagem do hóspede, passou de *seguro* a *inseguro*.
- ▶ Um recreador infantil com perfil basicamente *afirmativo* (dominador) teve que agir com mais *submissão* ao ditar regras de jogos para adultos.

3. Um traço pode mudar de polaridade caso haja mudança de local; desde que pertinente, trata-se de uma flexibilidade totalmente

adequada.

Exemplos:

- ▶ Um turista que apresentava *tensão* na fila do museu ficou *descontraído* ao iniciar a visita.
- ▶ Um cliente que saiu *calmo* do restaurante ficou *nervoso* ao perceber que seu carro fora amassado no estacionamento.
- ▶ Um ajudante de cozinha que agia com *ousadia* no ambiente de trabalho tornou-se *tímido* ao ter de responder a uma pergunta de um cliente no salão do restaurante.
- ▶ Um recepcionista independente, que esbanjava *autossuficiência*, em seu posto, tornou-se *dependente* para estagiar na governança.

Para exemplificar esses 16 pares de traços, na tabela a seguir, serão expostos alguns exemplos de um hóspede em um ambiente hoteleiro e de um turista durante uma viagem qualquer.

Tabela 2.1 – Traços de personalidade dos clientes

Reservado (frio)

Hóspede: não sente raiva ou alegria; frio nas emoções.

Menos inteligente

Hóspede: dificuldade em entender como operar equipamentos do apartamento.

Emotivo

(desestabiliza-se com facilidade)

Hóspede: o comportamento é igual ao sentimento; pode agredir verbalmente em caso de raiva ou gritar de alegria por um brinde que tenha ganhado.

Expansivo (afetivo, sentimental)

Turista: sente alegria, raiva, ódio, contentamento.

Mais inteligente

Turista: capta os estímulos no ar; aprende com facilidade como montar uma vara de pesca.

Amadurecido

(predominantemente estável)

Turista: o comportamento é filtrado em relação aos sentimentos; pode não demonstrar o quanto está com raiva por um erro do guia de viagem.

Submisso (dominado)

Hóspede: mesmo sabendo que tem direito a alguns serviços, cala-se porque esqueceram de trocar suas toalhas.

Sério (sisudo, carrancudo)

Hóspede: não sorri; não demonstra amabilidade; manifestações faciais graves ou sem expressão; fala o necessário; pode ser confundido com pessoa grosseira ao passar pela recepção e mal cumprimentar o recepcionista.

Evasivo (escapa)

Hóspede: quando contrariado, desvia-se do objeto causador da contrariedade. Se, por descuido, queimar o colchão com cigarro, dirá que provavelmente tudo aconteceu antes da sua chegada.

Tímido (retraído, envergonhado)

Hóspede: por vergonha do corpo ou por não saber dançar, evita participar de gincanas na piscina ou dos bailes de confraternização.

Rude (seco, realista)

Hóspede: pode parecer grosseiro, até ao pedir um favor à camareira.

Confiante (acredita)

Hóspede: confia que o cofre do hotel é seguro.

Prático (rápido)

Hóspede: se a camareira se esqueceu de colocar toalha de banho, enxuga-se com a de rosto.

Simples (comum)**Afirmativo (dominador)**

Turista: dado um roteiro de visitas, não liga para as instruções do guia, pois ele é o cliente e tem razão.

Alegre (descontração facial)

Turista: risonho, entusiasta, faz comentários elogiosos acompanhados de expressão facial condizente.

Persistente (permanece)

Turista: pode ficar durante três horas em uma fila para ver uma atração a que tinha muita vontade de assistir.

Ousado (afoito, desinibido)

Turista: independentemente das capacidades pessoais, ele participa de qualquer atividade proposta.

Terno (simpático)

Turista: responde com amabilidade para os erros e acertos.

Desconfiado (não acredita, cisma)

Turista: quando percebe pequenos barulhos no breque do ônibus e avisa o motorista, desconfia da resposta dada: “Está tudo bem”

Imaginoso (detalhista, fantasioso)

Turista: vai reparar em cada detalhe da sua cabina no navio – arrumação, limpeza, decoração, conservação.

Refinado (requinte)

Hóspede: devido a um problema na cozinha, não se incomoda em comer um lanche no quarto.

Seguro (acredita em si)

Hóspede: sai do quarto com a certeza de que foi trancada a porta.

Conservador (mantém)

Hóspede: não acredita como alguém pode fazer uma festa de batizado em um salão de hotel.

Dependente (busca um aval)

Hóspede: pergunta ao recepcionista se não vai pegar mal acordar ao meio-dia.

Impulsivo (agora)

Hóspede: resolve que quer comer às três horas da manhã e cobra esse serviço do hotel.

Tranquilo (sereno)

Hóspede: demonstra calma nas ações; sem pressa; tudo caminha conforme deve caminhar.

Turista: no acampamento, monta uma mesa com toalha, pratos, copos e taças, talheres para refeição e sobremesa, guardanapos.

Inseguro (não acredita em bons resultados)

Turista: em um dia livre em uma cidade qualquer, fica perdido quanto às opções de lazer mesmo conhecendo-as.

Renovador (troca)

Turista: insiste em visitar uma igreja com trajes de banho, alegando que roupa e fé são questões extremamente distintas.

Autossuficiente (ele é o aval)

Turista: por ser um bom nadador, recusa--se a usar coletes salva-vidas em um bote.

Controlado (jamais)

Turista: não costuma esboçar reação, seja positiva ou negativa. Controla-se ao perceber que sua bagagem foi perdida.

Tenso (conflitante)

Turista: nervoso constantemente quanto a horários, roteiros, paradas, bagagens; ansioso.

Na segunda situação de exemplos (Tabela 2.2), serão expostos os mesmos traços em forma de frases, agora envolvendo uma camareira e um guia de turismo.

TABELA 2.2 – Traços de personalidade do profissional

Reservado

Camareira: “Encontrar um hóspede morto no apartamento faz parte do meu trabalho.”

Menos inteligente

Camareira: “Para que arrumar a cama com cobertor se está um calor tremendo?”

Emotivo

Camareira: “Depois da bronca que levei, não consigo fazer mais nada direito.”

Submisso

Camareira: “Posso limpar o quarto, senhor?”

Sério

Camareira: “Estou aqui para limpar e não para conversar.”

Evasivo

Camareira: “Fui eu que arrumei o quarto, mas não me lembro de ter esquecido de trocar as toalhas... eu juro que troquei.”

Tímido

Camareira: “Tenho vergonha de falar com aquele hóspede, ele é doutor!”

Rude

Camareira: “Quem nasceu para arrumar, vai morrer arrumando.”

Confiante

Camareira: “Se trabalhar direito posso atingir o cargo de governanta.”

Prático

Camareira: “Se está sujo, tem que limpar.”

Expansivo

Guia: “Chorei por três dias porque o grupo não topou a brincadeira que eu sugeri.”

Mais inteligente

Guia: “Já que vocês não querem ir ao museu, vamos pegar uma praia?”

Amadurecido

Guia: “O motorista perdeu a entrada, mas logo retornará ao caminho normal.”

Afirmativo

Guia: “Quem não estiver na recepção às sete horas perderá o passeio de barco.”

Alegre

Guia: “Oba! Que dia lindo! Vamos aproveitar muito.”

Persistente

Guia: “Se está programado, vamos fazer a escalada... a neblina é um detalhe!”

Ousado

Guia: “Quem tiver medo à noite pode me chamar... eu tenho um remédio inesquecível...”

Terno

Guia: “Eu sei que vocês perderam a gincana, mas e o prazer de se divertir?”

Desconfiado

Guia: “Disseram que estão cansados... mas no fundo devem estar todos bêbados.”

Imaginoso

Guia: “A senhora está bem acomodada na poltrona? O cinto de segurança não está

Simples

Camareira: “Posso arrumar o quarto, senhor?”

Seguro

Camareira: “Limpei todos os quartos.”

Conservador

Camareira: “Sempre usei esse desinfetante... Para que mudar?”

Dependente

Camareira: “Fiz todo o meu serviço e já é hora do almoço... Posso almoçar?”

Impulsivo

Camareira: “Não seja mal-educado comigo porque senão eu não me responsabilizarei pelos meus atos.”

Tranquilo

Camareira: “Vamos ter calma que todos os quartos serão limpos no tempo certo.”

apertado? Quer um travesseiro ou uma almofada para as pernas? Está com frio?”

Refinado

Guia: “Permitam-me sugerir que repousemos todos, para que amanhã não sejamos acometidos de bocejos e fastios.”

Inseguro

Guia: “Será que eu disse todas as datas corretas na visita ao museu?”

Renovador

Guia: “Vista do morro, a planície é maravilhosa... Será que o morro é maravilhoso visto da planície?”

Autossuficiente

Guia: “Já são 13 horas e ainda faltam 50 quilômetros para a parada do almoço. Vamos parar no primeiro restaurante que acharmos.”

Controlado

Guia: “Eu sei que o turista me ofendeu, mas entendo sua raiva pelo atraso do passeio.”

Tenso

Guia: “Será que chove? E se houver acidente na estrada? Será que tem algum bloqueio? Ai, que dor no estômago.”

Nas duas tabelas, há pequenos exemplos de manifestações dos traços de uma personalidade, independentemente de quem os esteja manifestando, se o cliente ou o profissional de serviços. Nesse ponto, cabe ressaltar que, conforme a exibição de um traço do cliente, o atendente deve adequar-se a ele para que o atendimento não seja prejudicado, isto é, não seja direcionado para caminhos tensos, o que pode acarretar prejuízo enorme no que diz respeito à satisfação do cliente.

Para Lambert e Lambert (1981, p. 20),

[...] nossas personalidades são formadas e desenvolvidas através de contatos sociais com outras pessoas [...] começa na infância e avança, com aprendizagem e crescimento, até o ponto em que a pessoa se comporta, pensa, sente e avalia de forma muito semelhante à de todos os outros na sociedade.

E, no caso de alguns tipos de clientes, percebe-se que se comportam exatamente como se espera deles.

Exemplo:

Em restaurantes reconhecidamente requintados, muitos clientes comportam-se de acordo com as normas ou os rituais do local, independentemente se fora dali esses traços de personalidade são os mesmos. Nesse ponto, a pressão do contexto associada à aprovação social são poderosos determinantes de comportamentos.

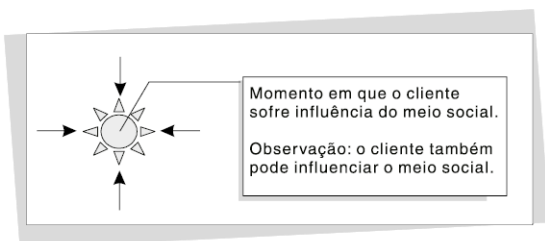


FIGURA 2.3 – Traços comportamentais de um cliente

Em Silva (2001, p. 27), a personalidade “[...] é um conjunto daquilo que se pode chamar de traços [...] e a forma como se organizam [...]” e faz com que determinado atendimento seja um sucesso ou um fracasso, pois, como citado, atendente e cliente exibem seus traços quando estão em contato; é um encontro de personalidades. A citada organização (ou interação) de traços pode ser entendida do modo a seguir.

Veja como deveriam ser os traços de um atendente diante de um cliente exibindo ao mesmo tempo traços nas seguintes condições:

- ▶ sentimental;
- ▶ desconfiado;
- ▶ emotivo;
- ▶ inseguro;
- ▶ dominador;
- ▶ impulsivo;
- ▶ sério;
- ▶ tenso; e
- ▶ rude.

Logicamente, nenhum atendente depara-se com clientes desse tipo todos os dias, entretanto, quando encontra um, está diante de uma granada prestes a arremessar estilhaços para todos os lados. Nesses casos (raros), e sem querer construir um manual de comportamentos, o atendente deveria exibir os traços de:

- ▶ frieza;
- ▶ confiança;
- ▶ amadurecimento;
- ▶ segurança;
- ▶ submissão;
- ▶ autocontrole;
- ▶ simpatia;
- ▶ tranquilidade; e
- ▶ ternura.

Muitos profissionais devem pensar que é impossível ter tantos traços adequados como os citados, entretanto, a motivação, o prazer pelo trabalho e a perseverança (que é um traço) colaboram

nessa difícil, mas não impossível, construção de traços adequados para um atendimento.

Exemplo

O guia ecológico

“[...] eu não aguentei [...] quando aquele carinha disse que não era camelo para caminhar cinco quilômetros na trilha, eu despejei: [...] ‘camelo eu sei que você não é, pois camelos andam no deserto e aqui é mata [...] mas, com um pouco de vontade, saiba que até os burros andam por trilhas’[...].”

◆ Comentário

Todos sabemos que há turistas que extrapolam nas reclamações. Entretanto, para efeito de profissionalismo, o guia agiu incorretamente com impulsividade, emotividade, ousadia, tensão e dominação. Independentemente de a resposta ser merecida ou não, o guia não devia ter-se posicionado com comportamentos não condizentes com seu cargo. Como resultado do ato impensado, o guia foi demitido mediante a reclamação por escrito do cliente.

Em outra abordagem, pode-se dizer que há certa diferença entre *traços profissionais de personalidade* e *traços pessoais de personalidade*. Os traços profissionais são aqueles que todo e qualquer cargo ocupado ou profissão em uma empresa exige do ocupante, ou seja, para determinado cargo, a pessoa tem de ter os traços x, y e z. Os traços pessoais são aqueles que o indivíduo realmente tem e nem sempre são os x, y e z.

Na hospitalidade, por exemplo, os seguintes traços são de extrema importância, considerando que há mais traços que os

citados:

- ▶ simpatia;
- ▶ atenção;
- ▶ educação;
- ▶ rapidez;
- ▶ cortesia;
- ▶ habilidade; e
- ▶ paciência.

Nesse ponto, cabe levantar uma questão importante: como se sente um profissional de atendimento que, pessoalmente, tem traços extremamente diferentes dos exigidos por sua profissão? Esse profissional tem enormes possibilidades de se desgastar, pois estará constantemente em conflito entre o que ele é e o que ele tem de fingir que é.

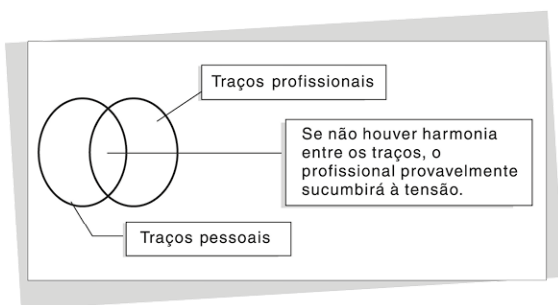


FIGURA 2.4 – Traços profissionais × traços pessoais

É claro que há pessoas que conseguem tranquilamente fingir em várias situações, sem se expor aos efeitos nocivos da tensão; entretanto, parece que são minoria. No geral, o que mais se vê são profissionais tensos e desmotivados, que normalmente não percebem que o problema é a diferença extrema entre o que são internamente e o que têm de demonstrar externamente.

Como conclusão do que foi exposto sobre a personalidade, o que deve ficar patente para o atendente é:

1. todo atendente tem personalidade;
2. todo cliente tem personalidade;
3. o atendimento eficaz acontece quando atendente e cliente se fundem em complementaridade de traços; e
4. traços de personalidade com excesso de conservadorismo tendem a inibir a evolução individual.

O profissional que, portanto, busca entender um pouco da própria personalidade e empenha-se em conhecer o mercado e seus clientes com suas mais variadas manifestações desenvolve um excelente caminho para melhorar as posturas profissionais e alcançar a excelência no atendimento. Como alerta, vale lembrar que o exposto não deve ser assimilado como se fosse uma regra, pois quando há pessoas envolvidas, sempre há fatos imprevisíveis.

➤ **Importante**

Ao se falar em autoconhecimento, não se deseja dizer que haja a necessidade de se invadirem consultórios de psicologia para tal, mas, sim, minimamente se reconhecer em várias facetas do dia a dia, no sentido de estabelecer o que se faz bem, o que se faz razoavelmente, o que se faz de forma deficitária, o que não se faz etc. É um olhar para si de modo tranquilo, buscando acertos e erros, qualidades e restrições. Sem essa de crise de identidade, simplesmente fazendo perguntas do tipo “quem sou eu?” e “para onde vou?”.

Isso, **ABSOLUTAMENTE**, não leva a lugar nenhum... a **não ser** a uma chatice indescritível... Aquela do tipo que espanta as pessoas a nossa volta!

Palavras-chave

- ▶ Personalidade
- ▶ Traços de personalidade
- ▶ Traços profissionais de personalidade
- ▶ Traços pessoais de personalidade

[1](#) Como cada parte da personalidade se forma.

[2](#) Como cada parte da personalidade interage com as demais.

3

A PERCEPÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NAS AÇÕES

“Desistir de aprender é egoísmo. Este é um ditado de que gosto muito. Quando acalentamos o desejo de aprender mais, nossas vidas tornam-se repletas de genuína vitalidade e brilho.”

Daisaku Ikeda

Com base na simplicidade, sem decair na seriedade conceitual, pode-se dizer que perceber é captar e interpretar o que nos rodeia. Entretanto, o processo em si não é somente construído de captação e *interpretação*, mas também de *reação*, o que significa dizer que a *percepção* envolve captação e reação perante o que é recebido no mundo dos estímulos. Nas questões que envolvem o atendimento ao cliente, tem-se, por um lado, a percepção do atendente e, por outro, a percepção do cliente. Qual o resultado dessas captações, interpretações e reações? Até que ponto a diferença entre ambas as percepções pode destruir ou fortalecer uma relação de atendimento? Com o intuito de fortalecer o conceito e para melhores esclarecimentos sobre o tema da percepção, serão abordados alguns autores.

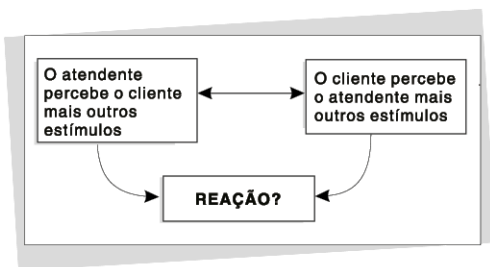


FIGURA 3.1 – A percepção entre atendente e cliente

Em Malpass (1969, p. 97), a percepção é “o processo pelo qual os estímulos são interpretados [...] a discriminação do estímulo depende da estimulação dos órgãos dos sentidos por meio das modificações do ambiente”, ou seja, a percepção é a interpretação daquilo que se recebe do meio externo pelos cinco órgãos dos sentidos.¹ Nesse ponto, cabe ressaltar como exemplo que, quando um cliente chega para ser atendido em um restaurante, pode perceber o meio ambiente da forma a seguir.

Visão: conservação predial ou do salão, cores, decoração, pessoas que frequentam, limpeza ou asseio geral do ambiente ou das pessoas.

Audição: barulhos da cozinha, algazaras de funcionários ou clientes, música ambiente (alta, não condizente com o local), ruídos externos ao ambiente.

Olfato: cheiros não adequados oriundos de qualquer parte do estabelecimento (banheiros, cozinha, gordura, desinfetantes) ou de fonte externa (fábricas, rios, córregos).

Tato: temperatura ambiente.

Paladar: gosto do que é servido, seja comida ou bebida.

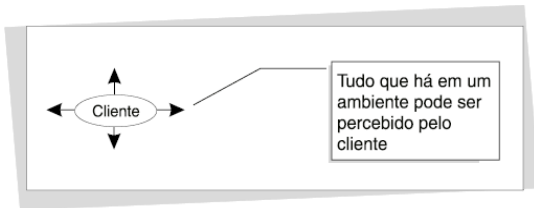


FIGURA 3.2 – A percepção do cliente

As perguntas básicas são: como cada cliente percebe esses estímulos? Qual dos cinco órgãos dos sentidos é o mais importante para o cliente naquela situação? Como o cliente pode interpretar e reagir a essa percepção?

➤ **Importante**

O exemplo anterior não pode ser entendido como exclusivo de um restaurante, mas deve, sim, ser aplicado a qualquer lugar em que haja um cliente passível de “perceber” QUALQUER COISA...

Na mesma condição de percepção encontram-se os funcionários do estabelecimento, ou seja, se o cliente está percebendo, o atendente também estará. Cabe, portanto, aos funcionários precaver-se de possíveis percepções desastrosas por parte do cliente. Às vezes, mesmo sem a menor intenção, tragédias acontecem, ou seja, o atendente/funcionário deve estar antecipadamente atento prevendo o que o cliente “poderá perceber”. Dessa forma, o atendente/funcionário/empresa já deve ter captado e CONSERTADO cada possível foco que o cliente venha a captar.

Não se trata de um processo de adivinhação ou suposições desbaratadas, mas, sim, de um olhar crítico e profissional voltado a TUDO que possa estar na mira da captação do cliente.

- ▶ O cliente não pode sentir um mau cheiro antes que nós (profissionais de hotelaria e turismo)...

- ▶ O cliente não pode enxergar uma sujeira antes que nós...
- ▶ O cliente não pode sentir um gosto estranho na comida antes que nós...
- ▶ O cliente não pode escutar um barulho irritante antes que nós...
- ▶ O cliente não pode... antes que nós...

Nós é que temos que, previamente, cheirar, enxergar, ouvir, sentir etc. etc. etc., e isso é possível de ser realizado quando assumimos a “percepção” de um cliente, e não a percepção de alguém que já conhece o estabelecimento.

Exemplo

O maître incompreendido

“[...] o pessoal estava contando piadas na cozinha e havia uma pessoa realmente muito engraçada [...] saí da cozinha quase às gargalhadas e não reparei que havia um cliente me chamando por causa de um prato servido errado [...] não era nada muito sério, mas o cliente me acusou de rir dele [...] tentei me desculpar e explicar, mas não deu certo. O cara passou a mão na família e, aos gritos, mandou que pegássemos o prato e [...] nas nossas mães [...] Dá para imaginar a vergonha?”

◆ Comentário

Essa é uma situação típica chamada *mal-entendido*, entretanto, não justifica a imprudência do maître. Jamais ele deveria ir para o salão de forma tão debochada e informal, e não adianta afirmar que o cliente estava estressado. O fato foi percebido pelo cliente de forma tão agressiva que ele reagiu à altura com base em sua interpretação do fato percebido. Se ele estava certo ou não em sair xingando, isso não será objeto de

juízo, mas devemos, sim, entender todo o processo desde o início e verificar onde houve falhas; falhas essas que podem ter custado a perda irreversível do cliente.

Para Morgan (1977, p. 169-170), “a percepção é um processo de interpretação das sensações – isto é, dar-lhes significação – [...]”. Como os seres humanos percebem o mundo por meio dos seus sentidos, têm percepções correspondentes a cada um dos sentidos – percepção visual, percepção auditiva, e assim por diante. Como esse autor aborda o assunto de forma semelhante a Malpass, pode-se exemplificar o fato com um guia de turismo em determinada situação de grupo.

Esse guia deve atentar para as percepções visuais e auditivas, pois, nesse exemplo, as percepções olfativas, gustativas e táteis não se aplicam ao trabalho do guia, o que não deve ser relegado em relação aos turistas que estão percebendo tudo a sua volta.

Por percepções visuais entendem-se os gestos das pessoas, as expressões faciais e as posturas corporais. Percepções auditivas, por sua vez, são tudo aquilo que pode ser escutado dessas pessoas. Assim, considerando-se que a percepção envolve captação, interpretação e reação, esse guia deve captar e interpretar tudo o que vê e escuta, pois disso pode depender o sucesso ou o fracasso do seu trabalho.

Basicamente, o fenômeno descrito desenrola-se da seguinte maneira:

1. Os turistas percebem tudo a sua volta, inclusive o guia.
2. O guia deve perceber tudo a sua volta, inclusive os turistas.
3. Qual é a grande missão do guia nesse caso?

Resposta: Perceber como os turistas estão percebendo TUDO a sua volta, ou seja, o guia deve interpretar as possíveis percepções e reações dos turistas em relação ao momento. Com essa percepção

aguçada, o guia terá inúmeras informações contextualizadas de como deverá proceder eficazmente.

Para Forgas (1981, p. 3), “de modo geral, a percepção pode ser definida como o processo pelo qual um organismo recebe ou extrai informações acerca do ambiente” ou, segundo Teles (1995, p. 148-149):

Perceber é organizar interiormente os elementos levados pelos sentidos. Perceber é conhecer, através dos sentidos, objetos e situações [...] cada homem vive mais em função do seu mundo interior do que em função da realidade objetiva. Muitas vezes o que uma pessoa sente, pensa e imagina depende mais de sua experiência interior do que dos fatos e acontecimentos objetivos.

Isso tem um significado interessante, ou seja, para quem está percebendo, aparentemente não importa o que esteja percebendo, mas sim o conceito que ele faz (interpretação) do que é percebido.

Exemplo 1:

Em um grupo de turistas acampados há alegria e contentamento entre os participantes. Há, no entanto, um turista entre eles com impressões ligeiramente paranoicas,² que pode perceber a alegria do grupo como algo referente a si, ou seja, ele acha (ou tem certeza) que estão rindo dele. Dessa forma, esse turista deturpa a alegria do grupo, podendo ficar irritado, magoado ou agressivo. É nesse sentido que um profissional da área deve atentar para os comportamentos das pessoas e não se esquecer de que qualquer fato externo pode ser percebido conforme o mundo interior de quem o percebe.

Exemplo 2:

Nas mesmas condições, o atendente ou o profissional envolvido em determinado atendimento deve precaver-se quanto a palavras,

frases ou olhares que podem favorecer uma impressão terrivelmente distorcida de um cliente cujo estado interior tende à deturpação daquilo que percebe.

Exemplo

A garçonete e a obesidade

“[...] quando a cliente me pediu o refrigerante, inocentemente eu perguntei se era normal ou light [...]

– Light por quê? **Comentário** Tá me chamando de gorda, sua magrela estúpida? [...] posso ser gorda, mas não ganho a vida atrás de um balcão [...].

[...] eu acho que chorei uns três dias [...] ela não devia ter me respondido daquele jeito.”

◆ Comentário

Percebe-se que a cliente deveria ter uma questão pessoal com a obesidade e, dessa forma, interpretou do seu jeito a indagação da garçonete, ou seja, deturpou a intenção da pergunta.

Para Silva (2001, p. 51):

Percepção global é a percepção da pessoa frente a um evento total ou contexto; geralmente esse contexto é formado por pequenas partes que o compõem. O foco da atenção seria aquilo (ou parte) que elegemos como o mais significativo dentro do evento total, ou seja, o que nos chama a atenção.

Nesse sentido, há dois pontos de vital importância: a *percepção global*³ e o *foco da atenção*.⁴

Exemplo 1:

Quando um hóspede entra em seu apartamento, esse apartamento passa a ser sua percepção global (ou fundo). Esse fundo é composto por itens como decoração, limpeza, arrumação, equipamentos, entre outros. Nesse caso, qual será o foco da atenção do hóspede (ou sua figura)? Para onde esse hóspede dirigirá sua atenção? E, quando o fizer, que tipo de interpretação fará daquilo que está percebendo?

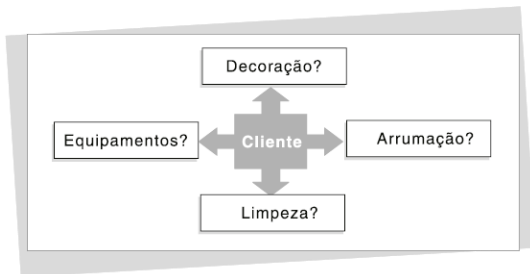


FIGURA 3.3 – O foco da atenção do cliente

Como é impossível prever o foco de atenção do hóspede, é preciso estar preparado para evitar problemas, ou seja, independentemente de para onde o hóspede venha a dirigir sua atenção, ele deverá gostar do que está sendo percebido.

Exemplo 2:

Qual seria a figura (ou foco da atenção) de um turista de compras? As mercadorias, a segurança do local, o atendimento prestado? Os preços?

Infelizmente, ainda há muitos profissionais que alegam ser impossível prever tantas situações. Entretanto, será que eles têm razão? Ou o discurso nada mais representa que “preguiça” em trabalhar com qualidade?

Desse modo, como não se sabe qual item do fundo o cliente vai eleger como figura, o profissional de atendimento deve atentar para todo e qualquer detalhe para que tome medidas preventivas diante de possíveis problemas com as respectivas percepções dos seus clientes. Vale lembrar que um cliente percebe (capta) pela audição, olfato, tato, paladar e visão, e, assim sendo, pode focar sua atenção utilizando um ou mais desses cinco sentidos.

Exemplo

O garçom inconformado

“[...] a mulher me chamou *na* sua mesa e perguntou:

- Que prato nojento é aquele que o senhor serviu naquela mesa?
- É caldeirada,⁵ senhora [...] é muito saboroso!
- Olha [...] pode até ser gostoso [...] mas que é nojento é [...] ah, se é! [...]
- É isso que eu não entendo [...] as pessoas comem pelo gosto ou pela cara do prato?”

◆ Comentário

Se esse garçom tivesse o conhecimento dos diferentes níveis de percepção dos clientes, jamais estranharia a fala da cliente. Posturas como a que ela manifestou somente refletem o quanto as pessoas percebem diferentemente os mesmos estímulos (o prato servido), assim como focam a sua atenção em itens teoricamente não previstos para aquele momento.

Como fechamento do tema, tem-se o quanto a percepção do cliente e do atendente podem definir o sucesso de um atendimento. Compreender processos perceptivos e agir no sentido proativo é requisito essencial para qualquer profissional que queira atender com sucesso; seria “perceber sua própria percepção”. Obviamente,

imprevistos sempre acontecerão, entretanto, isso não deve ser uma desculpa para justificar erros grosseiros de falta de percepção dos profissionais.

➤ **Importante**

Toda vez que achamos que os clientes se estressam por pouco, no mínimo eles estão nos ENSINANDO a enormidade de cuidados que devemos sempre ter em mente. O cliente pode até estar errado, MAS SE ELE NÃO VOLTAR, de que adianta estarmos certos?

Palavras-chave

- ▶ Percepção
- ▶ Reação
- ▶ Órgãos dos sentidos
- ▶ Interpretação
- ▶ Percepção global
- ▶ Foco da atenção

[1](#) Visão, audição, olfato, tato e paladar.

[2](#) Relativo a paranoia: mania de perseguição.

[3](#) Também chamada fundo (Escola Gestáltica).

[4](#) Também chamado figura (Escola Gestáltica).

[5](#) Guisado feito com diversas espécies de peixe e frutos do mar e servido em um grande caldeirão.

4

OS MECANISMOS DE AJUSTAMENTO OU DE DEFESA: A IMPORTÂNCIA DO INCONSCIENTE NAS RELAÇÕES HUMANAS DE SERVIÇOS

“Pessoas que odeiam ser superadas pelos seus membros, que se ressentem de não ser o centro das atenções, que sentem ciúmes dessas coisas, possuem uma mente pequena. Elas estão no mais baixo estado da existência humana e são os mais baixos seres humanos.”

Daisaku Ikeda

Qualquer ser humano pode ter seus momentos de conflito, tensão, ansiedade, ou seja, qualquer pessoa está sujeita a ter problemas das mais diversas ordens e intensidades. Como alguns desses problemas não são bem compreendidos ou percebidos, o indivíduo passa a desenvolver, de modo *inconsciente* (sem se dar conta), meios para fugir deles, desenvolvendo comportamentos chamados *mecanismos de ajustamento* ou *de defesa*. O objetivo básico desses mecanismos é disfarçar os verdadeiros problemas, ou seja, é uma cortina de fumaça ou um tipo de dissimulação. Entretanto, é uma solução de curto prazo, pois disfarçar um problema não é o mesmo que o resolver. Nesses casos, o problema

continua, de alguma forma, desequilibrando a harmonia interior de cada um.

Interpretados sem muito aprofundamento, pode-se dizer que esses mecanismos, em algum momento, foram utilizados por todos nós. Entretanto, o problema central não é esse. O problema maior é aquele em que o indivíduo sente a necessidade de se proteger demais, ou seja, utilizar-se com frequência desses mecanismos; esse é um indivíduo que está em constante desequilíbrio.

Obviamente, essa condição, associada às questões do atendimento, toma uma configuração perigosa, porque tanto o atendente como o cliente podem exibir comportamentos de defesa quando envolvidos em algum tipo de relação profissional. Sendo assim, a probabilidade de um encontro profissional tumultuado passa a ser uma constante nas rotinas de atendimento ao cliente.

Sob a visão de Hall (1973, p. 64) e abordando o tema dos mecanismos de defesa, tem-se:

Sob a pressão da excessiva ansiedade, o ego,¹ muitas vezes, é obrigado a adotar medidas extremas para aliviar a tensão. Essas medidas chamam-se *mecanismos de defesa* [...] que possuem duas características em comum:

1. negam, falsificam ou distorcem a realidade;
2. operam inconscientemente, de sorte que a pessoa não tem consciência do que está ocorrendo.

Em sentido mais prático sobre esse assunto, pode-se dizer que, quando o indivíduo se utiliza dos mecanismos de defesa como meio de aliviar possíveis problemas, além de não perceber o que está fazendo (processo inconsciente), também não resolve o problema causador da formação desse mecanismo.

Exemplo 1:

Um hóspede pode gritar com a recepcionista do hotel porque chegou atrasado três horas por causa de problemas no voo. Essa descarga inconsciente de energia sobre a recepcionista tende a dar uma falsa sensação de alívio interno, entretanto, não eliminará o fato do atraso nem trará de volta as três horas perdidas.

➤ **Importante**

Esse hóspede pode até perceber sua irritação com a recepcionista, mas o que lhe falta é a consciência de que está “despejando para cima dela” uma tensão que não foi provocada por ela.

Exemplo 2:

Suponhamos que a recepcionista do caso anterior, por algum motivo, também esteja muito tensa em função de uma diferença com seu gerente; essa profissional também pode descontar inconscientemente no hóspede suas tensões acumuladas.

Provavelmente, esse será um tipo de situação que tende a não ter um final adequado, pois tanto o hóspede como a recepcionista não estão operando com suas consciências em estado equilibrado. Ambos, de modo inconsciente, estarão comportando-se inadequadamente, só que, nesse caso, a recepcionista pode acarretar para o hotel uma possível perda do hóspede ou, então, agravar seu problema com o gerente.

Exemplo

O barman nervoso

“[...] eu sei que errei, mas quando o meu colega de trabalho ligou avisando que não ia trabalhar, fiquei tão nervoso que liguei o liquidificador sem a tampa [...] nem preciso dizer como ficou o terno do cara que estava esperando a bebida [...] aproveitei o

momento e usei o avental do colega para limpar tudo [...] peguei um gancho de dois dias.”

◆ **Comentário**

Toda vez que se tenta aliviar as pressões internas em algo que, de certa forma, não é o responsável pela tensão existente, provavelmente alguma coisa não sairá corretamente. A raiva pela notícia fez com que o profissional, de modo inconsciente, não apenas desviasse a atenção da tampa do liquidificador como também descontasse no avental do colega sua raiva.

Para Silva (2001, p. 34), os mecanismos de defesa “têm a finalidade de aliviar tensões que, independentemente dos motivos, não puderam ser aliviadas ou eliminadas. São atitudes inconscientes do ego e costumam negar, distorcer ou falsear a realidade [...]”.

Qual a relação entre ajustamentos e atendimentos ao cliente?

Os atendimentos envolvem pessoas, e pessoas têm conflitos, logo os atendimentos são passíveis de sofrer influências dos mecanismos de defesa por parte do atendente e do cliente. Cabe ao atendente precaver-se dessas influências internas para que elas não prejudiquem a relação com o cliente. Um cliente descontente não volta ao estabelecimento, não o indica a outras pessoas e ainda faz uma péssima propaganda boca a boca.

Como os mecanismos de defesa são de origem inconsciente, são comuns algumas dúvidas de atendentes, como as apresentadas a seguir.

“Quando um cliente é agressivo comigo, como posso ter a certeza de que se trata de uma agressividade originada no seu inconsciente?”

→ **Explicação**

Essa certeza apenas existiria se houvesse algum tipo de acesso à história pessoal do cliente. Como isso não é possível em uma situação de atendimento, o que vale é somente o comportamento observado, ou seja, a agressividade que ele manifestou. Não é possível saber se esse cliente já chegou ao estabelecimento agressivo por algum problema que tenha acontecido ou se algo que aconteceu após sua chegada o deixou assim.

“Como tratar esse cliente, se nem ele percebe que a sua agressividade é infundada em relação a mim? Como posso mostrar a ele que está errado, que não tenho culpa do seu problema?”

→ **Explicação**

Nesse caso, prevalece o bom senso do atendente somado às normas internas da casa em que se está trabalhando. As regras do bom atendimento não levam em consideração a explicação da origem do comportamento do cliente. Procurar manter a calma e o equilíbrio, assim como ser simpático, cortês e educado ainda são, portanto, as saídas recomendadas. Isso não quer dizer que o cliente deixará de ser agressivo, entretanto, se o profissional agir dessa maneira, garantirá pelo menos sua parte bem-feita.

“Como posso precaver-me de agir influenciado por material inconsciente? Como posso tentar controlar isso?”

→ **Explicação**

A impulsividade é inimiga da coerência e do bom senso. Se não há uma explicação racional para determinado sentimento ou comportamento, o mais sensato é frear os impulsos e agir conforme a ocasião determina, e não conforme a percepção capta o estímulo. Em outras palavras, se, por algum motivo, o atendente exibir irritação sem razão aparente ou tiver raiva em relação a um cliente que não fez absolutamente nada, é hora de parar, refletir e não agir de acordo com os impulsos.

Explicação geral:

Frustrações à parte, é impossível responder a alguns questionamentos de modo convincente; por isso, este livro não é um manual de condutas. É preciso aprender que entender um comportamento não significa alterá-lo em quem o expressou, ou seja, compreender sobre o comportamento pode ser mais útil para alterar os nossos comportamentos, e não os de terceiros. É mais fácil, portanto, para um atendente, tentar entender por que ele sente raiva e controlá-la que entender por que um cliente aparentemente sente raiva dele.

Os exemplos a seguir elucidam mais profundamente o conceito de alguns mecanismos de defesa, a saber: *repressão*, *projeção*, *compensação*, *idealização* e *deslocamento*.²

Repressão

Conforme Hall (1973, p. 65),

Diz-se que ocorre repressão quando uma escolha objetal,³ que provoca alarma, é expulsa da consciência [...] a recordação de um fato perturbador pode ser impedida de tornar-se consciente; ou pode ser o caso de uma pessoa que não vê um objeto evidente em virtude da repressão da percepção do mesmo.

Isso significa que pode haver repressão quando algo acontecido perturba o equilíbrio do indivíduo; funciona, então, como válvula de escape para vivências negativas que, se fossem conscientes, desequilibrariam o bem-estar. Obviamente, material reprimido não significa material esquecido/morto, ou seja, material reprimido afeta julgamentos, percepções e influencia comportamentos, sem o consentimento consciente do indivíduo.

Em uma situação de atendimento, qual seria a fonte motivadora para que um atendente ficasse visivelmente transtornado com uma pergunta de um cliente? Onde estaria o centro do problema? Na mesma condição, por que um cliente tenderia a tratar mal um atendente que o está servindo com lisura e profissionalismo?

► **Observação**

Como materiais reprimidos tendem a distorcer a realidade, pode-se dizer que atendente e cliente trazem situações anteriores de vivências, e, ao entrar em contato, impera a incoerência da repressão, ou seja, ambos reagem ao material reprimido, não ao fato em si. As reações são puramente emocionais sem a interferência da razão de cada um dos envolvidos.

Exemplo 1:

Um atendente que reprimiu da sua lembrança os autoritarismos infundados de seu pai pode sentir-se agressivo com um turista que chega dando ordens infundadas. Nesse caso, o comportamento do turista “mexeu” com o atendente no sentido de favorecer-lhe impressões do passado. Sendo assim, ele não se lembra do problema com o pai, mas reage de maneira quase instintiva em relação ao problema.

Exemplo 2:

Um hóspede que sofreu injustiças de alguém que fumava cachimbo pode tranquilamente reclamar muito do cheiro de cachimbo exalado de um apartamento ao lado do seu, exigindo providências imediatas do gerente-geral do hotel. Provavelmente, o cheiro do cachimbo traz de volta (de modo inconsciente) as emoções ligadas às injustiças sofridas.

◆ Comentário

As duas reações citadas têm motivação exclusiva originada na repressão? Aí cabe um extremo cuidado na análise: o atendente pode ter sido mal treinado pela empresa em que trabalha, e o hóspede pode ter reação alérgica ao cheiro de tabaco. A repressão é um mecanismo de defesa que compõe um extenso quadro para justificar e entender as reações humanas no modo em que se expressam. Afirmar que todas as pessoas que agredem têm material reprimido que justifique tal agressão é, no mínimo, uma visão errada dos fatos. A repressão pode ser um componente de análise, não um diagnóstico exclusivo.

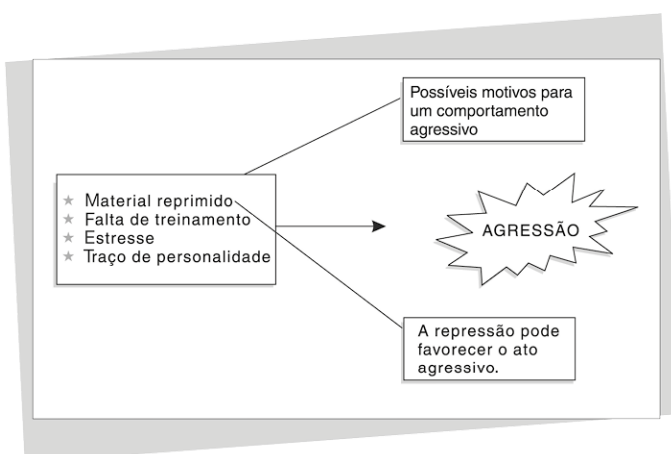


FIGURA 4.1 – O mecanismo da repressão



Exemplo

A camareira fumante

“[...] eu tinha o costume de fumar um cigarrinho de palha após o almoço. Um dia desses, contrataram uma colega que pegava muito no meu pé por causa do cigarro [...] dizia que eu era doida, irresponsável, que não respeitava as pessoas [...] uma vez, chegou ao ponto de arrancar o cigarro da minha boca e pisar em cima [...] quando conseguimos ter mais amizade, ela me contou que tinha sérios problemas com a mãe, que não queria aceitar o seu casamento, e esse caso a deixava muito infeliz e magoada [...] detalhe: também fiquei sabendo que a sua mãe fumava cigarro de palha [...] será que ela pensou que eu era a mãe dela [...]?”

◆ Comentário

Nesse caso, a recém-contratada, de forma consciente, jamais pensou que a colega fumante era a sua mãe; entretanto, em decorrência de problemas afetivos em seu passado, inconscientemente agiu com a colega fumante de forma inadequada, pois ela não reagiu ao cigarro de palha, mas, sim, ao incômodo psicológico que o cheiro do cigarro promovia.

Para finalizar, material reprimido é material vivo. Mesmo escapando da consciência, tende a interferir nos julgamentos, nas emoções e nas ações. A única maneira de controlá-lo seria refletir se o que se sente é realmente voltado para a situação ou é algo um tanto inexplicável para o momento; se for inexplicável, provavelmente os sentimentos têm origem na repressão.

Projeção

Apesar de o termo projeção suscitar várias interpretações no cotidiano, no contexto da psicologia ele tem uma definição particular e específica para ser utilizado no assunto dos mecanismos de defesa. De modo simples, pode-se dizer que projetar significa culpar inconscientemente terceiros (objetos ou situações também podem levar a culpa) por problemas que, na verdade, são da própria pessoa, ou seja, por não se perceber conscientemente o problema ou uma dificuldade pessoal, culpa-se alguém ou algo. Pode-se afirmar que esse processo acontece porque pode ser difícil encarar o fato de que o problema está em nós... culpar alguém ou algo retira de nossas costas o peso da responsabilidade de ter de admitir nossas falhas, fraquezas, frustrações etc.

Exemplo:

Um cliente que tem dificuldade de expressar o que realmente deseja para sua refeição, e por ser difícil assumir essa insegurança, pode culpar o garçom alegando que há despreparo ou desconhecimento do cardápio. Nesse caso, a motivação inconsciente seria a insegurança, que, por não ser assumida no momento, favorece o comportamento de projeção sobre o garçom.

➤ Importante

Se a intenção da pessoa que culpa terceiros é somente livrar-se de algum problema de modo consciente, o fato *não é considerado uma projeção*, que é sempre impulsionada por motivações inconscientes. Se, por exemplo, uma garçonete esquecer-se de anotar algum item do pedido e isso causar algum problema mais grave com os clientes da mesa, ela pode culpar o cliente alegando que ele não fez o pedido. Nesse caso específico, ela sabe que o pedido foi feito, e, sendo assim, o fato não é considerado projeção. Assim, ela conscientemente não quer assumir a culpa, talvez por medo de uma possível punição pelo esquecimento.

Conforme Hall (1973, p. 65),

[...] a pessoa pode obter maior alívio para sua ansiedade,⁴ se a origem dessa ansiedade puder ser atribuída mais ao meio externo [...] na projeção a pessoa diz “ele me odeia” quando devia dizer “eu te odeio” ou “ele me persegue” quando devia dizer “minha consciência me perturba” [...] habilita a pessoa a externar seus impulsos sob o disfarce de defender-se contra seus inimigos.

Deve-se reparar, nesse momento, que a culpa é sempre projetada para o meio externo e, de certo modo, traz à pessoa uma falsa sensação que diz a si mesma “a culpa não é minha”. É imprescindível destacar que, quando há a projeção, não se está falando de maldade ou improbidade da pessoa que projeta, mas, sim, de um artifício mental inconsciente para aliviar culpas, problemas, frustrações. Por sua vez, para Silva (2001, p. 35), “a projeção é depositar inconscientemente em um objeto a negatividade que está na própria pessoa”; reafirmando, é não assumir os próprios problemas e limitações que talvez tenham surgido a partir da infância⁵ ou de outro fato marcante em outros momentos da vida.

Nas situações de atendimento, não são raras as oportunidades que o atendente e o cliente têm de, lamentavelmente, projetar seus problemas. Obviamente, cabe ao atendente administrar o momento com o maior profissionalismo possível, pois ele é nesse instante o principal responsável pela qualidade do serviço prestado, e, sendo assim, vale lembrar, a seguir, alguns cuidados que auxiliam nas decisões sobre quais comportamentos são perigosos.

- ▶ Em estados de tensão, pressão ou estresse cotidianos no âmbito profissional ou pessoal, é comum a tentativa de envolver-se com algum tipo de válvula de escape, com a finalidade

exclusiva de esvaziamento interior. Nesse ponto, pode-se pensar em respirar um pouco, tomar um café, descontrair-se com alguma coisa, lavar o rosto ou, então, projetar sobre um cliente, o que deve ser evitado ao máximo.

- ▶ A autopercepção de não se encontrar equilibrado a contento é um indicativo de que projeções podem ser realizadas.

Um garçom, por exemplo, ao projetar, pode dizer a um cliente: “O senhor não está me entendendo... explicarei novamente a composição do prato.”

Nota

O cliente não está entendendo ou o garçom não está sendo hábil em explicar? Será que esse garçom não está projetando no cliente sua incapacidade de se comunicar com mais qualidade? Na mesma situação, frases como a citada pelo garçom podem provocar reações negativas nos clientes, que podem sentir-se ofendidos.

“A senhora está nervosa... fique mais calma, por favor.”

Nota 1

A cliente está realmente nervosa ou o atendente está sem paciência? Ou seja, é ele quem está nervoso, portanto, projeta isso na cliente.

Nota 2

Supondo que a cliente realmente estivesse nervosa, não seria conveniente apontar para ela esse fato. Afirmar para um

“nervoso” que ele está “nervoso” não ameniza a situação. Ele sabe disso e pode explodir.

“A culpa foi da companhia aérea... nós só vendemos as passagens.”

Nota

Culpar a companhia aérea pode ser um indício de que a empresa não tem competência para escolher parceiros, pois o cliente pode perfeitamente perguntar: “Se ela é ruim, por que vocês trabalham com ela?”.

Deve-se também destacar que os clientes também projetam, e, provavelmente, o alvo será o atendente ou a empresa prestadora do serviço. Por isso, é saudável conhecer o universo do serviço prestado para que projeções vindas dos clientes não se revertam em um clima destrutivo para o profissional ou para o ambiente de trabalho, levando a assumir culpas desnecessárias e não condizentes com a realidade. Agora, se, no momento do atendimento, o cliente e o atendente projetam, é praticamente impossível afirmar que algo bom sairá dessa experiência.

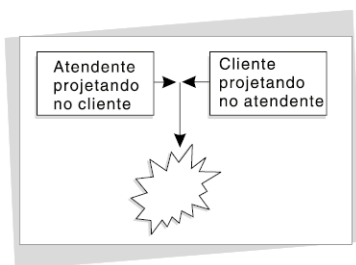


FIGURA 4.2 – A projeção entre atendente e cliente

Se for impossível para um atendente impedir que um cliente projete, será conveniente, então, que esse atendente, no mínimo,

perceba para as possibilidades de suas próprias projeções.

Exemplo

O passador levou a culpa

“[...] tinha muita gente no restaurante e a cozinha estava na maior correria. Um cliente habitual me pediu uma picanha bem passada e então eu fui pedir para o pessoal preparar uma bem ao ponto. Na correria, o chefe da cozinha disse que daqui a pouco estava pronta [...] tudo bem. Passaram-se mais de vinte minutos [...] o cliente reclamou [...] fui à cozinha cobrar e o chefe me perguntou o que eu queria. Quando eu falei da picanha ele perguntou [...] que picanha? Foi o maior bate-boca entre a gente. Eu jurando que pedi, e ele jurando que eu não pedi [...].”

◆ Comentário

Provavelmente tratou-se de um caso de projeção do chefe para o passador. As correrias provocam esquecimentos e desatenções, entretanto, a falha foi do chefe em culpar o passador pelo fato ocorrido, só que, por ser um fato de origem inconsciente, o chefe “vai morrer” afirmando que o passador não pediu a picanha.

Para concluir, quando a pessoa projeta um fato qualquer, não adianta contrariá-la, porque, para ela, a razão está do seu lado. Ninguém projeta por maldade, é uma reação da mente para livrar-se de algo que incomoda.

Compensação

Conforme Silva (2001, p. 36), “é a superação inconsciente de uma inferioridade física, mental ou social que pode ser real ou imaginária”. A compensação pode-se dar por meio de comportamentos ou de pensamentos (fantasias ou devaneios). Sendo assim, compensar pode ser associado a uma balança que tem, de um lado, negatividades inconscientes e, do outro, aquilo que se usa para compensar as negatividades, também inconsciente.

No âmbito dos serviços, onde poderia haver compensações? Podem acontecer? Se, por definição, a compensação alivia desequilíbrios, tanto o atendente como o cliente podem compensar suas frustrações em comportamentos.

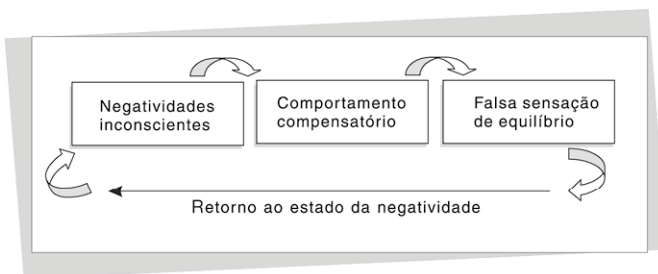


FIGURA 4.3 – O mecanismo da compensação

Exemplo 1:

Um recepcionista tenta compensar sua infância pobre e cheia de privações materiais falando três línguas.

◆ Comentário

Se ele não perceber que as línguas faladas servem para aliviar a dor de uma infância pobre, é um caso de compensação.

Exemplo 2:

Um hóspede pode ser extremamente autoritário com uma camareira para aliviar sua frustração de não conseguir ser promovido em sua empresa ou, então, tentar seduzir a recepcionista porque foi deixado pela namorada.

◆ Comentário

Novamente, se houver a inconsciência dos motivos dos comportamentos, trata-se de compensação, ou seja, de desenvolver comportamentos que venham a equilibrar as dores internas.

Compensar não pode ser entendido necessariamente como uma patologia da mente, mas, sim, uma reação, até normal, de todo ser humano, evidenciando, nesse caso, a questão da quantidade com que se compensa. Nesse sentido, outras compensações comuns podem ser citadas, como fumar ou comer, para aliviar tensões e ansiedades, gritar para compensar momentos de silêncio imposto, trabalhar obsessivamente porque o clima em casa é desastroso... Cabe aqui uma ressalva importante no tocante às compensações: como em outros mecanismos de defesa, compensar não resolve a origem do problema, somente disfarça ou ameniza, ou seja, a fonte motivadora continua viva e atuante para criar novas compensações (sempre inconscientes).

Exemplo

A bartender vitoriosa

“[...] eu era ajudante de bar e fazia faculdade [...] em uma prova, o professor escreveu que minhas respostas eram burras [...] nunca senti tanta vergonha [...] pensei em desistir de tudo. Um pouco refeita, comecei a aprender coisas do bar [...] aprendi, aprendi, aprendi [...] inventei, inventei, inventei [...] hoje eu gostaria que ele me visse. Sou prestigiada, procurada e famosa na minha área.

Será que eu estava compensando o fato de ele ter me chamado de burra?”

◆ Comentário

Não seria correto afirmar que todas as compensações trazem prejuízos para seus executores. Percebe-se nesse relato que a compensação acabou promovendo a profissional, mas há também de se observar que a mágoa ou a raiva do professor continua presente.

De qualquer forma, compensar significa tentar, inconscientemente, dar a volta por cima de algum fato negativo qualquer. Se os resultados serão bons ou ruins, isso dependerá de cada caso; ratificando, compensar não resolve o problema-origem da insatisfação.

Idealização

No contexto dos mecanismos de defesa, a idealização pode ser considerada um mecanismo de certa periculosidade, dado o fato de cegar o julgamento de quem idealiza, ou seja, o idealizador não se imagina sem o objeto idealizado ou longe dele. Para Silva (2001, p. 38), “idealização é revestir um objeto de extrema positividade, justificando, assim, o equilíbrio e, em casos mais graves, até a própria vida”.

Como se forma a idealização? Simples:⁶ de um lado, tem-se uma pessoa extremamente carente em qualquer área; do outro, um objeto⁷ que é percebido pela pessoa como o responsável pela satisfação da carência. Nessa relação fanática, o idealizador pode lançar mão de inúmeros comportamentos para reter perto de si o objeto idealizado; por isso, a idealização é perigosa. Não se sabe ou não se consegue prever exatamente o que o idealizador fará para perpetuar essa relação.

Na questão dos serviços, tanto o atendente como o cliente podem ter seus objetos idealizados, e, assim sendo, dependendo do que seja esse objeto, problemas (com seriedade em vários níveis) podem acontecer.

Um turista que foi lentamente absorvendo os estímulos de determinada propaganda referente a um lugar qualquer pode, sem perceber, idealizar esse lugar, a ponto de criar expectativas altamente fantasiosas de como será sua estada ao chegar ao paradisíaco destino. De forma intensamente psicológica, ele pode apostar toda sua energia nesse empreendimento, pois, internamente (de modo inconsciente), ele percebe essa viagem como a responsável pelo alívio de seus transtornos, sejam eles quais forem. O perigo extremo nesse exemplo é que, quando ele estiver no local e perceber que não é exatamente aquilo que ele sonhava (não se está descartando a possibilidade de que o sonho foi induzido pela propaganda), quais serão suas possíveis reações? Seria ingenuidade dos profissionais envolvidos acreditar que ele vai assumir a culpa por tanta expectativa. É o tipo de situação que, por ser pessimamente concretizada, vai retornar em tons de críticas do turista para com a empresa ou com os funcionários. Do amor prévio em relação ao local, vai-se ao ódio, com as respectivas consequências negativas.

Quanto ao atendente idealizador, esse pode tranquilamente concentrar sua energia no trabalho como salvação para suas dores mentais. Se frustrado ao perceber que, por meio do trabalho, ele não alcança seus insanos objetivos, tende a se tornar um péssimo funcionário para a empresa e para os clientes, porque começa a desenvolver uma incontrolável aversão ao trabalho, aos colegas, aos clientes...

Nota

Objeto idealizado é um objeto de paixão, e paixão não correspondida é paixão que deve ser aniquilada pelo idealizador.

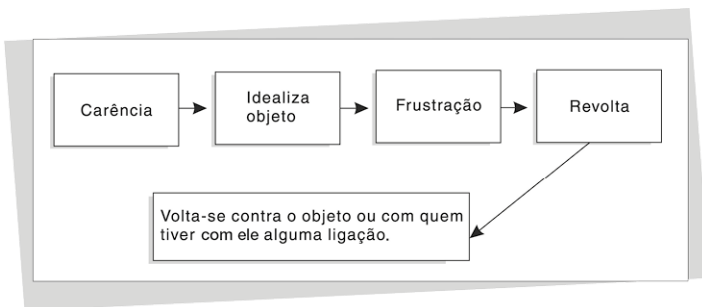


FIGURA 4.4 – O mecanismo da idealização

Exemplo

Um bar idealizado

“[...] um amigo meu não andava dando muita sorte com as meninas [...] eu vivia dizendo para ele que no bar em que eu trabalhava só saía desacompanhado quem fosse muito ruim de papo. Falei nisso várias vezes e não percebi que ele foi fazendo uma imagem distorcida do lugar [...] eu não percebi que ele estava achando que era só chegar e arrastar a moçada [...] que tudo era muito fácil. Moral da história [...] quando ele foi até lá, não só não saiu com ninguém, como bebeu muito e me culpou por enganá-lo [...] disse que o lugar era uma droga, tudo muito caro, uma mulherada feia e que eu não era um cara decente [...] nunca mais apareceu e nem entrou em contato [...].”

◆ Comentário

O amigo descrito no caso é um exemplo típico de reação à frustração diante de um objeto idealizado, no caso, o bar. Percebe-se que ele foi imaginando e fantasiando como seria ao frequentar o bar e, diante de sua decepção, reagiu de forma extremamente inadequada.

Sendo assim, idealizar é uma posição perigosa, pois a pessoa não percebe o perigo psicológico em que está sendo envolvida. A questão inconsciente da idealização reside no fato de não haver percepção da carência que impulsiona ao fanatismo em relação ao objeto-alvo. Desse modo, relações idealizadas são consideradas doências, obsessivas e altamente destrutivas, seja para o idealizador, seja para o objeto idealizado.

Deslocamento

Para Silva (2001, p. 39), o deslocamento é “[...] a escolha de um objeto alternativo para descontar ou descarregar tensões, caso o objeto principal ou o causador da tensão não possa ser enfrentado”, ou então, na definição de Ballone,⁸

É o mecanismo psicológico de defesa onde a pessoa substitui a finalidade inicial de uma pulsão por outra diferente e socialmente mais aceita. Durante uma discussão, por exemplo, a pessoa tem um forte impulso em socar o outro, entretanto, acaba deslocando tal impulso para um copo, o qual atira ao chão.

O exposto não deve causar admiração no leitor, principalmente pelo fato de o deslocamento ser uma situação extremamente comum no cotidiano. Quem pode afirmar que nunca deslocou? Quem, em sua consciência, afirmaria que não é um comportamento corriqueiro? Deslocar pode ser até normal, guardadas obviamente as questões do bom senso e da sanidade.

Com o foco voltado às questões dos serviços, pode-se afirmar que cliente e atendente deslocam, cabendo sempre o maior cuidado por parte do último, que é o responsável direto pela satisfação do primeiro.

Exemplo 1:

Um atendente que sofreu punição de seu superior pode descarregar inconscientemente tal tensão em um cliente que chega pedindo informações ou em um colega de trabalho, ou, então, um guia de turismo pode descarregar as tensões de sua casa em um grupo de turistas, apresentando-se agressivo, apático ou disperso.

Nesse caso, o problema maior não é a atitude de deslocamento do profissional, mas sim os clientes/turistas perceberem negativamente tal fato e passarem a exigir maior profissionalismo. O profissional jamais poderia permitir-se descontar nos clientes suas frustrações, não importam quais sejam elas.

Exemplo 2:

Um cliente que chega estressado a um restaurante após ter passado horas no trânsito pode, inconscientemente, tratar mal um garçom sem que esse tenha cometido alguma falha. A raiva momentânea do cliente pode produzir uma descarga emocional sobre o profissional.

Sendo assim, cabe ao profissional, nesse momento infeliz, suportar essa carga e continuar a agir com profissionalismo.

► Observação

Nesse ponto, cabe uma ressalva importante direcionada aos gerentes e supervisores. Um cliente que *desloca* sua tensão para um colaborador da casa pode fazer reclamações infundadas sobre esse profissional. Por ser um ato com motivações inconscientes, tal cliente não percebe a injustiça que acabou de praticar, e, nesse ponto, o conhecimento que o gerente ou o supervisor tem a respeito de seu pessoal é de extrema valia. Acatar a reclamação do cliente é necessário como forma de bom atendimento, entretanto, repassá-la ao funcionário com todas as letras pode ser um excelente ponto de desmotivação. “O cliente sempre tem razão” deve ser tratado à vista do cliente, talvez para que ele se sinta bem, o

que não quer dizer que, na prática, ele realmente tenha razão naquele momento.

Se um gerente ou supervisor não souber diferenciar e administrar esse conflito, provavelmente terá uma equipe altamente desmotivada, não por imaturidade ou rebeldia, mas por sua própria incompetência nas questões das relações humanas e de gestão de pessoas. Péssimas gestões provocam péssimas reações no pessoal.

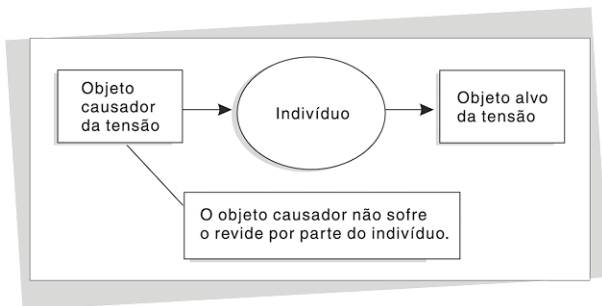


FIGURA 4.5 – O mecanismo do deslocamento

Exemplo

Sobrou para o monitor

“[...] estávamos em uma atividade recreativa no ônibus quando um casal resolveu iniciar uma discussão. O moço ficou visivelmente transtornado, e, quando fizemos uma parada para um café, dei o famoso recado da duração da parada. Quando ele ia saindo do ônibus, me disse que se ele quisesse demorar mais do que o previsto eu tinha a obrigação de esperá-lo e, se isso não ocorresse, ele processaria a empresa, a mim e a qualquer pessoa que achasse que eu estava certo [...].”

◆ Comentário

Como aparentemente o rapaz não pôde ou não quis enfrentar a namorada, motivo de sua tensão, descontou inconscientemente sua ira em outro objeto, no caso, o monitor. A inconsciência, nesse caso, é justamente a falta de percepção do fato de que descontar uma tensão em um objeto que não é o causador dessa tensão não resolve necessariamente o problema.

Dessa forma, é possível identificar nas questões do deslocamento o quanto ele é comum no comportamento das pessoas, ao mesmo tempo que é uma atitude sem resultado prático.

Finalizando o tema sobre mecanismos de defesa, deve-se atentar sempre para os seguintes detalhes:

- ▶ os mecanismos de defesa são formados inconscientemente para aliviar dores interiores;
- ▶ os mecanismos de defesa não resolvem a verdadeira causa dos problemas, apenas disfarçam;
- ▶ se os mecanismos de defesa são muito usados, é sinal de que a pessoa está em constante desequilíbrio;
- ▶ considerando certo limite, os mecanismos de defesa são situações comuns nos comportamentos das pessoas; e
- ▶ a inconsciência dos mecanismos de defesa está vinculada à origem dos problemas. Por isso, a pessoa age sem perceber as causas de tal comportamento.

Palavras-chave

- ▶ Inconsciente
- ▶ Repressão
- ▶ Projeção
- ▶ Compensação
- ▶ Idealização
- ▶ Deslocamento

- 1 O interior, a mente, o mundo emocional.
- 2 Os mecanismos de defesa citados não esgotam os existentes na teoria psicanalítica de Sigmund Freud.
- 3 Deve ser entendida como um sentimento negativo.
- 4 Inquietação, impaciência.
- 5 Fase importante para efeitos de formação de personalidade.
- 6 Apesar de trágico.
- 7 Pode ser uma pessoa, situação, lugar, algo qualquer que possa ser escolhido como alvo da idealização.
- 8 Geraldo J. Ballone. Disponível em: <<http://www.psiqweb.med.br/persona/freud2.html>>.
Acesso em: 15 mai. 2006.

5 AS EMOÇÕES

“Qualquer um pode zangar-se – isso é fácil.
Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa,
na hora certa, pelo motivo certo e da
maneira certa – é muito difícil.”

Aristóteles

Com certa simplicidade, pode-se afirmar que o atendimento nos serviços é um encontro entre pessoas e, sendo assim, pode nascer ou manifestar-se alguma *emoção*. Para as propostas deste livro, serão enfocados somente os aspectos relacionados com as emoções negativas, ou seja, aquelas que provocam tensões nos mais diversos níveis, que nascem ou são extrapoladas após, por exemplo, algum momento de frustração, seja real ou imaginária.

De acordo com Martin (1977, p. 11 e 15), “[...] as reações emocionais extremamente desagradáveis são características de muitas perturbações neuróticas [...]”. Nesse sentido, Martin atribui ao indivíduo a responsabilidade por suas reações emocionais, ou seja, o estímulo externo não é o motivador, mas, sim, a própria pessoa.

Sob a ótica do atendimento, equivale a dizer que a neurose do cliente é a responsável por seu próprio transtorno, ou melhor, é o tipo de cliente que exhibe constante insatisfação, independentemente

da qualidade do serviço prestado; fato também verdadeiro se aplicado ao atendente que não necessita de estímulo externo para ter emoções negativas, pois são produzidas nele próprio.

Nessa mesma linha de raciocínio, Cameron-Blander (1993, p. 47) afirma que “as emoções não são determinadas pelas circunstâncias, mas pelo que está acontecendo no íntimo da pessoa em relação àquelas circunstâncias”.

* **Atenção**

O que foi exposto não deve servir como desculpa para péssimos atendimentos. Afirmar que há clientes neuróticos e, sendo assim, impossível de serem agradados está correto. Agora, alegar que todos os clientes são neuróticos é, no mínimo, incompetência perceptiva do atendente “neurótico”.

Exemplo:

Um hóspede que se sente lesado no fechamento da conta em um hotel pode, naquele momento, por mais eficiente que seja o atendimento do recepcionista, explodir de raiva. Nesse caso, por mais que o recepcionista tenha sido profissional, pode não ser o suficiente para diminuir a ira do hóspede.

Para efeito de atendimento, pode-se também considerar a questão da externalização de uma emoção negativa diante de um cliente. Isso pode significar verdadeiras tragédias no contexto dos serviços. Ao atendente, cabe o bom senso de saber separar o que está sentindo do que está transmitindo que está sentindo. Nesse ponto, sabe-se que há pessoas que, por mais que queiram, não conseguem disfarçar seus sentimentos, e todos à sua volta percebem algo de diferente.

Um cliente, por exemplo, que chega ao balcão de atendimento com sensações de perseguição (paranoia) pode experimentar sentimentos de rejeição por parte do atendente, em decorrência de suas expressões faciais, e expressar emoções negativas das mais

diversas, o que pode ser justificado pela citação de Leite (1999, p. 86):

[...] as emoções são tidas por fenômenos insólitos e desconcertantes, têm caráter explosivo e aparecem ligadas às circunstâncias que as desencadearam [...] irrompem bruscamente, são geralmente sentidas, e sobretudo tomam forma em qualquer tempo como uma espécie de crise, sublinhando-se seu caráter introspectivo. É senso comum dizermos “ele ficou fora de si”.

Teoricamente, sabe-se que não é culpa do atendente, entretanto, ele favoreceu o comportamento do cliente.

Somente como alerta aos responsáveis por serviços, pesquisas citadas em Engel (1999, p. 178) concluíram que houve “um aumento cada vez mais agressivo da indignação do cliente contra empresas aparentemente insensíveis e os indivíduos que as representam [...]”. Será que o aumento agressivo da indignação citado em Engel seria um fator motivador para um cliente continuar cliente? Em época de extrema competitividade entre empresas, seria o caso de permitir que um cliente se indigne com os serviços prestados?

Sendo assim, e com a finalidade de explorar algumas emoções comuns aos serviços, serão abordadas as emoções caracterizadas como *frustração, raiva, desagrado, tristeza e vergonha*.

A frustração

De modo simplificado, pode-se entender a frustração como a força propulsora para outras manifestações emocionais, ou seja, após frustrado, o indivíduo pode reagir negativamente porque não alcançou seu objetivo ou, então, conseguiu, mas decepcionou-se com o que presenciou.

Para Pisani (1990, p. 191), a frustração é: “[...] o estado emocional que acompanha a interrupção de um comportamento motivado [...]”. A saúde mental não depende de enfrentarmos ou não frustrações.

Depende, sim, da forma como as enfrentamos”. Uma vez que não podem, é possível prever as reações de um cliente frustrado, é interessante evitar que ele se frustre e, nesse ponto, a qualidade dos serviços prestados (ou do produto oferecido) pode fazer uma extrema diferença. Complementando com Silva (2001, p. 23), a frustração

[...] é aquele sentimento de fracasso que se tem quando não é atingido um objetivo almejado ou a decepção se o objetivo, mesmo alcançado, não corresponde às expectativas. Mais importante do que entender a frustração, um fenômeno muito comum no cotidiano, é perceber qual a reação das pessoas quando frustradas.

No momento do atendimento, frustrar um cliente de modo consciente ou não, propositadamente ou não, pode definir a continuidade de uma relação comercial sadia, porque as reações advindas desse cliente podem ser catastróficas.

Como se frustra um cliente? É muito simples: basta não satisfazer suas necessidades, provocá-lo com frases ou expressões faciais, não o respeitar ou não o considerar.

Exemplos:

- ▶ Um hóspede pode frustrar-se com a higiene do quarto.
- ▶ Um cliente do restaurante pode frustrar-se com um prato servido diferentemente de seu pedido.
- ▶ Um turista pode frustrar-se com a falta de segurança em uma cidade que foi visitar por sugestão da agência.

*** Atenção**

Deve-se considerar que há clientes com comprometimentos psicológicos mais sérios, ou seja, esses clientes já são

predominantemente frustrados e problemáticos; eles próprios constroem um mundo repleto de situações frustrantes.

Na mesma condição que o cliente, um atendente também pode ter seus momentos de frustração, sendo que cabe a ele preservar-se para não transmitir isso ao cliente.

Exemplos:

- ▶ Um guia de museu pode frustrar-se ao perceber que o grupo de visita não está interessado naquilo que ele está mostrando.
- ▶ Um garçom pode frustrar-se por causa de um cliente que o tratou mal sem o menor motivo.
- ▶ Uma camareira pode frustrar-se ao perceber que o hóspede deixou o quarto com muita sujeira no carpete.

Aqui vale, novamente, a ressalva feita anteriormente, que identifica o problema da reação à frustração, não a frustração em si, que é algo praticamente impossível de evitar. Reagir de forma coerente quando frustrado por algum motivo é sinônimo de maturidade e equilíbrio, mesmo que se saiba que há momentos em que é praticamente impossível manter o controle da situação.

Exemplos

O funcionário frustrando o chefe de cozinha

“[...] eu perdi um tempo danado treinando o auxiliar para virar um cozinheiro, pois vi nele um bom potencial. Quando ele estava no ponto, saiu do emprego para ir trabalhar como cozinheiro em outro lugar [...] nunca mais treinei ninguém.”

◆ Comentário

Com base na questão da reação à frustração, o chefe de cozinha passou a exibir um comportamento prejudicial para a empresa porque sua atitude acabou prejudicando possíveis bons candidatos a cozinheiro. Foi uma reação inadequada à frustração, porque ele generalizou negativamente todos os auxiliares de cozinha, achando que nenhum merecia sua confiança e sua dedicação. Daquele dia em diante, todos os cozinheiros eram contratados externamente, ou seja, nenhum auxiliar de cozinha da empresa teria mais oportunidade.

Conclusão: após pouco tempo de serviço, os auxiliares de cozinha pediam demissão porque não queriam continuar em um lugar que não os valorizava. De certo modo, eles também ficaram frustrados.

O turista frustrado com o parque de diversão

“[...] quando a gente vê que o parque X (nome omitido) faz propaganda dizendo que quem comprar o bilhete tal vai poder brincar em tudo, na nossa cabeça, vamos poder brincar em tudo mesmo. Qual foi a minha surpresa quando, dentro do parque, reparei que vários brinquedos não eram acessíveis aos portadores do tal bilhete [...] tinham que ser pagos separadamente [...] não volto lá nunca mais por causa da propaganda enganosa [...]”

◆ Comentário

Essa famosa tática de atrair clientes com propagandas que não refletem a verdade, no mínimo, frustra os clientes em decorrência do sentimento negativo de serem enganados. Comercialmente falando, essas manobras não provocam a fidelidade do cliente; pelo contrário, ganham um adversário que não se cansa de fazer uma negativa propaganda boca a boca.

Além disso, esses clientes insatisfeitos podem acionar judicialmente a empresa.

Dessa forma, cabe aos profissionais que atendem, assim como às empresas prestadoras, refletir sobre a efetividade de políticas altamente frustrantes para aqueles que se utilizam do produto ou do serviço. Nessa condição, há uma falha perceptiva das consequências negativas provocadas por tais atitudes. Vale a intrigante pergunta de um cliente: “Por que eu deveria continuar a frequentar uma empresa dessa?”

A raiva e o ódio

De certo modo, e considerando que em uma relação de atendimento há pessoas envolvidas, é possível afirmar que um cliente frustrado pode sentir e reagir com determinada carga de *raiva* ou ódio, o que não deve ser encarado como uma regra a ser aplicada a todos os clientes ou a todos os atendentes. Mesmo assim, o assunto merece algumas considerações, como as de Ballone,¹ que diz:

O Ódio é mais profundo que a Raiva [...]. Assim como o amor, só odiamos aquilo que nos for muito importante [...] para odiar é preciso valorizar o objeto odiado [...]. Em termos práticos podemos dizer que a raiva, como uma emoção, não implica mágoa, mas estresse, e o ódio, como sentimento, implica uma mágoa crônica, uma angústia [...].

Com base nas situações de serviços, alguns profissionais desatentos diriam: “[...] já que não se pode evitar, é melhor que o cliente sinta raiva [...] o ódio é mais intenso e perigoso [...]” Cabe a qualquer profissional dos serviços evitar ambos. Um turista com raiva não é necessariamente menos nocivo à empresa que um turista com ódio; absolutamente nada garante que ambos

continuarão clientes mesmo que se tente amainar a situação com descontos, presentes ou simpatias discutíveis.

Nesse ponto, o que menos importa é o fato de o cliente sentir raiva ou ódio, mas, sim, o que a empresa ou o atendente está fazendo para que o cliente se sinta assim. Na mesma condição, olhando internamente nas empresas as deficiências de algumas chefias, será que estas também não provocam a raiva ou o ódio em seus subordinados? Um colaborador nessas condições tem estrutura psicológica para realizar corretamente seu serviço?

Exemplo

O passador envergonhado

“[...] eu havia acabado de escorregar no salão e estava morrendo de vergonha e raiva de mim mesmo [...] quando, todo sem jeito, cheguei *na* cozinha, o maître me deu uma tremenda bronca, dizendo que se eu caísse novamente me demitiria por eu ser relaxado para andar. Como pode? Será que ele achou que eu caí porque queria? Fiquei com tanto ódio dele que nunca mais trabalhei direito enquanto ele foi chefe [...] sujeito mais estúpido!”

◆ Comentário

Percebem-se dois erros nesse relato do passador. Inicialmente, a postura do maître foi totalmente inadequada, pela insensibilidade em relação ao fato. Sua atitude não apenas provocou ódio no passador, como também alterou sua motivação e a qualidade do serviço que ele prestava. Provavelmente, muitos clientes passaram a ser mal atendidos, o que também pode ser encarado como um motivador para respectivas raivas e ódios. Quanto ao passador, ele também não agiu corretamente porque não soube separar seu ódio do

maître e sua reação perante os clientes. Pode-se afirmar que ambos não demonstraram competências profissionais à altura dos cargos que ocupavam; permitiram que a emoção prevalecesse sobre a razão.

É preciso esclarecer que há muitos clientes que já chegam para serem atendidos de forma estressada, ou seja, estão desequilibrados antes mesmo do atendimento. Esses clientes tenderão a sentir raiva e ódio infundados, mesmo que o serviço seja perfeito. Entretanto, esses clientes não são a maioria, o que denota certa imprudência das empresas ou dos profissionais do atendimento em provocarem essas reações emocionais. Como regra, vale a questão em que não se deve favorecer a formação da raiva ou do ódio nos clientes.

O desagrado

Como sinônimos do desagrado, há o desprazer ou o desgosto. Obviamente, o desagrado (sem generalizar) é mais brando que a raiva ou o ódio, entretanto, é algo que também deve ser evitado quando o assunto se refere a serviços.

Não se podem evitar desagradados dos clientes quando as questões são relativas aos fenômenos climáticos (espera-se sol, e chove), congestionamentos em estradas ou atrasos de voos, mas podem-se evitar desagradados quando há preocupação constante e profissional com o bem-estar desses clientes.

▷ Lembrete

Os desagradados podem ser diretamente proporcionais às expectativas criadas, ou seja, quanto mais se espera de algo, maior será o desagrado caso esse algo não seja condizente com tal expectativa.

Como exemplos para tal emoção, citam-se, a seguir, dois momentos.

1. Um cliente pode se sentir desagradado (e deixar de ser cliente) se:

- ▶ seu lanche não corresponder ao da fotografia do cardápio;
- ▶ sua toalha úmida não for trocada quando limparem o quarto;
- ▶ o recepcionista, ao falar com ele, estiver fazendo outras coisas;
- ▶ o guia não souber o nome de uma árvore que se encontra na trilha; e
- ▶ o monitor não souber a data de uma obra exposta em um museu.

2. Da mesma forma, um atendente pode sentir desagrado se:

- ▶ for maltratado por um cliente agressivo;
- ▶ programar uma atividade recreativa de que o pessoal não goste;
- ▶ levar a culpa injustamente por parte da chefia;
- ▶ conviver em um péssimo clima de trabalho; e
- ▶ não for valorizado pela empresa em que trabalha.

Exemplo

A monitora e seu desgosto

“[...] como eu adoro o que faço, sempre me dediquei para planejar atividades para as crianças do acampamento. Vivia aprendendo músicas e brincadeiras novas [...] até que meu chefe percebeu que só eu fazia isso. Muito bem [...] a partir de então, eu passei a ser a responsável informal por tudo de novo no acampamento [...] ninguém fazia mais nada, todos esperavam que eu viesse sempre com novidades. Passei a ser mais e mais cobrada pelo chefe e pelo resto do pessoal. Fui cansando e me desgastando [...] todos

tínhamos os mesmos cargos e salários [...] por que só eu tinha que ter mais responsabilidade? O que antes era prazer virou desilusão.”

◆ Comentário

Administrar as atividades do pessoal também faz parte das rotinas de um gerente ou supervisor. Se não houver equilíbrio na divisão das tarefas, provavelmente haverá bons profissionais desagrados com o acúmulo de serviços. Políticas como as do relato anterior são altamente desmotivadoras e criadoras de estresse no pessoal. Seria muita ingenuidade acreditar que a monitora absorveria toda a carga de trabalho imposta e ainda continuaria a reagir favoravelmente.

Novamente um alerta: às empresas, não promover desagrados desnecessários ao pessoal; aos profissionais, não proporcionar possíveis desagrados aos seus clientes. Um funcionário desgostoso não atende com qualidade; um cliente desagradado pode não retornar à empresa.

A tristeza

Normalmente, não se admite a possibilidade de que nas relações de serviços um cliente venha a ficar triste, ou seja, torne-se um cliente com falta de alegria, lastimoso ou infeliz. Será que essa situação é tão improvável a ponto de não ser considerada pelas empresas ou pelos profissionais do atendimento?

Provavelmente, um cliente que experimenta a tristeza não vai brigar, xingar ou ofender; talvez ele se “encolha” e se “feche”, e deixe de ser um cliente!

Os estímulos não determinam a tristeza, mas formam o modo como o cliente capta (percebe) esses estímulos e reage a eles,

considerando seus traços de personalidade e sua maneira de enxergar o mundo.

Novamente, não se pode pensar em evitar tristezas, mas, sim, em impedir os fatos propulsores.

Um turista pode ficar triste se, por exemplo:

- ▶ não for convidado para participar de uma atividade coletiva;
- ▶ não for chamado para dançar;
- ▶ esquecerem-se do nome dele; e
- ▶ for obrigado a cantar sem ter a menor habilidade para isso.

Em condição semelhante, encontra-se o profissional de serviços. Com que tipo de qualidade um profissional que experimenta a tristeza pode desempenhar um atendimento? Normalmente (evitando-se generalizações), as tristezas podem afetar a motivação e o empenho; é como se minassem as energias da pessoa.

Obviamente, todos os seres humanos podem ter momentos de tristeza das mais diversas fontes, entretanto, alguns deles são criados na própria empresa, como consequência de políticas internas, do clima organizacional, das relações com os colegas ou de uma péssima gerência que abusa do poder para humilhar, punir além da falta cometida (se é que foi cometida alguma falta), por exemplo. Nesse ponto, a responsabilidade da empresa em relação a seus funcionários torna-se imperiosa; funcionários tristes não rendem com a qualidade esperada e necessária. Há também de se destacar que algumas manifestações de tristeza do profissional são provenientes do relacionamento direto com o cliente, ou seja, clientes que humilham, brigam ou destratam.

Exemplo

A garçonete punida

“[...] por descuido, servi o cafezinho na mesa sem o açúcar [...] o cliente simplesmente levantou a mão e me fez um sinal que entendi na hora o que ele queria. O cliente foi gentil [...] aceitou minhas desculpas e da parte dele ficou tudo bem. Entretanto, o chefe viu tudo de longe e, no final do dia extenuante, me chamou do lado e metralhou [...]

– Da próxima vez que eu *ver* o que aconteceu hoje com o açúcar, você receberá uma advertência [...] se não for suficiente eu *te* coloco no olho da rua [...] *tá* cheio de gente querendo trabalhar sério e precisando do emprego [...] você foi desatenta e desleixada!

[...] não fiquei com raiva dele, fiquei, sim, com um nó na garganta [...] me punindo por ter que escutar tudo aquilo e saber que precisava do emprego [...] chorei muito [...] ele não precisava falar comigo daquele jeito [...] continuei trabalhando somente por necessidade [...].”

◆ Comentário

Essas situações são comuns no cotidiano de muitas empresas. Erros sempre acontecem, entretanto, reações altamente punitivas como a citada não podem prevalecer sobre o bom senso de um gestor em uma empresa. Como se pode exigir qualidade de um serviço se a própria exigência é carente de qualidade? Como um chefe quer ser respeitado se desrespeita?

Sendo assim, deve-se evitar a qualquer preço provocar tristeza nos funcionários ou nos clientes; caso contrário, o estabelecimento tenderá a ter sérios problemas motivacionais por parte do pessoal ou da própria clientela.

A vergonha

Assim como no caso da tristeza, há certo descaso por parte de alguns atendentes em relação à possibilidade de causar vergonha a algum cliente, ou seja, causar aquele constrangimento motivado por uma situação que beira ou o expõe ao ridículo. Clientes tímidos, acanhados ou envergonhados costumam ser alvo de profissionais que, para fazer graça para um grupo, por exemplo, utilizam-se de brincadeiras embaraçosas; aparentemente, a graça está em ver o cliente embaraçado ou sem jeito.

As situações a seguir lhe são familiares?

Situação 1:

Recreador A: – Conte uma piada para nós.

Turista B: – Eu não sei contar piadas.

Recreador A: – Só uma... *tá* todo mundo contando...

Turista B: – *Tá* bom... era uma vez um...

Conclusão: Como ninguém riu, nem por delicadeza, como ficou o turista? Será que o recreador não percebeu que sua técnica de participação forçada em uma atividade não gerou contentamento no turista?

Situação 2:

Recreador A: – Vem dançar com a gente.

Turista B: – Eu não quero... não sei... sou desajeitado.

Recreador A: – Ninguém vai reparar... venha se divertir.

Turista B: – Estou indo... mas olha que eu avisei...

Recreador A: – *Daaaaá*-lhe, dançarino!!!!

Conclusão: Precisa concluir?

Da mesma forma, provocar a vergonha em um funcionário ou em um colega de trabalho também não é uma boa política de atuação nas relações humanas, principalmente nas situações em que o fato ocorre em público, seja na presença de clientes ou de outros colegas de trabalho. Broncas, brincadeiras e comentários podem envergonhar as pessoas que, após o fato, podem perder o prazer de

continuar trabalhando ou atendendo com qualidade. Assim como no caso da tristeza, o atendente também pode ficar envergonhado com algum tipo de comportamento do cliente em relação a ele, ou, então, o próprio atendente faz algo, ou acontece algo com ele, que é motivo de vergonha.

► **Observação**

Seria incorreto afirmar que todas as pessoas têm um nível elevado de vergonha ou, ainda, que todas as pessoas tenham vergonha perante os mesmos assuntos.

Exemplo

Os garçons diferentes

“[...] a casa estava muito cheia e não dava para andar direito [...] em um dado momento, tropecei em um pé qualquer [...] aí não teve jeito [...] fomos eu, bandeja e garrafas tudo *pro* chão [...] para não ficar por baixo, levantei, dei um tapa no avental e disse para os que estavam em volta que se voltassem no dia seguinte iriam me ver engolindo fogo e atirando facas [...] entenderam a minha brincadeira e tudo bem.”

Nesse momento, outro garçom falou:

“Se acontecesse isso comigo, provavelmente eu morreria de vergonha [...] podem acreditar, o meu coração iria parar [...] eu acho que jamais voltaria, por vergonha.”

Para finalizar, um terceiro garçom se manifestou:

“Se fosse comigo, ficaria quietinho de olhos fechados para todos pensarem que foi um desmaio.”

◆ **Comentário**

Situações iguais ou semelhantes ao caso citado provocam diferentes reações nas pessoas. No caso relatado, a

possibilidade da queda dos garçons provocaria diferentes reações quanto ao sentimento de vergonha.

Com base em tudo o que foi exposto sobre as emoções, e de forma geral, conclui-se que é impossível prever as reações emocionais dos clientes e dos atendentes. Não seria, portanto, conveniente que o atendente viesse a favorecer tais situações em relação aos clientes ou, então, a um colega de trabalho. Cada pessoa tem seu jeito de reagir emocionalmente àquilo que percebe; umas com mais intensidade, outras com menos. Cabe, então, aos profissionais do atendimento garantir um bom serviço e um bom produto para que, no mínimo, um cliente tenha emoções positivas e prazerosas.

Palavras-chave

- ▶ Emoção
- ▶ Frustração
- ▶ Raiva
- ▶ Ódio
- ▶ Desagrado
- ▶ Tristeza
- ▶ Vergonha

¹ Geraldo J. Ballone. *Raiva e ódio: emoções negativas*. In: Psiqweb, 2006. Disponível em: <<http://www.psiqweb.med.br/site/?area=NO/LerNoticia&idNoticia=255>>. Acesso em: 15 mai. 2006.

6

O COMPORTAMENTO EXTROVERTIDO E O COMPORTAMENTO INTROVERTIDO

“O ser humano não pode deixar de cometer erros; é com os erros que os homens de bom senso aprendem a sabedoria para o futuro.”

Plutarco

Diz-se de forma habitual e generalizada que uma pessoa é extrovertida quando se comporta de maneira alegre, sociável e brincalhona. No outro extremo, há o introvertido, que é acanhado, tímido e fechado. Entretanto, as verdadeiras definições vão muito além e diferem do que foi exposto.

A *extroversão* e a *introversão*¹ são consideradas atitudes ou disposições ligadas ao direcionamento da energia psíquica, o que, para o contexto dos serviços, significa o ponto no qual o cliente ou o atendente concentra sua *atenção*, nele próprio ou no *meio externo*.

Pessoa introvertida: Volta-se mais para si que para o meio externo. Para ela, valem suas vontades e seus desejos.

Pessoa extrovertida: Volta-se mais para o meio externo que para si. Para ela, vale aquilo que o meio exige.

► **Observação**

Todas as pessoas apresentam as duas disposições. Geralmente, uma delas é predominante em relação à outra. Todo introvertido tem seus momentos de extroversão, assim como todo extrovertido tem seus momentos de introversão.

Conforme Hall (1973, p. 104),

[...] a atitude de extroversão dirige a personalidade para o exterior e para o mundo objetivo; a atitude introvertida orienta o indivíduo para dentro e para o mundo subjetivo [...] ² essas duas atitudes opostas estão presentes na personalidade, mas geralmente uma delas é dominante e consciente, enquanto a outra é subordinada e inconsciente.

Visando ao cliente, pode-se afirmar que um cliente extrovertido está focado no atendimento, enquanto o cliente introvertido está focado em si próprio.

Cliente extrovertido: Se por algum motivo não estiver bem, ele poderá se adequar a um bom atendimento, ou seja, reagirá favoravelmente ao que está acontecendo.

Exemplo:

Se um hóspede chegar ao hotel extremamente irritado com o desvio de sua bagagem no aeroporto e encontrar uma recepcionista simpática, prestativa e atenciosa, tenderá a ser simpático e educado com a profissional, pois sabe que ela está cumprindo bem seu serviço.

Cliente introvertido: Se por algum motivo não estiver bem, ele provavelmente não ligará para um bom atendimento, mas, sim, reagirá conforme manda seu estado *interior*.

Exemplo:

Se o hóspede citado for predominantemente introvertido, poderá descontar ou repassar sua irritação para a recepcionista, não se importando se ela é ou não culpada por seu problema.

Relembrando: Todo indivíduo tem introversão e extroversão; uma delas tende a predominar!

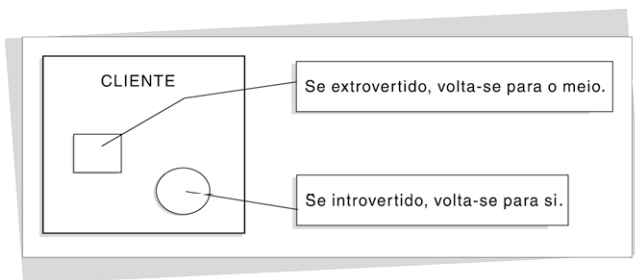


FIGURA 6.1 – Cliente extrovertido e cliente introvertido

Com base no exemplo anterior modificado, tem-se que:

Cliente extrovertido: Se estiver bem, ele poderá reagir ao atendimento conforme percebê-lo, ou seja, adequar-se a um bom atendimento ou rechaçar a falta de qualidade.

Exemplo:

Se um cliente com sentimento de alegria vai a um restaurante, mesmo estando alegre, pode dar uma bronca no garçom que o atendeu com total falta de qualidade.

Cliente introvertido: Se estiver bem, ele provavelmente não ligará se o atendimento for bom ou não, mas, sim, reagirá de acordo com seu interior.

Exemplo:

Se o cliente citado for predominantemente introvertido, provavelmente não ligará para o erro do garçom; afinal, um erro não vai estragar sua alegria.

Se forem aplicados esses conceitos aos comportamentos de um turista e de um hóspede, teremos:

Turista extrovertido: volta-se para o exterior.

- ▶ Se o guia contar uma piada, ele sorrirá.
- ▶ Se o grupo for dançar, ele também dançará.
- ▶ Se todos forem dormir, ele também se recolherá.
- ▶ Se todos acharem a paisagem agradável, ele também achará.
- ▶ Se o ambiente estiver alegre, ele também estará.

Hóspede introvertido: volta-se para o interior.

- ▶ Se quiser ouvir música em alto volume, ouvirá.
- ▶ Se o grupo for dançar, só irá se estiver com vontade.
- ▶ Se quiser um prato fora do cardápio, reclamará.
- ▶ Se estiver com sono, dormirá.
- ▶ Se não concordar com algo, dirá.

Vale lembrar que não existe cliente (ou qualquer pessoa) 100% introvertido ou extrovertido, mas, sim, que apresenta a predominância de uma das atitudes, o que significa dizer que esse cliente sempre terá os dois momentos de focar a sua atenção, seja no exterior, seja no interior.

Em situação igual à do cliente, há o atendente. Se predominantemente introvertido, reagirá conforme está pensando ou sentindo, não se importando com as consequências em relação aos clientes, aos colegas de trabalho ou à empresa. Reagirá como se o meio externo não existisse. Se tudo der certo, é porque houve uma grande coincidência, ou seja, seu estado interior estava parecido com o clima externo.

Exemplo

O guia nervoso

“[...] eu ia sair para a trilha com o grupo às 8 horas [...] às 7, recebi uma ligação da empresa me posicionando de enormes problemas que ocorreram ao longo da minha ausência de apenas dois dias [...] como fiquei irritado. Não conseguia conversar direito, não brincava [...] eu queria sair logo dali para resolver os problemas da empresa [...] acho que todos perceberam que eu não estava bem [...] houve até umas reclamações [...] foram leves [...] mas eu não conseguia controlar a raiva.”

◆ Comentário

No momento de tensão originado pela empresa em que trabalhava, o guia posicionou-se com introversão, ou seja, passou a não perceber os turistas que dependiam de seu trabalho. Voltou-se para seu interior e para seus problemas de forma não controlada. Na avaliação feita por alguns turistas após o passeio, vários deram notas baixas para o comportamento do guia.

► Observação

Seria desumano afirmar que 100% das emoções são controláveis em todos os momentos. Sabe-se que há situações em que é praticamente impossível tal controle; entretanto, esse descontrole deve ser encarado como fato isolado, pois, se constantemente vier à tona, essa pessoa não apresenta competência para trabalhar com atendimento ao público.

Em uma segunda situação, o atendente predominantemente extrovertido tenderá a se adequar ao que o momento dita, ou seja, mesmo que esteja nervoso ou irritado por algum motivo, será simpático e atencioso em relação a seu cliente, ou, então, se estiver muito alegre e contente, se conterà diante de um cliente chateado por algum problema pessoal.

Exemplo

A camareira querida

“[...] fazia seis meses que o meu marido estava desempregado e o dinheiro estava acabando [...] lá em casa era só tristeza. Mas como era meu aniversário, os colegas fizeram uma vaquinha e me compraram um bolinho com algumas velinhas [...] me recuso a dizer quantas eram. Eu não estava com espírito de festa, não tinha o que comemorar [...] mas sabe como é [...] eu não podia fazer uma desfeita com os companheiros, pois, afinal, *lembraram de mim* [...] enxuguei as lágrimas e mandei ver no bolo [...] foi gostoso!”

◆ Comentário

Percebe-se no relato que houve uma total competência da camareira em separar sua dor da alegria da festa surpresa. Obviamente que o problema pessoal não foi esquecido,

entretanto, por alguns momentos, foi deixado de lado para agradar aos colegas de trabalho. Ou seja, a camareira comportou-se com sua extroversão. De certo modo, atitudes como a dessa profissional colaboram para o fortalecimento de um bom clima de trabalho.

Por fim, introversão e extroversão são compostos da mesma mistura, ou melhor, são ingredientes do comportamento humano. Saber usá-los corretamente é como dizer que determinada pessoa sabe ser um excelente profissional e um excelente companheiro de trabalho. De modo geral, refletindo sobre as questões do bom atendimento com foco no cliente, a postura extrovertida ainda é preferível em relação à postura introvertida, não por uma questão de regra, mas por pura adequação ao momento.

Palavras-chave

- ▶ Atenção
- ▶ Interior
- ▶ Meio externo
- ▶ Extroversão
- ▶ Introversão

[1](#) Segundo a Escola Analítica de Carl Gustav Jung.

[2](#) Mundo das ideias.

7

O INDIVÍDUO JULGA AQUILO QUE PERCEBE: AS FUNÇÕES PSICOLÓGICAS

“Para mim, sábio não é aquele que proclama palavras de sabedoria, mas sim aquele que demonstra sabedoria em seus atos.”

São Gregório

Com base nas relações pessoais que envolvem o atendimento, há situações passíveis de serem percebidas e julgadas. Tem-se, então, nas funções psicológicas mais uma ferramenta de análise do comportamento do cliente e do atendente. As funções psicológicas¹ são responsáveis pela orientação da consciência, a fim de se perceber a realidade dos fatos ou julgá-los.

Os fatos são percebidos de duas formas:

► pela *sensação* ou pela *intuição*.

De modo igual, os fatos também são julgados destas duas formas:

► pelo *pensamento* ou pelo *sentimento*.

Sendo assim, as funções psicológicas são divididas em quatro momentos, a saber:

- ▶ função sensação → percebe os fatos;
- ▶ função intuição → percebe os fatos;
- ▶ função pensamento → julga os fatos; e
- ▶ função sentimento → julga os fatos.

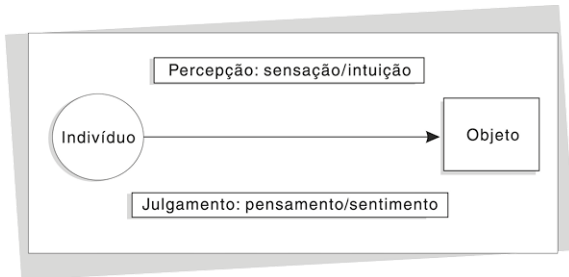


FIGURA 7.1 – Percepções e julgamentos

De modo prático, então:

- ▶ o pensamento clarifica e qualifica sobre o mundo externo;
- ▶ o sentimento julga o mundo com base na emoção;
- ▶ a sensação fornece as características físicas do mundo conforme se apresentam; e
- ▶ a intuição favorece os pressentimentos.

Essas explicações significam que:

1. julgar a realidade pelo pensamento é o mesmo que ser racional ou não envolvido com questões sentimentais; é utilizar-se da frieza como meio de expressão.

Exemplo (A) de um recriador: “[...] crianças!!! Se vocês forem para o rio poderão morrer!”

Exemplo (A) de um guia cultural: “[...] quem não estiver na porta do museu às 16 horas perderá a visita.”

2. no julgamento pelo sentimento, as manifestações emocionais afloram como juiz dos fatos, tornando o julgamento passível de ser realizado com envolvimento emocional ou sob a influência de valores pessoais.

Exemplo (B) de um recreador: “[...] crianças!!! O rio é um pouquinho perigoso [...] é melhor não chegarem perto, para evitar acidentes”.

Exemplo (B) de um guia cultural: “[...] pessoal, vamos tentar chegar no horário para não termos problemas na entrada do museu [...] os funcionários são meio rígidos [...] é melhor não facilitarmos.”

3. perceber pela sensação significa utilizar os cinco sentidos para captar a realidade concreta ou conforme ela se apresenta.

Exemplo (C) de um recreador: “[...] crianças!!! Vejam como a água do rio tem a cor azulada.”

Exemplo (C) de um guia cultural: “[...] pessoal!!! Em cada pavimento do museu estão expostas trinta obras.”

4. perceber pela intuição é basear-se em impressões não racionais, sujeitas à influência das pressões ou das deturpações advindas do mundo interior não percebidas pela pessoa.

Exemplo (D) de um recreador: “[...] crianças!!! Curtam a paz que a natureza transmite nessas águas límpidas e calmas.”

Exemplo (D) de um guia cultural: “[...] pessoal!!! Aquela pintura não exprime certo ódio da personagem?”

► Observação

Todo cliente (ou qualquer pessoa) possui as quatro funções citadas, entretanto, uma delas tende a predominar no seu estilo comportamental, exatamente como no caso da introversão e da extroversão.

Em outra abordagem do exposto sobre as funções psicológicas aplicadas à realidade dos serviços, tem-se que:

Cliente sensação

- ▶ Este quarto é amarelo.
- ▶ A comida está fria.
- ▶ O guia está sorrindo.
- ▶ A trilha está sombria.
- ▶ O voo atrasou duas horas.

▶ Observação

As percepções são claras e captadas com base no concreto.

Cliente intuição

- ▶ É gostoso estar em um quarto como este.
- ▶ A comida está esquisita.
- ▶ O guia está feliz.
- ▶ A trilha está sombria.
- ▶ O voo não foi legal.

▶ Observação

As percepções não são claras como se apresentam; são captadas com aspectos do interior do cliente.

Cliente pensamento

- ▶ O guia deve ser punido porque errou o trajeto.
- ▶ Se a parada do ônibus é de trinta minutos, vamos deixar esse pessoal atrasado para trás.
- ▶ A camareira limpou bem o quarto... merece ser elogiada.
- ▶ A comissária de bordo estava correta quando solicitou ao passageiro que apagasse o cigarro.
- ▶ Não podemos fazer barulho no quarto após as 22 horas para não perturbarmos os outros hóspedes.

► Observação

Os julgamentos são emitidos com base em uma regra estabelecida pela razão; sendo assim, a regra é assimilada e utilizada.

Cliente sentimento

- Além de eu estar cansado, o guia ainda errou o trajeto... é muito azar.
- Estou morrendo de fome e ainda falta uma hora para a parada do ônibus... que guia mais insensível.
- A camareira não limpou bem o quarto... deve estar com algum problema particular.
- A comissária de bordo não foi correta quando solicitou ao passageiro que apagasse o cigarro... acho que ela nunca fumou.
- Hoje é meu aniversário... é lógico que podemos fazer barulho no quarto após as 22 horas.

► Observação

Os julgamentos são emitidos com base na emoção predominante do momento; assim, a emoção comanda o julgamento.

Relembrando: Todo cliente (ou pessoa) apresenta as quatro funções psicológicas.

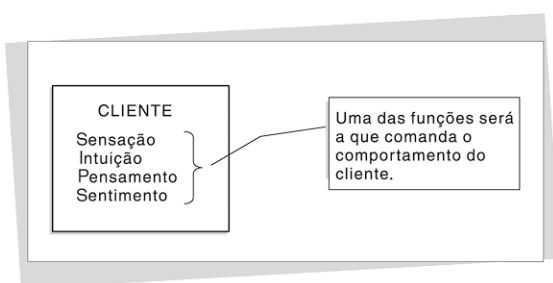


FIGURA 7.2 – Sensação, intuição, pensamento e sentimento

TABELA 7.1 – As funções psicológicas e seus pontos positivos e negativos

	Pontos positivos	Pontos negativos
Função sensação	Percebe a situação conforme ela é para o meio externo.	Falta fantasia ou imaginação.
Função intuição	Dá um colorido pessoal à situação.	Desvincula-se da realidade da situação.
Função pensamento	Justo, ético.	Frio, calculista.
Função sentimento	Afetivo, caloroso, compreensivo.	Agressivo, imaturo, imediatista.

Seria imprudência definir qual o melhor tipo de cliente para ser atendido. Todos eles (conforme citado) apresentam as quatro funções psicológicas funcionando ao mesmo tempo, sendo que uma delas tende a se destacar em relação às outras; e, ainda, cada função manifestada poderá conter pontos positivos ou negativos.

Às vezes, é comum a indagação dos atendentes quanto à melhor maneira de atender cada tipo de cliente, ou seja, se determinado cliente age com o predomínio do “pensamento”, qual a forma ideal de atuação para agradá-lo?

Deve-se considerar que não é uma pergunta muito fácil de responder, porque, a partir do momento em que se estabelece um comportamento padrão do atendente, há uma tendência automática em se acreditar que esse padrão é aplicável a todos os casos, o que não é verdade. Sendo assim, vale o cuidado do atendente de, primeiro, identificar o estilo de comportamento do cliente para, depois, agir de forma a não molestá-lo ou frustrá-lo, sendo que também é igualmente importante resolver imediatamente determinado tipo de problema, independentemente do estilo do cliente.

Exemplo:

Se fosse pedido um bife bem passado e esse viesse realmente bem passado, um cliente *sensação* diria que o bife está torrado, enquanto um cliente *intuição* diria que o bife está péssimo.

Qual desses dois clientes está mais insatisfeito? Ambos? Um mais que o outro?

Na dúvida, não seria melhor trocar o bife de ambos? Nesses casos, o que conta é o estado emocional do cliente, ou melhor, se ele estiver nervoso, tem-se que acalmá-lo e, se estiver calmo, mantê-lo assim.

No geral, os atendentes devem ter em mente que as possíveis combinações das quatro funções psicológicas em um cliente são muitas, o que retrata uma grande quantidade de reações, as quais devem ser assimiladas pelo atendente e administradas, conforme cada caso.

Palavras-chave

- ▶ Sensação
- ▶ Intuição
- ▶ Pensamento
- ▶ Sentimento

[1](#) Segundo a Escola Analítica de Carl Gustav Jung.

8

OITO TIPOS DE COMPORTAMENTO: OS TIPOS PSICOLÓGICOS

“[...] se os homens fossem bondosos, verdadeiros, afáveis, íntegros e sagazes [...] então teríamos o paraíso na humanidade [...].”
Confúcio

Todos os tipos psicológicos descritos a seguir são a união das duas atitudes de extroversão e introversão com as quatro funções psicológicas de pensamento, sentimento, sensação e intuição, que resulta em:

- ▶ *pensar extrovertidamente;*
- ▶ *pensar introvertidamente;*
- ▶ *sentir extrovertidamente;*
- ▶ *sentir introvertidamente;*
- ▶ *ter sensação extrovertidamente;*
- ▶ *ter sensação introvertidamente;*
- ▶ *intuir extrovertidamente; e*
- ▶ *intuir introvertidamente.*

Se for considerado que um cliente ou um atendente tem extroversão e introversão, assim como pensamento, sentimento,

sensação e intuição, pode-se afirmar que esses também têm (ou podem exibir) os oito tipos psicológicos, sendo que, provavelmente, um deles predominará em relação aos demais. Não existe um *tipo psicológico* 100% dominante nas ações, mas, sim, vários intercâmbios entre esses tipos. Dessa forma, as descrições a seguir, apesar de serem relativas a cada tipo psicológico, devem ser entendidas como integrantes do indivíduo como um todo.

Pensar extrovertidamente

Foca-se com lógica os objetos externos, e não ideias e abstrações; às vezes, pode ser percebido como pessoa fria.

Comportamento básico do cliente

- ▶ Julga racionalmente o fato do meio externo.
- ▶ É movido por regras que envolvem o certo e o errado.
- ▶ Analisa friamente o objeto externo.
- ▶ Pode ser impiedoso perante um erro cometido por quem o está servindo.
- ▶ É atento a detalhes.

Comportamento básico do atendente

- ▶ Atento a detalhes externos no ambiente de trabalho.
- ▶ É frio nas reações emocionais.
- ▶ Não se sensibiliza com sorrisos ou expressões faciais mais sérias.
- ▶ Identifica perigos no ambiente externo.
- ▶ Entende a insatisfação do cliente.

Pensar introvertidamente

Prefere as abstrações e afugenta os fatos externos; pode até desenvolver conceitos originais. Quanto às pessoas a sua volta, pode rejeitá-las ou aceitá-las incondicionalmente.

Comportamento básico do cliente

- ▶ Julga racionalmente os próprios sentimentos ou pensamentos.
- ▶ É movido por regras que envolvem o certo e o errado em seu interior.
- ▶ Analisa friamente suas próprias reações.
- ▶ Pode ser impiedoso perante um erro cometido por ele mesmo.
- ▶ É desatento para detalhes do meio exterior.

Comportamento básico do atendente

- ▶ Se achar que está certo em alguma situação, desconsidera as reações do cliente.
- ▶ Se considerar desnecessário, não trabalha em grupo.
- ▶ Não se preocupa com os julgamentos do cliente em relação a sua atuação.
- ▶ Se estiver com muito sono, pode desejar não ir trabalhar.
- ▶ Se não gostar, não faz hora extra.

Sentir extrovertidamente

Adapta-se ao meio externo de forma afetiva e sentimental, demonstrando o que sente. É um bom captador da necessidade externa.

Comportamento básico do cliente

- ▶ Julga emocionalmente o fato do meio externo.
- ▶ É movido por regras sentimentais.
- ▶ Analisa emocionalmente o comportamento do atendente.
- ▶ Pode ser impiedoso ou piedoso perante um erro cometido por quem o está servindo; vai depender de seu estado de ânimo.
- ▶ É atento a detalhes.

Comportamento básico do atendente

- ▶ Sabe captar as emoções do cliente.
- ▶ Se imaturo, traz para si as ofensas do cliente.
- ▶ Se necessário, chora com o colega de trabalho.
- ▶ Se todos estiverem alegres, ele também estará.
- ▶ Pode magoar-se ou irritar-se com alguma frase do cliente.

Sentir introvertidamente

Geralmente é calmo, retraído e silencioso e, em geral, difícil de ser compreendido porque sente muita dificuldade para exteriorizar suas motivações.

Comportamento básico do cliente

- ▶ Seus sentimentos são mais importantes que o local frequentado.
- ▶ É movido por regras sentimentais.
- ▶ Demonstra o que está sentindo.
- ▶ Pode ser indiferente perante um erro cometido por quem o está servindo.
- ▶ Desatento a detalhes do meio externo.

Comportamento básico do atendente

- ▶ Pode explodir emocionalmente.
- ▶ Se estiver com raiva, pode descontar naquele que estiver mais perto.
- ▶ Independentemente do lugar, pode demonstrar a sua alegria.
- ▶ Pode ter reações diferentes daquelas previstas para a situação.
- ▶ Chora na frente do cliente.

Ter sensação extrovertidamente

Relaciona-se facilmente com os eventos externos, em virtude de sua ótima capacidade perceptiva, e é eficaz em lidar com situações. Afasta-se das teorizações e subjetividades.

Comportamento básico do cliente

- ▶ Percebe racionalmente o fato do meio externo.
- ▶ É movido por impressões reais.
- ▶ Capta o objeto externo conforme ele se apresenta.
- ▶ Reconhece erros e acertos do meio.
- ▶ É atento a detalhes externos.

Comportamento básico do atendente

- ▶ Capta as necessidades do cliente.
- ▶ Percebe estados de ânimo envolvidos no momento.
- ▶ Percebe as frustrações com clareza.
- ▶ Tem perspicácia para detalhes externos.
- ▶ Sabe ser flexível para atender com qualidade.

Ter sensação introvertidamente

Possui alto grau de compreensão interna e conhece-se muito bem.

Comportamento básico do cliente

- ▶ Percebe racionalmente seu estado interior.
- ▶ É movido por impressões reais.
- ▶ Capta a sensação interna conforme ela se apresenta.
- ▶ Reconhece seus erros e acertos.
- ▶ É desatento a detalhes externos.

Comportamento básico do atendente

- ▶ Sabe quando não está bem.
- ▶ Não dá atenção para exigências externas.
- ▶ É imune aos ataques do meio externo.
- ▶ Se feliz, demonstra para o meio externo.
- ▶ Tem dificuldade em captar as necessidades do cliente.

Intuir extrovertidamente

Tende à inovação por perceber a realidade com olhos livres de padrões; é chamado de criativo, visionário e dinâmico.

Comportamento básico do cliente

- ▶ Percebe intuitivamente o fato exterior.
- ▶ É movido por impressões irreais.
- ▶ Capta a sensação externa sem racionalismo.
- ▶ Reconhece subjetivamente os erros e os acertos no meio externo.
- ▶ É desatento a detalhes internos.

Comportamento básico do atendente

- ▶ Imagina o que seria bom para o cliente.
- ▶ Não se prende às regras ou aos manuais de conduta para atender.
- ▶ Faz suposições pessoais sobre o que está acontecendo no meio externo.
- ▶ Percebe o meio conforme se sente interiormente.
- ▶ Tende a ser imaginoso para atender com qualidade.

Intuir introvertidamente

É fantasioso e pode ser considerado excêntrico pelo fato de não se ligar ao mundo externo. É atraído pelo mundo interior e move-se por meio da sua subjetividade.

Comportamento básico do cliente

- ▶ Está sempre em seu mundo pessoal.
- ▶ É movido por impressões irreais.
- ▶ É desatento ao que acontece a sua volta.
- ▶ Pode exibir comportamentos estranhos em relação ao meio.
- ▶ Não se sente parte integrante do meio externo.

Comportamento básico do atendente

- ▶ Não exhibe preocupação em relação ao cliente.
- ▶ É despreocupado com a imposição de regras externas.
- ▶ É descomprometido com metas organizacionais.
- ▶ Não se percebe integrante da equipe de trabalho.
- ▶ É desatento.

Como síntese do exposto sobre os oito tipos psicológicos, segue uma tabela resumida.

	Voltado para o exterior	Voltado para o interior	Racional concreto	Emocional intuitivo
Pensar extrovertidamente	X		X	
Pensar introvertidamente		X	X	
Sentir extrovertidamente	X			X
Sentir introvertidamente		X		X
Ter sensação extrovertidamente	X		X	
Ter sensação introvertidamente		X	X	
Intuir extrovertidamente	X			X
Intuir introvertidamente		X		X

Como conclusão dessa exposição dos oito tipos psicológicos, cabe novamente a ressalva: não se pode pensar em tipos 100% homogêneos, mas, sim, em uma possível mistura entre eles, com a predominância de um dos estilos.

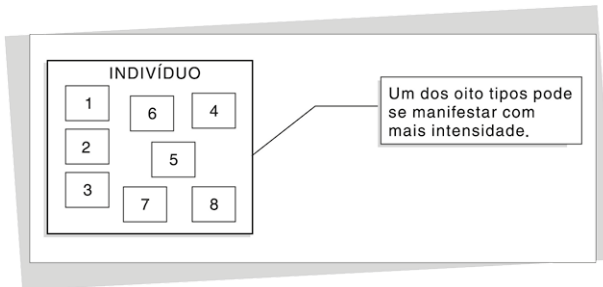


FIGURA 8.1 – O indivíduo e seus tipos psicológicos

Com o foco exclusivamente voltado para o cliente e para o atendimento, e sem querer criar regras de comportamento para os atendentes, os estilos voltados à extroversão ainda seriam os mais recomendáveis para um bom relacionamento, uma vez que retratam o que o meio externo precisa. As posturas predominantemente introvertidas podem criar problemas de adaptação, pois desconsideram as necessidades dos clientes.

Palavras-chave

- ▶ Tipo psicológico
- ▶ Extroversão
- ▶ Introversão
- ▶ Sensação
- ▶ Intuição
- ▶ Pensamento
- ▶ Sentimento
- ▶ Pensar extrovertidamente
- ▶ Pensar introvertidamente
- ▶ Sentir extrovertidamente
- ▶ Sentir introvertidamente

- ▶ Ter sensação extrovertidamente
- ▶ Ter sensação introvertidamente
- ▶ Intuir extrovertidamente
- ▶ Intuir introvertidamente

9

A ANÁLISE TRANSACIONAL: UMA INTERPRETAÇÃO DA FALA, DOS GESTOS E DAS EXPRESSÕES

“O rio atinge seus objetivos porque aprendeu a contornar obstáculos.”

Lao-Tsé

Como citado neste livro, o contexto dos serviços abrange o encontro entre pessoas (atendente e cliente), seja de forma pessoal, por telefone, carta, *e-mail* ou qualquer outro meio de comunicação.

Para melhor compreensão dessas questões, tem-se na análise transacional de Eric Berne uma excelente ferramenta de auxílio interpretativo, na medida em que ela oferece um parâmetro de como funcionam as transações comunicativas entre pessoas, considerando que nesse contexto trabalha-se com conceitos de estímulo transacional (quem emite a comunicação) e de resposta transacional (quem responde ao estímulo transacional).

Desse modo, cliente e atendente exibirão momentos que fornecem estímulos e respostas transacionais. Nessa condição, todo estímulo transacional provoca respostas transacionais que, quando emitidas, favorecem novos estímulos, e assim sucessivamente.

Quando um cliente chega a um restaurante, isso é um estímulo para que o garçom emita a resposta de servi-lo. Essa resposta do

garçom é um estímulo para que o cliente também responda.

Essas realidades psíquicas foram chamadas estados do ego e se dividem em Pai, Adulto e Criança, e (Meininger, 1973, p. 32) “todo o nosso comportamento pode ser relacionado a cada uma dessas partes, e mudamos de uma para outra constantemente [...]”.

Esses *estados do ego* – Pai, Adulto e Criança – são impressões registradas do passado, aprendidas e manifestadas de várias formas, e, neste ponto, cabe deter-se em todos eles para obter mais esclarecimentos e aplicações voltadas ao cliente na área de serviços.

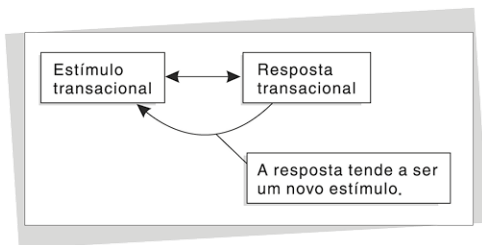


FIGURA 9.1 – Estímulo transacional e resposta transacional

Vale lembrar também que pai, adulto e criança habitam o interior de cada cliente ou atendente, e, desse modo, poderão se manifestar de acordo com o ambiente ou com seu modo de perceber os fatos. Teoricamente, o correto seria que os estados do ego fossem usados conforme dita o momento, entretanto, na maior parte dos casos, um dos estilos tende a predominar. Assim, como no caso da personalidade, podem-se exibir estados diferentes concernentes a mudanças de local, a pessoas envolvidas, entre outros.

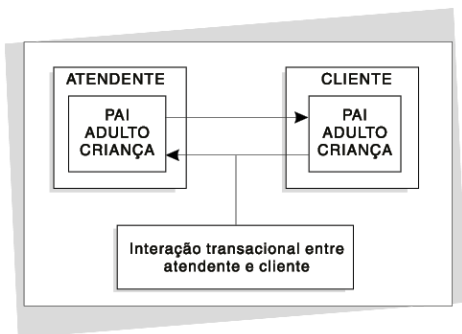


FIGURA 9.2 – Interação transacional entre cliente e atendente

Exemplo:

- ▶ Um casal entra sorrindo e brincando na recepção de um hotel (estão em um tipo de estado).
- ▶ O homem para de sorrir e, de forma educada, dirige-se ao recepcionista (mudou o estado).
- ▶ Quando o recepcionista alerta que houve um problema na reserva, o homem muda a expressão facial (outro estado).
- ▶ O recepcionista desculpa-se pela falha no sistema e diz que está tudo resolvido. O casal sai da recepção no mesmo estado em que entrou.

▶ Observação

As mudanças nos estados do ego são normais quando o assunto é análise transacional.

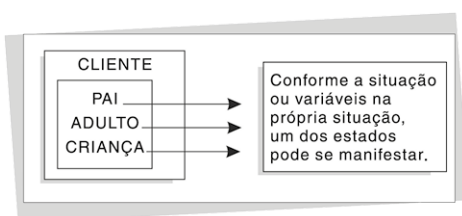


FIGURA 9.3 – As mudanças nos estados do ego

Sendo assim, e aprofundando-se nos conceitos, são apresentados, a seguir, os tipos de estados do ego, considerando-

se que estes podem ser identificados principalmente pela fala (palavras, tom de voz), por expressões faciais, gestos, posturas, escrita, entre outros.

O estado do ego Pai

Pode-se identificar alguém no estado do ego Pai conforme algumas pistas e dicas de Meininger (1973, p. 65), a saber:

[...] olhar carrancudo, aparência severa, apontar o dedo indicador, braços cruzados sobre o peito, suspiro resignado, dizer palavras que traduzem julgamento, sermões, tomar conta dos outros, alimentar, punir, criticar, apiedar-se, julgar e dar ordens [...], tom de voz.

Para Vecchio (1979, p. 11), pode-se reconhecer o Pai por meio das imposições de opinião, presunção, confiabilidade, cobrança, orientação e explicação, entre outros.

Se consideradas algumas possíveis variações que englobam o estado Pai, também há uma subdivisão que consiste em *Pai Crítico* e *Pai Protetor*, ambos com a mesma formação inicial, mas com reações diferentes.

► Observação

As manifestações do Pai contêm emoção.

Frases do cliente Pai Crítico e respectivas respostas de um atendente no mesmo estado.

► Observação

Podem ser ditas em tom de voz alto, com expressões faciais de desagrado e gestos que intimidam. Nessas condições, o

atendimento apresenta todos os pontos negativos para levar a um desencanto total por parte do cliente.

Exemplos

Cliente: Esta comida está uma droga!

Garçom: O senhor é que não sabe apreciar um bom prato.

Cliente: Sua incompetente... feche a minha conta direito.

Recepcionista: Se a senhora parar de gritar, quem sabe eu consiga fazer o meu serviço.

Cliente: Que passeio horrível!...

Guia: *Horríveis* são seus olhos... olhe que paisagem maravilhosa...

Cliente: Fale mais alto para que todos escutem.

Guia: Se vocês parassem de falar, iriam me escutar.

Cliente: Esses turistas vieram aqui para descansar ou farrear?

Recreador: Descansar com um sol desses?

Cliente: É inadmissível um guia não conhecer o local.

Guia: Ninguém é perfeito.

Cliente: Que cidade feia!...

Guia: Para quem veio da cidade que você veio, está bom demais.

Cliente: Não tem ninguém aqui para me atender?

Recepcionista: *Serve eu?*

Cliente: Que camareira mole...

Camareira: *Tá* com pressa? Isso aqui não é um cinco-estrelas.

Cliente: Esse hotelzinho é de quinta categoria.

Gerente de eventos: Está de acordo com o nível do seu evento.

Frases do cliente Pai Protetor e respectivas respostas de um atendente no mesmo estado.

► Observação

Podem ser ditas em tom de voz médio ou baixo, com expressões faciais de compreensão e gestos que transmitam confiança. Esse tipo de relacionamento não exige muito do atendente; se ele estiver atento, tenderá a realizar um atendimento com qualidade.

Exemplos

Cliente: Essa comida não está bem quente. Pode ser mais aquecida?

Garçom: É *pra* já... entendo perfeitamente a sua solicitação.

Cliente: A minha conta não foi fechada direito. Você pode verificar?

Recepcionista: Sim, senhora... vou verificar o erro e corrigi-lo prontamente.

Cliente: Que passeio horrível... também, só choveu!

Guia: Lamento pelo senhor não poder pegar um bronzado.

Cliente: Não estamos escutando, você pode falar um pouco mais alto?

Recreador: Oi, pessoal... dá para *virem* um pouquinho mais para a frente para o pessoal do fundo poder escutar melhor?

Cliente: Esses turistas vieram aqui para farrear... estão se divertindo.

Guia: E o senhor? Não quer dançar também?

Cliente: Coitado! O guia está meio perdido.

Guia: Fiquem tranquilos... eu conheço um caminho alternativo.

Cliente: Se os turistas colaborassem na limpeza, a cidade seria bonita.

Guia: A educação ambiental não é do conhecimento de todos... com o tempo as coisas irão melhorar.

Cliente: Posso ser atendido?

Recepcionista: Pois não?

Cliente: Acho que a camareira está cansada.

Camareira: Seu quarto estará pronto em um minutinho.

Cliente: Esse hotel pode melhorar e muito.

Recepcionista: Agradecemos por ter emitido sua opinião... a refeição do senhor ficará por nossa conta.

Qualquer atendente ficaria agradecido se os clientes agissem com seus respectivos Pais Protetores, entretanto, seria de extrema ingenuidade acreditar nisso.

Cabe também uma ressalva: é sorte razoável do atendente executar um erro perante um cliente Pai Protetor, entretanto, o descaso ou a continuidade do erro pode transformar esse cliente em Pai Crítico negativo; deve-se lembrar sempre de que todos os clientes possuem os dois tipos de pais (crítico e protetor) em seu comportamento.

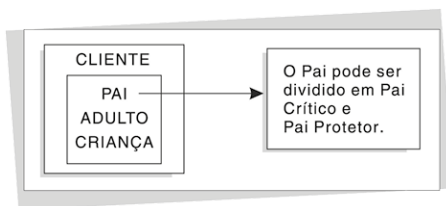


FIGURA 9.4 – O ego Pai

O estado do ego Criança

Na mesma condição que o estado do ego Pai, o estado Criança também tem suas divisões, ou seja, *Criança Livre*, *Criança Rebelde* e *Criança Submissa*, que podem ser manifestadas nas situações de um atendimento por parte dos clientes ou dos atendentes.

► Observação

As manifestações do estado Criança contêm emoção.

Frases do cliente Criança Livre e respectivas respostas de um atendente no mesmo estado.

► Observação

Podem ser ditas em tom alto, médio ou baixo de voz, com expressões faciais de contentamento, ou alegria, de raiva ou

desgosto, com sorrisos ou choros, e com gestos que transmitam seu momento psicológico.

Exemplos

Cliente: Que nojo dessa sopa!

Garçom: *Tá* nojenta mesmo.

Cliente: Ai... queimei a língua!

Garçom: Dá uma abanadinha.

Cliente: Não gostei do passeio, e pronto!

Guia: Foi realmente *um saco*.

Cliente: Que sol gostoso!

Guia: Vamos pular na água?

Cliente: Hoje eu vou me divertir!

Guia: Dance até não sentir as pernas.

Cliente: Que colchão gostoso!

Camareira: Em um desses eu durmo umas 12 horas.

Cliente: Seu bobão!

Guia: Prefiro bobinho.

Cliente: Vou dormir... *tô* com soninho!

Guia: Nana com Deus.

Cliente: Que sorvetão!

Guia: *Tá* de acordo com esse calorão.

Cliente: O escuro me dá medo!

Recreador: Em mim também.

Frases do cliente Criança Submissa e respectivas respostas de um atendente no mesmo estado.

► Observação

Podem ser ditas em tom de voz baixo, com expressões faciais de apelo e gestos que transmitam necessidade de atenção, desculpa ou apoio.

Exemplos

Cliente: Já posso tomar meu café?

Garçom: Ele está doidinho *pra* ser tomado.

Cliente: Você pode me servir mais um pedacinho do bife?

Garçom: Só mais um pedacinho, *tá*?

Cliente: Desculpem o meu barulho de ontem!

Recepcionista: Que nada, quem canta os males espanta.

Cliente: Posso jogar com vocês?

Guia: Quer ficar no nosso time?

Cliente: Se não for pedir muito, eu gostaria de mais um travesseiro!

Camareira: Pessoas especiais... travesseiros especiais.

Cliente: Perdoe-me, acho que ontem não fui educado.

Guia: Eu é que peço perdão... estava desatento.

Cliente: Dá uma licencinha? Posso dar minha opinião?

Recreador: O senhor é quem manda.

Cliente: Foi muito gostoso viajar com vocês... muito obrigado!

Comissária: Gostoso foi tê-lo como passageiro.

Cliente: Já posso entrar no ônibus?

Guia: Por favor, entre sem cerimônia.

Cliente: Obrigado por me chamarem para essa caminhada!

Guia: Deixa disso... não fizemos mais que a nossa obrigação.

Frases do cliente Criança Rebelde e respectivas respostas de um atendente no mesmo estado.

► Observação

Podem ser ditas em tom de voz alto, médio ou baixo, com expressões faciais de repulsa ou raiva, e com gestos que transmitam contrariedade.

Exemplos

Cliente: *Vai se catar...* quer estragar minha língua com essa comida fervendo?

Garçom: Quer um ventilador em cima do prato?

Cliente: Não vou jogar, não quero jogar e tenho raiva de quem joga!

Recreador: *Tá nervosinho? Ô, fofinho...*

Cliente: Que droga de passeio... *êta*, guia ruim!

Guia: Droga é o som da sua voz.

Cliente: Foi um saco viajar com vocês... nunca mais eu volto!

Comissária: Peça para nascer como pássaro na próxima encarnação.

Cliente: Eu quero mais um travesseiro... esse aqui é horrível!

Camareira: *Tá com dor na consciência?*

Cliente: Que se dane quem achar que ontem não fui educado!

Recreador: Que se danem os mal-educados.

Cliente: Será que posso dar minha opinião ou vou ter que matar um?

Guia: Fala aí, ô, pistolinha.

Cliente: Vou fazer barulho após as 22 horas e quero ver quem se mete comigo!

Guia: Ai, que medo... uhhhhh.

Cliente: Eu vou entrar no ônibus de qualquer jeito!

Recreador: Corra que o seu banco vai fugir.

Cliente: Eu quero que me esqueçam... não vou dançar!

Guia: Do jeito que você dança dá pra esquecer mesmo.

► Observação

Nas relações de atendimento em que o estado Criança predomina, deve haver certo cuidado dos atendentes em não piorar ainda mais o clima com o cliente. Se os clientes fossem basicamente do estilo Criança Submissa, que bom seria; entretanto, não é bem essa a realidade dos serviços.

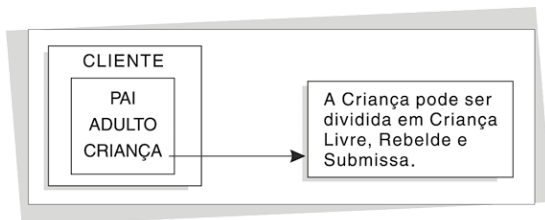


FIGURA 9.5 – O ego Criança

O estado do ego Adulto

Para Vecchio (1979, p. 12-14), “o reconhecimento do Adulto dá-se quando a pessoa apresenta filtragem coerente dos estímulos recebidos, quando analisa exageradamente, exhibe detalhismo desnecessário, é frio, não demonstra alegria, vive pelo intelecto”.

► Observação

As manifestações do Adulto não contêm emoção.

Frases do cliente Adulto e respectivas respostas de um atendente no mesmo estado.

► Observação

São ditas em tom de voz médio ou baixo, sem expressões ou gestos significativos.

Exemplos

Cliente: Essa carne foi temperada somente com sal?

Garçom: Exatamente.

Cliente: Segundo informações do meu médico, o esforço físico não é adequado às minhas condições de saúde.

Guia: Está correto... o senhor não deve participar da caminhada.

Cliente: Esse trajeto está em desacordo com o especificado no pacote de viagem.

Guia: Houve deslizamento em um trecho da estrada.

Cliente: Segundo o informativo da viagem, os roteiros serão cumpridos em duas horas.

Guia: Os informativos retratam exatamente o que vai acontecer.

Cliente: Conforme minha experiência, travesseiros baixos causam dores musculares.

Camareira: Buscarei travesseiros mais altos.

Cliente: Com base na minha percepção dos fatos, o horário de silêncio é a partir das 22 horas.

Recepcionista: Correto.

Cliente: Vou dar a minha opinião.

Guia: Dê.

Cliente: O horário do café se inicia às 8h?

Garçone: Sim.

Cliente: Em 30 minutos chegaremos ao hotel?

Guia: Perfeitamente.

Cliente: Os turistas estão sorrindo com o brinde que ganharam.

Guia: O brinde é cortesia da empresa.

► Observação

Há de se observar que as relações com base no estado do ego Adulto carecem de brilho emocional, entretanto, são relações que costumam não criar conflitos. Se, em todos os momentos conflituosos, clientes e atendentes agissem de acordo com seu estado Adulto, provavelmente as tensões se dissipariam e as racionalidades prevaleceriam.

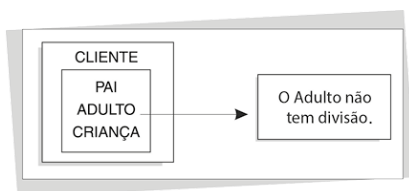


FIGURA 9.6 – O ego Adulto

Nesse contexto transacional, pode haver algumas *armadilhas* de interpretação, e, nesse sentido, devem ser adotados alguns cuidados por parte dos atendentes nas rotinas voltadas aos serviços. Essas *armadilhas transacionais* são uma possível confusão na hora de interpretar o verdadeiro estado do ego do

cliente, ou seja, nem sempre os estados verdadeiros são aqueles que aparentemente estão sendo percebidos pelo atendente. Deve-se entender que um estado pode ser mais bem dimensionado se houver uma percepção completa do fato, considerando-se, por exemplo:

- ▶ as palavras;
- ▶ os sons da boca ou da respiração;
- ▶ as entonações (o volume da voz);
- ▶ os gestos;
- ▶ as expressões da boca, dos olhos e da testa; e
- ▶ as posturas corporais.

Nesse ponto, vale qualquer dica exibida pelo cliente para que seja interpretado corretamente pelo atendente o estado em que se encontra.

Exemplos de armadilhas:

– Que comida maravilhosa!

→ **Explicação**

Inicialmente essa seria a frase de um cliente em estado Criança Livre que estivesse gostando da comida. Entretanto, de acordo com as expressões faciais exibidas, essa frase pode estar no estado Pai Crítico, que elogia cinicamente algo de que não está gostando.

– Este quarto está sujo!

→ **Explicação**

Aparentemente, o estado principal seria o Adulto, mas, conforme a entonação da voz ou as expressões faciais, poderia ser uma Criança Rebelde ou um Pai Crítico.

Pelo exposto, percebe-se a infinidade de situações que podem ser observadas com o apoio da análise transacional. Cabe ao atendente previdente atentar para essa interpretação e agir de maneira que o cliente saia desse relacionamento, no mínimo, satisfeito com o serviço recebido.

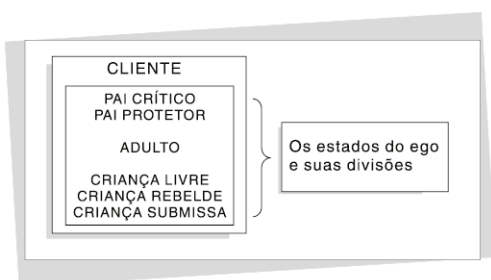


FIGURA 9.7 – O cliente e seus estados do ego

De certa forma, conforme citado, manuais de condutas profissionais não costumam ser eficazes para resolver problemas do dia a dia, entretanto, valem alguns lembretes. Veja a seguir.

TABELA 9.1 – Ação do cliente e reação do atendente		
SE O CLIENTE AGIR COM...	O ATENDENTE PODERIA RESPONDER COM...	E DEVERIA EVITAR...
Pai Crítico: “Que pessoal lerdo... por que a conta está demorando tanto?”	Criança Submissa + Pai Protetor: “Peço desculpas pela demora... vou verificar o atraso e volto o mais rápido possível... desculpe-nos pelo transtorno... agradeço a sua compreensão... a sua crítica foi apropriada, muito obrigado.” Criança Submissa + Adulto: “Peço desculpas, senhor... houve uma falha elétrica no caixa.”	<ul style="list-style-type: none"> ▶ expressão carrancuda ▶ riso cínico ▶ olhar nos olhos de forma agressiva ou olhar disperso ▶ voz alta
Pai Protetor: “Eu até entendo que a	Criança Submissa + Pai Protetor: “Muito obrigado pela compreensão... lamento ter causado esse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ expressão carrancuda ▶ riso cínico

casa está cheia... mas não dá para apressar um pouco a conta?"

transtorno, aconteceu um imprevisto, mas sei que o senhor não tem culpa... a culpa é nossa."

- ▶ olhar nos olhos de forma agressiva ou olhar disperso
- ▶ voz alta
- ▶ abusar da compreensão do cliente, fazendo-o esperar mais tempo

Adulto: "Pedi a conta há dez minutos."

Criança Submissa + Adulto: "Peço desculpas... vou buscá-la imediatamente."

- ▶ expressão carrancuda
- ▶ riso cínico
- ▶ olhar nos olhos de forma agressiva ou olhar disperso
- ▶ voz alta
- ▶ esquecer-se de buscar a conta

Criança Livre: "Que demora... que saco... tô cheio de esperar."

Criança Submissa + Adulto + Pai Protetor: "Peço desculpas... vou buscá-la imediatamente... entendo a sua irritação."

- ▶ expressão carrancuda
- ▶ riso cínico
- ▶ olhar nos olhos de forma agressiva ou olhar disperso
- ▶ voz alta
- ▶ esquecer-se de buscar a conta

▶ Observação

Nos casos citados, os estados Pai Crítico, Criança Rebelde e Criança Livre devem sempre ser evitados pelos atendentes.

Em resumo, os atendentes devem utilizar seus estados do ego de acordo com a situação. Não há uma regra claramente definida ou um modo que estabeleça o certo ou o errado, mas, sim, adequações para cada caso ou estilo de cliente. Nesses momentos, estar atento ao que está acontecendo para poder agir coerentemente ainda é o melhor método para atender com qualidade. Somente como alerta: é improvável que haja uma situação em que a Criança Rebelde do atendente seja bem utilizada.

Palavras-chave

- ▶ Estados do ego
- ▶ Criança Livre
- ▶ Pai Crítico
- ▶ Criança Rebelde
- ▶ Pai Protetor
- ▶ Criança Submissa
- ▶ Adulto
- ▶ Armadilhas

Todos os itens explorados neste livro devem ser entendidos como ferramentas do conhecimento no auxílio à prática, ou seja, devem ser suportes para uma atuação cada vez mais profissional e especializada.

Seria inútil transformá-los em regras obrigatórias ou em um manual de atendimento; devem, sim, ser entendidos e aplicados caso haja uma intenção de elevar os níveis atuais das prestações de serviços em turismo e hotelaria, tendo sempre a visão de que *tudo* pode ser melhorado se a necessidade assim se configurar.

Para todas as pessoas, há momentos comportamentais que fogem a qualquer tipo de previsão, ou seja, às vezes, por mais que haja um esforço para um bom relacionamento, haverá climas totalmente negativos e prejudiciais às boas relações de atendimento. Assim, todo cuidado é pouco, toda atenção pode ser melhorada, toda regra pode ser quebrada.

Cabe aos profissionais que atuam em serviços especializar-se cada vez mais, buscar o conhecimento de si próprio e do outro, motivar-se pelo prazer de crescer como pessoas e como profissionais, pois, somente assim, as frustrações inerentes à profissão poderão ser percebidas como algo corriqueiro no processo, não obstáculos intransponíveis.

Afirmar que o homem é um ser complexo está correto; entretanto, acomodar-se diante dessa complexidade é irracional e improdutivo.

Fugir desse conhecimento é o mesmo que fugir de si... é o mesmo que negar o que a realidade apresenta.

Independentemente dos cargos ocupados em turismo ou hotelaria, ou dos mercados explorados, sempre haverá pessoas se relacionando, se afinando ou se repelindo; e, se há pessoas, a psicologia pode contribuir com seu conhecimento. Em um simples sorriso de boas-vindas de um recepcionista, ou em uma sincera expressão de “volte sempre” de um garçom, provavelmente haverá a possibilidade de cativar o mais importante em serviços... o cliente!

11 COMENTÁRIOS SOBRE SERVIÇOS

De forma genérica, pode-se afirmar que as questões relativas aos serviços esbarram em algo extremamente sutil, que é sua característica não física. Em outras palavras, um serviço não é algo palpável como um objeto.

Nessa linha de definição, Berry (1995, p. 113) diz que:

Os serviços diferem fundamentalmente das mercadorias por sua intangibilidade. Uma mercadoria é um objeto [...] um serviço, em essência, é um desempenho. A natureza não física de um serviço tem grandes implicações na maneira como os clientes de serviços formam suas impressões [...] um objeto físico se autodefine; um serviço, não.

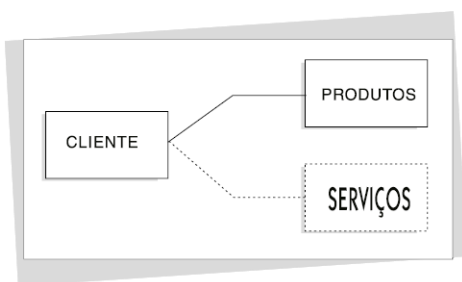


FIGURA 11.1 – Cliente × produtos e serviços

A captação (percepção) que um cliente tem dos serviços é diferenciada em relação à captação que ele tem de produtos. Desse

modo, pode-se perceber que a qualidade do serviço prestado interfere diretamente na relação cliente-atendente, principalmente na questão da intangibilidade, que significa não poder “tocar, encostar, pegar”, ou seja, o serviço não pode ser sentido fisicamente pelo cliente, mas, sim, pode ser sentido psicologicamente.

A natureza por si só executa uma melhora contínua, pois renova constantemente tudo o que produz. Infelizmente, o homem é o grande responsável pelos desequilíbrios e pela depredação; felizmente, esse mesmo homem é o grande responsável pelo equilíbrio e pela restauração. Se a natureza melhora continuamente, e o homem faz parte dela, ele também pode melhorar continuamente. Assim, Kaplan (1996, p. 13) apresenta uma importante mensagem àqueles que visam a, e necessitam de, melhorias em seus serviços:

A premissa fundamental é a necessidade de manter a mesma filosofia e trabalhar em prol da melhoria contínua, um dia após o outro, permanentemente [...] consiste em dar mil pequenos passos [...] todos os dias [...] durante um período prolongado, em direção a uma meta bem delineada.

Nessa proposta estabelecida por Kaplan, pode-se imaginar uma empresa que não zela pela motivação de seu pessoal ou, então, apresenta-se constantemente desatenta ao que acontece com o mercado ou com o seu cliente, a saber:

- a) como essa empresa pode pensar em melhoria contínua?
- b) como ela pode alcançar metas bem delineadas se tem em seu quadro de pessoal uma população apática e sem vigor?
- c) como ela encara os mil pequenos passos se mal consegue dar um passo de maneira, no mínimo, coerente?

A melhoria contínua não pode ser encarada ou entendida como um modismo que deve ser obrigatório, mas como uma condição essencial para a própria sobrevivência do negócio. Melhorar algo não significa exatamente investir financeiramente um valor astronômico. Pequenas medidas motivacionais, treinamento do pessoal e revisão da política interna podem surtir efeitos positivos. Políticas desastrosas proporcionarão serviços desastrosos e, conseqüentemente, clientes insatisfeitos.

É importante lembrar que o ser humano tende a reagir perante o que percebe e interpreta... percepções negativas levam a comportamentos condizentes com o que é percebido.

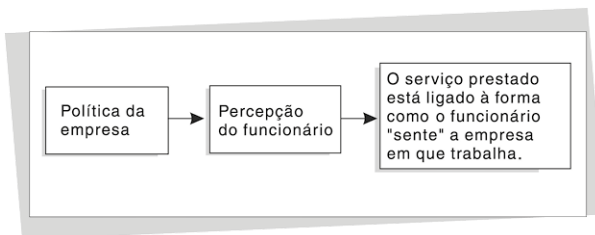


FIGURA 11.2 – Percepção – empresa e funcionário

Vale dizer, portanto, que a qualidade dos serviços prestados aos clientes está imensamente relacionada com o grau de percepção que os funcionários têm da empresa em que trabalham. Dessa percepção, geralmente são afetadas as questões motivacionais e comportamentais, fato, claro, que ainda é tabu em várias empresas.

Exemplo

A recepcionista inconformada

"[...] lá no hotel, vivem nos martelando sobre a importância dos hóspedes, só que, no dia a dia, somos tratados como cachorros [...] parece escravidão. Que motivação a gente pode ter em um ambiente desses? Como alguém que nos trata mal pode exigir

que tenhamos que tratar bem os hóspedes? Tem horas que a gente não *tá* nem aí!”

◆ **Comentário**

Novamente a questão da ineficácia gerencial se faz presente. Chefias que apresentam baixa qualidade de comando não conseguem fazer com que seu pessoal tenha a garra necessária para atender com qualidade. Funcionários com baixo nível motivacional são altamente prejudiciais às relações comerciais.

Enquanto as empresas, independentemente do porte ou do produto oferecido, cultuarem a indecência gerencial, provavelmente não mais serão empresas competitivas em um mercado cada vez mais exigente. Essa política interna deve urgentemente ser reavaliada pelos gestores para que se possa ter um corpo de funcionários comprometidos; caso contrário, tais empresas encerrarão suas atividades.

Para Albrecht (1992, p. 22):

A administração de serviços é um conceito organizacional de visão global que se empenha em fornecer um serviço superior que será a força motriz dos negócios. É um conceito de transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes e que, mais cedo ou mais tarde, será um conjunto de métodos.

A postura do autor reflete sua intenção em dar enfoque aos serviços como uma parte do processo organizacional que quer vencer, e, sendo assim, esses poderão ser consequências naturais da filosofia da empresa prestadora do serviço.

Pensar na empresa como um todo pode ser algo trabalhoso, mas não impossível. Entretanto, pensar nas áreas da empresa como responsáveis pelo que é repassado ao cliente em forma de serviços, além de ser mais fácil, possibilita administrar com maior eficácia. Se, por exemplo, um hotel for analisado como um todo em suas diversas áreas será bem diferente do que se esse mesmo hotel for analisado em áreas distintas (recepção, governança, alimentos e bebidas etc.).

Refletir sobre os serviços do hotel é mais custoso, do ponto de vista administrativo, que refletir sobre os serviços em cada área do hotel. A solução para resolver problemas de atendimento na área da

recepção deve forçosamente ser diferente da solução para resolver problemas de atendimento na área da governança, e assim sucessivamente. Cada área tem problemas que lhe são peculiares, que não podem ser generalizados para toda a estrutura organizacional. Essa mesma condição, aplicada a um restaurante, seria como apresentado na figura a seguir.

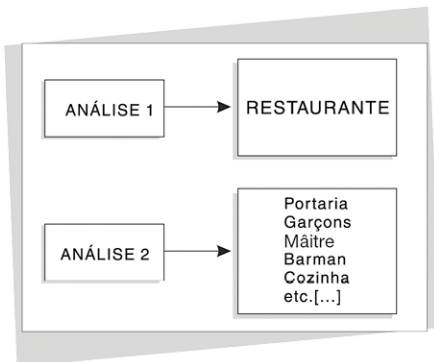


FIGURA 12.1 – Resolução de problemas: formas de análise

A análise 1 na Figura 12.1 reflete a inadequação de interpretação, pois põe em foco o restaurante como um todo, o que, para as questões dos serviços, retrata uma possível distorção dos fatos. Obviamente, há problemas comuns à empresa, entretanto, para filtrar de modo eficaz as incorreções, deve-se partir do princípio de que cada departamento ou cargo enfrenta questões distintas, ou seja, os problemas do maître são diferentes dos problemas do cozinheiro. Por sua vez, a análise 2 (por área ou função) é mais detalhada e concentra-se especificamente nos problemas dos serviços de forma direcionada e em suas possíveis consequências para os comportamentos dos clientes. Dessa forma, os resultados da análise são individualizados e específicos, produzindo, assim, dados reais de cada situação.

➤ **Importante**

Ao olharmos para um “todo” em si, podemos imaginar que esse “todo” é imensamente grande e, quem sabe, inacessível para que possamos lidar com ele. No entanto, se olharmos esse “todo” dividido nas partes que o constituem, podemos ter uma visão pormenorizada dessas partes e, assim, não as perceber como ameaçadoras. Lidando gradativamente com cada parte do “todo”, lidaremos substancialmente com esse “todo”.

Diferenciação

Segundo Cobra (1992, p. 40):

A estratégia de serviços pode ser considerada a essência de uma estratégia de diferenciação de produtos. Mas, para ser bem-sucedida, é preciso que ela seja incluída na cultura organizacional, e, por outro lado, é fundamental que os serviços oferecidos aos clientes estejam em conformidade com suas necessidades e expectativas.

Nessa condição de estratégia de diferenciação, considera-se a percepção que um cliente tem da empresa, ou seja, como ele diferencia a empresa X da empresa Y. Quais são os critérios para esse cliente escolher e permanecer fiel à empresa X e nunca mais dirigir-se à empresa Y? A diferenciação entre os serviços prestados promove no cliente a opção entre empresas.

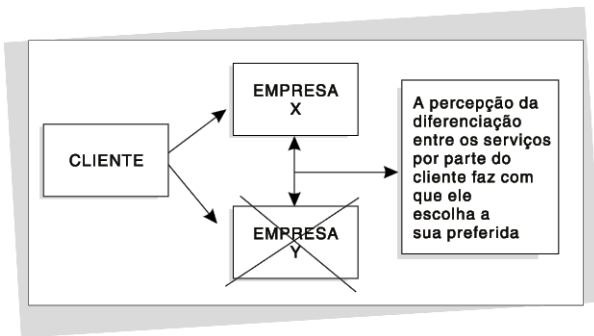


FIGURA 12.2 – O cliente escolhe a melhor empresa

Há também nesse ponto o fator relativo à cultura da empresa. Nesse sentido, a cultura é entendida como um conjunto de valores comuns a todos os seus membros. É muito comum algumas empresas terem sua cultura voltada para a satisfação dos clientes, e, no entanto, negligenciarem seus funcionários. Nesses casos, em decorrência da falta de harmonia interna, os serviços, de forma geral, não são realizados com qualidade.

Ainda na concepção de Cobra, existe a questão da conformidade dos serviços (e dos produtos) com as necessidades e expectativas dos clientes, o que remete o assunto aos problemas de motivação do cliente. Se os serviços não estiverem em conformidade com tais expectativas, além de não promoverem a satisfação do cliente, poderão afastá-lo definitivamente.

Exemplo:

Um hóspede pode ter a necessidade de uma noite de descanso, assim como ter a expectativa de ser bem atendido em outras situações do hotel. Frustrá-lo provavelmente significa perdê-lo para um concorrente.

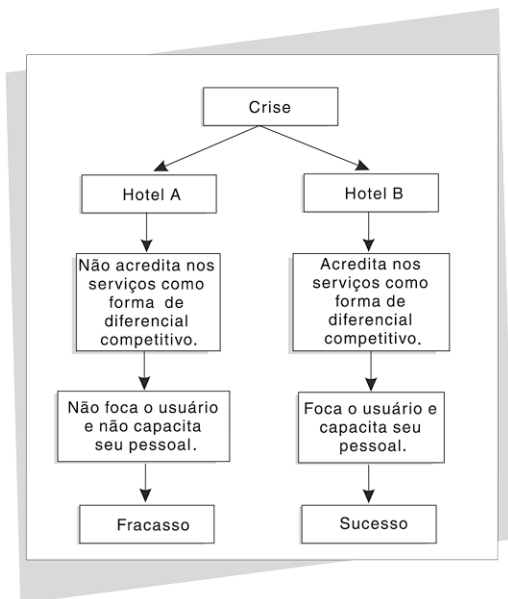


FIGURA 12.4 – O sucesso ou fracasso de uma empresa

Ao se falar sobre a capacitação dos recursos humanos, deve-se notar que essa não é uma questão exclusiva de treiná-los tecnicamente, mas também de motivá-los para o trabalho. Há empresas que investem muito para capacitar seu pessoal, entretanto, nunca alcançam resultados significativos, pois contam com um corpo de funcionários desmotivados, descontentes e estressados, fatores que podem prejudicar sensivelmente o chamado *momento da verdade*.

Momento da verdade

Esse momento, conforme Jan Carlzon (in Shiozawa, 1993, p. 48), “[...] é o instante em que o atendimento ao cliente acontece de fato, ou seja, quando cliente e funcionário se encontram”. Com base no citado no assunto referente à personalidade, o momento da verdade, conforme Carlzon, nada mais é que o encontro entre duas pessoas com fins específicos, e o resultado desse encontro pode definir o futuro de um relacionamento comercial. Mesmo que determinado funcionário tenha passado por processos de capacitações (treinamentos) e esteja motivado para o trabalho, tudo

vai se resumir no momento da verdade, ou seja, no momento do encontro com o cliente. É nesse momento que o serviço será percebido, sentido, avaliado, amado ou odiado pelo cliente.

Obviamente, o estado interior do cliente faz diferença nesse momento, mas isso não deve ser entendido como desculpa para abafar ineficiências no atendimento; de certo modo, por mais errado que seja o comportamento de um cliente, o atendente (ou a empresa) sempre terá a maior parcela de responsabilidade sobre os resultados desse encontro.

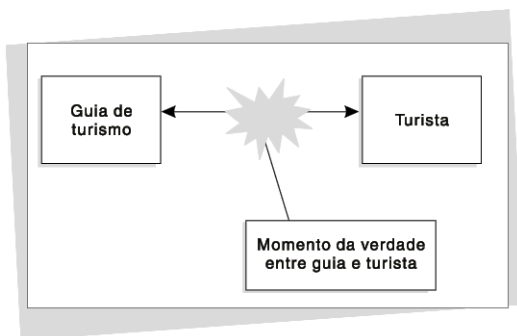


FIGURA 12.5 – O momento da verdade

Para Almeida (1995, p. 24), são três os “momentos da verdade. O trágico, o apático e o encantado”. O momento trágico é aquele considerado desastroso para efeito de resultados. Nesse caso, o atendente comete erros imperdoáveis, na concepção do cliente, promovendo, assim, uma possível insatisfação generalizada.

Exemplo:

As seguintes posturas, por parte de um garçom, podem ser consideradas motivadoras para a deflagração de um momento trágico:

- ▶ desatenção na retirada do pedido;
- ▶ esquecimentos diversos;
- ▶ um prato servido em desacordo com o pedido;

- ▶ desconhecimento do cardápio;
- ▶ inabilidade para servir;
- ▶ atitudes desrespeitosas; e
- ▶ erros no fechamento da conta.

Nesses casos, o cliente pode exibir comportamentos de agressividade, cinismo, intolerância, entre outros.

O momento apático é o verdadeiro momento sem graça, sem gosto, sem tempero, sem emoção. É o típico atendimento em que o atendente se resume a fornecer exatamente o que foi solicitado, não variando o serviço, não sugerindo, não demonstrando o menor sinal de que o cliente é alguém especial. Nesse caso, o atendente promove ou intensifica a apatia da situação. Um atendimento apático pode interferir na fidelidade do cliente para com a empresa.

Exemplo:

As seguintes posturas, por parte de um guia de turismo, podem ser consideradas motivadoras para a deflagração de um momento apático:

- ▶ respostas curtas e muito objetivas;
- ▶ a conversa se inicia apenas se houver estímulo do turista;
- ▶ não fornecimento de dicas para os horários livres dos turistas;
- ▶ ausência de demonstração de emoção positiva; e
- ▶ falta de elogios.

Nesses casos, o turista pode exibir comportamentos de falta de mobilização (desmotivação) para retornar à empresa.

O momento encantado é aquele que surpreende o cliente quanto a suas expectativas conscientes ou inconscientes. É o algo a mais que, quando fornecido pelo atendente, promove satisfação inesperada seguida de contentamento generalizado.

Exemplo:

As seguintes posturas, por parte de um grupo de funcionários de um hotel, podem ser consideradas motivadoras para a deflagração de um momento encantado:

- ▶ devolução da carteira, que foi esquecida na piscina, para o hóspede;
- ▶ não cobrança da refeição que foi servida erroneamente e que precisou ser trocada;
- ▶ elogios (para os pais) sobre a beleza ou o comportamento de uma criança na mesa do restaurante;
- ▶ oferecimento de uma sobremesa como cortesia;
- ▶ perguntas ao hóspede, mesmo de passagem e sem solicitação, para saber se está tudo bem e se ele precisa de algo;
- ▶ flores e um cartão de feliz aniversário deixados no quarto.

Nesses casos, o hóspede pode exibir comportamentos de agradecimento, fidelidade, simpatia... um “susto gostoso”, entre outros. Nesse sentido, Almeida (1995, p. 145) diz que:

o processo de encantamento do cliente é uma estratégia de negócio; é um meio para obter melhores resultados, não é um fim em si próprio[...]¹ o cliente só volta para fazer uma segunda compra se foi cultivada uma relação com ele, se ele foi conquistado.

Para finalizar a questão dos três momentos citados por Almeida, cabe às empresas, durante as orientações e os treinamentos de seus funcionários ou colaboradores, explorar minuciosamente as consequências das posturas inerentes a eles e, dessa forma, zelar pela perfeita execução dos serviços. É óbvio que não se pode

descartar a existência de clientes problemáticos ou mal-intencionados, que reagirão mal a qualquer tipo de atendimento. Entretanto, esse tipo de cliente não deve ser considerado padrão para o cotidiano.

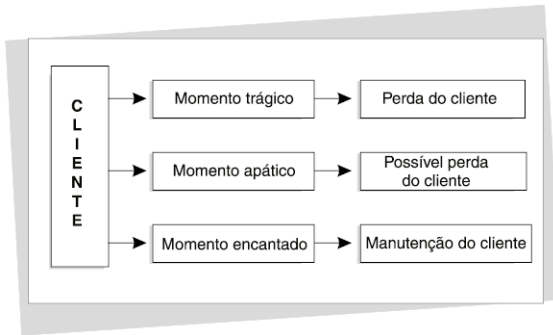


FIGURA 12.6 – Os três momentos e suas consequências

Qualidade

Para Almeida (1995, p. 47):

[...] o problema da má qualidade dos serviços prestados não é regional, nem mesmo nacional, mas, sim, um problema mundial [...] a regra predominante em todo o mundo ainda é o relacionamento inadequado com o cliente.

Nessa questão está embutida uma situação de extrema gravidade para os negócios como um todo. Essa afirmação deve ser entendida como uma veemente crítica ao que está acontecendo com os serviços, e não uma modalidade amadora de conformação com o que é ruim. Alegar de forma inconsequente que há defeitos dos serviços no mundo como meio de justificar erros é, no mínimo, uma expressão da pior incompetência administrativa e profissional.

Se há serviços de baixa qualidade em vários pontos do planeta, há também excelentes serviços prestados que devem ser estudados, modificados e implantados em cada realidade de

determinada região ou conforme o tipo de cliente, pois somente assim haverá profissionalismo e clientes satisfeitos (se possível, deslumbrados!).

Nessa condição, munir os funcionários ou os colaboradores de informações que transmitam competência para atender torna-se uma obrigação das empresas que têm intenção de permanecer atuantes no mercado, mesmo que, em alguns momentos, haja uma danosa extrapolação comportamental de algum cliente que se sente mal atendido, mal assessorado ou prejudicado.

Sabe-se e afirma-se que o cliente tem sempre razão; entretanto, de acordo com Almeida (1995, p. 137):

[...] se você tiver que dizer não a um cliente, isto deve ser feito com muita elegância [...] há limites para tudo [...]. Como exemplo, pode-se afirmar que um hóspede é sempre um rei [...] mas reis também são depostos [...] destronados, ou seja, nem sempre o hóspede tem razão!

Segundo Vavra (1993, p. 285 e 308):

Clientes têm expectativas sobre a qualidade básica de um produto ou serviço que compram, além de ter expectativas sobre o grau de serviço que desejam (e merecem) receber. Qualidade e serviço devem acompanhar cada produto e serviço disponibilizado no mercado [...] empresas estão comunicando algo muito importante aos clientes:

“Queremos fazer negócio com você. Gostamos de fazer negócio com você.” Isso transforma a transação [...] em um relacionamento duradouro. Esses relacionamentos trazem sempre os clientes de volta.

Novamente, motivação e percepção do cliente estão envolvidas com o assunto, pois se as necessidades não forem satisfeitas ou a

percepção desse cliente não for adequada ao que é oferecido, não existe razão para esse cliente exibir um comportamento de fidelidade à empresa.

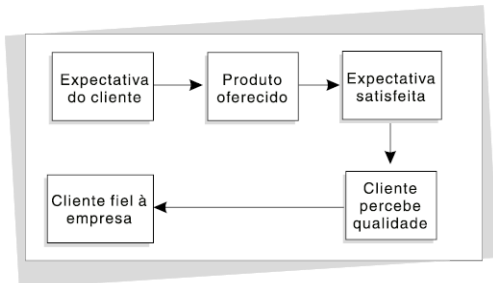


FIGURA 12.7 – A harmonia entre produto e serviço

Exemplo:

Um hóspede quer um bom produto e um bom serviço; não adianta o hotel oferecer um bom produto se pecar na hora do atendimento, ou, ainda, não adianta oferecer um bom atendimento (cortês, atencioso, interessado etc.) se o produto não satisfizer as expectativas do hóspede. Produto e serviço caminham obrigatoriamente na mesma direção.

De acordo com Moreira (1996, p. 58):

A qualidade do serviço diz respeito ao fato de ter os produtos (serviços) e as instalações corretas, mas se refere também à certeza da adequação daquilo que o cliente vivencia como um todo [...] qualidade do serviço é a totalidade de aspectos e características do pacote do serviço que se apoia na sua habilidade de satisfazer ao cliente.

A satisfação do cliente está, portanto, intimamente ligada à complexa percepção que ele tem do todo a seu redor, levando a consequências de todos os tipos.

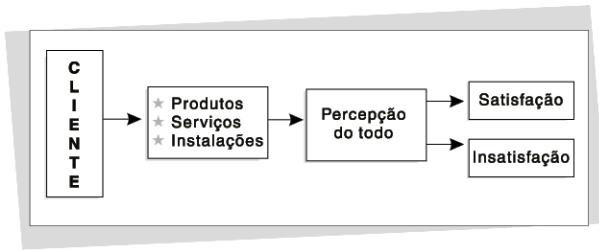


FIGURA 12.8 – O “todo” percebido pelo cliente

Na mencionada condição, um hóspede jamais perceberá e avaliará somente a cama em que dorme ou a refeição que come, mas, sim, o hotel como um todo, formado pelas partes integrantes e responsáveis por sua satisfação.

Conforme Berry (1995, p. 17):

os serviços não estão restritos somente ao atendimento, mas a um composto de situações que se inicia na postura adotada pela empresa, ou seja, a qualidade do serviço de um inovador em geral é mais difícil de copiar do que o conceito de serviço. Isto acontece porque o serviço de qualidade vem da liderança inspirada de toda uma organização, de uma cultura empresarial voltada para o cliente, do excelente sistema de planejamento do serviço, do uso competente da informação e tecnologia e ainda de outros fatores que vão surgindo e sendo, aos poucos, desenvolvidos em uma companhia [...] um bom desempenho do conceito de serviço consolida a competitividade, atraindo a confiança do cliente e proporcionando um reforço à marca, à publicidade, às vendas e ao preço.

De forma esquemática, tem-se:

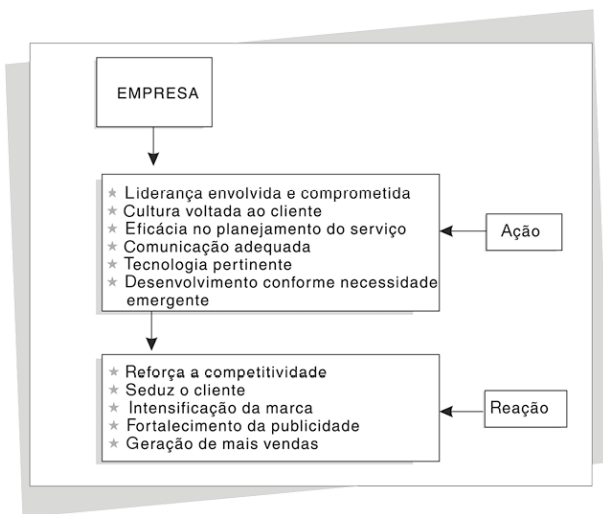


FIGURA 12.9 – Resultados de ações corretas

Pelo exposto, infere-se que a empresa é inicialmente a responsável pelos resultados positivos nas questões da qualidade dos serviços, e, sendo assim, abster-se dessa responsabilidade é desastroso para efeitos de conquista das metas. Nessas condições, há várias propostas que fortalecem a participação de toda a organização empresarial como forma de cultivar a qualidade dos serviços, a qual depende diretamente da implantação de uma cultura empresarial que a sustente e que tenha a participação de todos os colaboradores. Dessa forma, podemos afirmar que se os colaboradores não enxergam ou experimentam a qualidade como rotina organizacional, também não prestarão serviços com qualidade aos clientes. Logo, antes de falar em qualidade de serviços, deve-se primeiramente vivenciá-la nas entranhas da organização.

Assim, o desempenho pode ser consequência da motivação do atendente, do clima organizacional ou da qualidade das chefias; uma empresa desatenta a essa condição pode ser acometida de perdas irreparáveis. Em Unruh (1998, p. 95):

[...] os clientes exigem um atendimento cada vez melhor das empresas com as quais realizam negócios. Eles tendem a mudar

de fornecedor mais pela má qualidade do serviço do que pela baixa qualidade ou alto preço dos produtos.

Por fim, Desatnick (1995, p. 8 e 11) afirma que a:

Satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele. Ela é produzida por toda uma organização – por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas [...] se a própria casa da empresa não está em ordem, não é possível alcançar a superioridade em atendimento ao cliente.

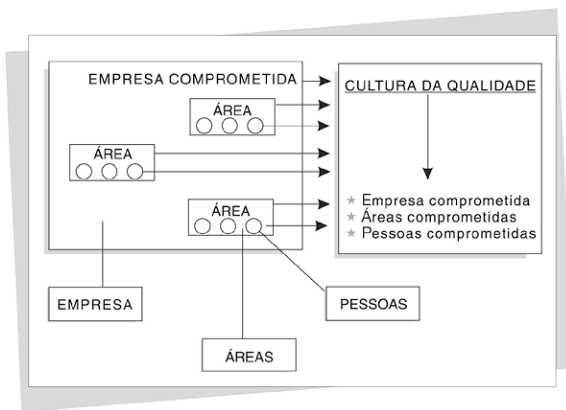


FIGURA 12.10 – O comprometimento

Manutenção do cliente

Para Peppers (1994, p. 48 e 49):

Via de regra, custa a uma empresa cinco vezes mais conseguir um cliente novo do que manter um já existente [...] entretanto, a verba que as empresas destinam ao oneroso processo de aquisição de novos clientes é seis vezes maior do que a destinada ao menos dispendioso processo empregado na tentativa de retenção dos clientes que já possuem [...] qualquer empresa estruturada em torno do antigo paradigma do marketing de massa é, por definição, voltada mais para a obtenção de novos clientes do que para a retenção dos que já possui.

E Peppers continua (1994, p. 71):

[...] a forma mais frequente de *feedback* advindo do cliente é a reclamação. Quatorze por cento daqueles que mudam de marca o fazem devido às reclamações que não recebem a devida atenção. Noventa e seis por cento dos clientes insatisfeitos nunca reclamam, mas, dos que o fazem, noventa por cento não comprarão mais.

Se a atual situação econômica das empresas não suporta grandes investimentos na área de captar novos clientes, não seria o caso de manter os já existentes para que esses fossem porta-vozes dessa empresa? Como as culturas empresariais podem ser lapidadas para que renovem seus conceitos sobre clientes?

Nesse contexto, não está explícito que se deve abandonar a obtenção de novos clientes, mas, sim, revigorar as medidas hoje utilizadas para manter os existentes. É óbvio que novos clientes são bem-vindos e necessários para os lucros, entretanto, a empresa conta com estrutura interna para recebê-los? A capacidade dos produtos ou serviços atenderá a essa demanda?

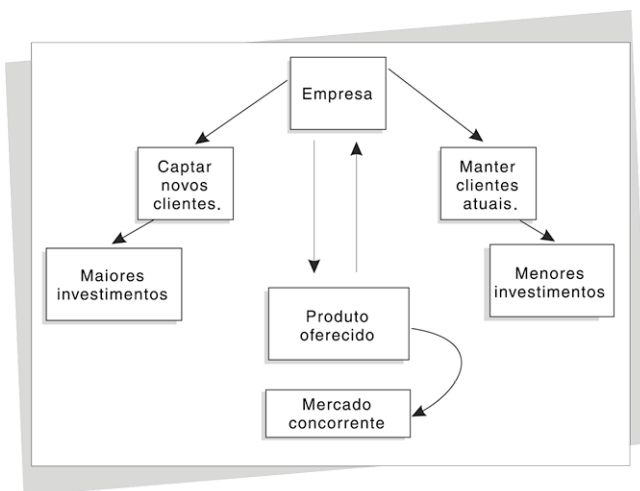


FIGURA 12.11 – Captação de novos clientes e retenção dos existentes

Perfeição

Para Heskett (1994, p. 98), as “[...] empresas [...] visam à satisfação total, e não apenas parcial, de seus clientes. Isso não significa [...] serviços perfeitos [...]”. Buscar o perfeito não é uma política coerente, pois o ser humano não é perfeito, portanto, a perfeição é algo voltado para o teórico que não se consegue executar na prática. Do mesmo modo, jamais uma empresa poderá ter certeza de que atendeu plenamente um cliente em todas as suas possíveis necessidades e expectativas. Entretanto, trabalhar inadvertidamente a fim de atendê-lo parcialmente seria o mesmo que dizer que ele é um cliente parcial, ou seja, não fiel. Obter a satisfação total do cliente significa sempre atendê-lo da melhor maneira possível, buscando satisfazê-lo nas mais diversas necessidades, agradá-lo, encantá-lo, surpreendê-lo.

Esse estágio de profissionalismo pode ser alcançado se as empresas (Heskett, 1994) passarem a: entender o que é mais relevante para seus clientes, avaliar com precisão sua capacidade de fornecer o que é importante, estabelecer padrões claros de execução dos serviços, desenvolver medidas e incentivos efetivos, e prestar atenção nas melhores formas de recuperar-se de falhas de serviços, de forma a preservar a fidelidade dos clientes.

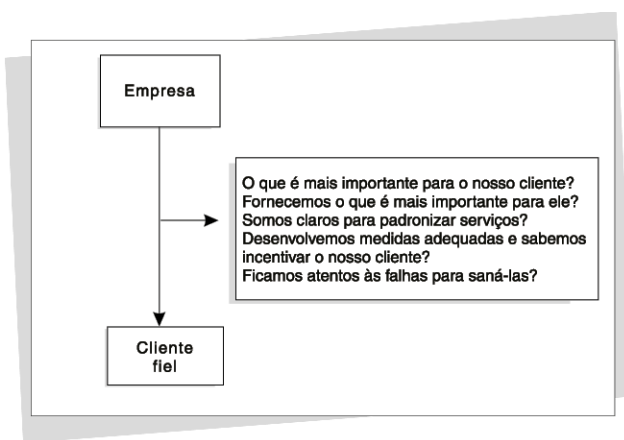


FIGURA 12.12 – O foco no cliente

Segundo Desatnick (1995, p. 3 e 4):

As empresas que terão sucesso [...] são aquelas que reconhecem a atual resolução dos clientes e estão plenamente preparadas para enfrentar o desafio com os mais altos padrões de serviços a eles fornecidos [...]

Ou seja, a sobrevivência das empresas está atrelada a sua capacidade de proporcionar satisfação àqueles que são atendidos.

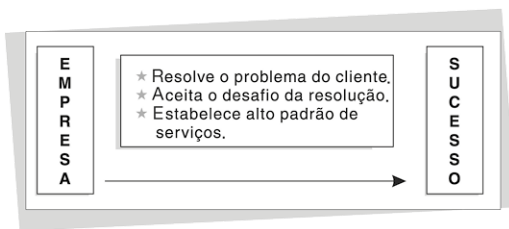


FIGURA 12.13 – A empresa proporcionando satisfação

Não há, portanto, explanação sobre os serviços se não for considerado o todo da empresa. Não é mais possível dar tempo ao tempo para ver como ficam as coisas. O mercado é algo sério e deve ser encarado como tal. Há empresas e empresas, e algumas sucumbirão, não por questões econômicas de um país em crise, mas por total incompetência de seus gestores.

A cada dia ou a cada momento, a empresa deve sofrer uma avaliação interna para verificar se o que ela está se propondo a fazer está acontecendo a contento. Atitudes como fazer vistas grossas às insatisfações do pessoal, elaborar políticas desastrosas que castrem a criatividade, ou a motivação, devem ser abandonadas. Isso não é uma fórmula, é uma realidade inegável.

1 O encantamento no atendimento é somente um dos recursos para satisfazer o cliente; não deve ser encarado como meta da empresa.

CONCLUSÃO

A proposta está lançada, ou melhor, já foi lançada há certo tempo, e, sendo assim, não há mais espaço para dúvidas se vale o esforço de concentrar as atenções nos clientes.

No campo da competitividade, não há oportunidades para os lentos que se julgam bons por terem um passado marcado por algumas vitórias. Hoje, vencer não depende somente de ter uma empresa com bom histórico, mas, sim, de saber geri-la diante das turbulências do mercado.

É importante conscientizar-se de que empresas estrangeiras chegam a todo instante trazendo inovadores modos de administrar, com novas tecnologias e ideias. Muitas empresas nacionais, independentemente do porte, estão promovendo melhorias constantes, treinando e capacitando seu pessoal, revendo seus conceitos e participando intensamente da realidade dos serviços em turismo e hotelaria. Dia a dia, o consumidor turístico está sendo estudado e dissecado para que se conheçam seus anseios e suas necessidades. Esse é o mercado atual, recheado de novidades, que se confunde com o antigo, tornando-se obsessivamente rápido e sem escrúpulos para os intransigentes e resistentes... esses, sim, sucumbirão!

Da psicologia servem os conceitos para auxílio às interpretações e decisões, que, se inadequadas a determinada situação, podem e devem ser revistas para uma harmonização profissional em relação ao cliente.

Seja um turista, seja um hóspede, não importa. O que vale é lembrar sempre que esse cliente mantém os empregos, a dignidade e – por que não? – a vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações*. São Paulo: Excellus, 1992.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALMEIDA, Sérgio. *Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes*. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- BALLONE, Geraldo J. Disponível em: <<http://www.psiqweb.med.br/persona/freud2.html>>. Acesso em: 15 mai. 2006.
- _____. *Raiva e ódio: emoções negativas*. In: Psiqweb, 2006. Disponível em: <<http://www.psiqweb.med.br/site/?area=NO/LerNoticia&idNoticia=255>>. Acesso em: 15 mai. 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese, 1995.
- CAMERON-BANDLER, Leslie; LEBEAU, Michael. *O refém emocional: resgate sua vida afetiva*. São Paulo: Summus, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. *Recursos humanos*. (edição compacta.) 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. *Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva*. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.
- DAVIDOFF, Linda L. *Introdução à psicologia*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

DESATNICK, Robert L.; DERZEL, Denis H. *Gerenciar bem é manter o cliente*. São Paulo: Pioneira, 1995.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FORGUS, Ronald H. *Percepção: o processo básico do desenvolvimento cognitivo*. São Paulo: EPU, 1981.

GIL, Antonio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, Calvin Springer; LINDZEY, Gardner. *Teorias da personalidade*. São Paulo: EPU, 1973.

HARRIS, Thomas A. *Eu estou ok – você está ok: as relações do bem-estar pessoal*. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.

HESKETT, James. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo*. São Paulo: Pioneira, 1994.

HOWARD, John A. *Marketing: comportamento do administrador e do comprador*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, William E. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

JUNG, Carl Gustav. *Tipos psicológicos*. Petrópolis: Vozes, 1991.

KAPLAN, Daniel; RIESER, Carl. *Qualidade total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua*. São Paulo: Nobel, 1996.

LAMBERT, W. W.; LAMBERT, W. E. *Psicologia social*. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

LEITE, Ivanise. *Emoções, sentimentos e afetos: uma reflexão sócio-histórica*. Araraquara: JM Editora, 1999.

LUNDIN, Robert William. *Personalidade: uma análise do comportamento*. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

MALPASS, Leslie F. (coord.). *O comportamento humano: um programa para autoaprendizagem*. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

MARTIN, Barclay. *Psicologia da anormalidade*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977.

MEININGER, Jut. *O sucesso através da análise transacional*. São Paulo: Círculo do Livro, 1973.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Dimensões do desempenho em manufatura e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1996.

MORGAN, Clifford T. *Introdução à psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

PEPPERS, Don. *Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PERVIN, Lawrence A. *Personalidade: teoria, avaliação e pesquisa*. São Paulo: EPU, 1978.

PISANI, Elaine M.; BISI, Guy P.; RIZZON, Luiz A.; NICOLETTO, Ugo. *Psicologia geral*. 9. ed. Porto Alegre: Vozes, 1990.

REIS, Alberto O. A.; MAGALHÃES, Lúcia Maria A.; GONÇALVES, Waldir L. *Teorias da personalidade em Freud, Reich e Jung*. São Paulo: EPU, 1984.

SHIOZAWA, Ruy S. C. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, Fernando Brasil da. *A psicologia aplicada ao turismo e hotelaria*. 3. ed. São Paulo: CenaUn, 2001.

TELES, Antônio Xavier. *Psicologia moderna*. 33. ed. São Paulo: Ática, 1995.

UNRUH, James A. *Bons clientes: ótimos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

VECCHIO, Egídio. *Análise transacional nas vendas*. Petrópolis: Vozes, 1979.

SOBRE O AUTOR

Fernando Brasil da Silva, psicólogo com mestrado em Administração de Empresas e especialista em Didático Ensino Superior, trabalha nos segmentos Educacional, Corporativo e da Saúde. Na área de Educação, é coordenador do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e professor de graduação e pós-graduação. No segmento corporativo, é consultor de Recursos Humanos e palestrante; na Psicologia Clínica, atua como psicoterapeuta de adolescentes e adultos.

Contato com o autor:

email: fepsicologia@yahoo.com.br

Facebook: <https://www.facebook.com/fernandobrasil.dasilva>