

Aula 04

*Caixa Econômica Federal - CEF (Técnico
Bancário) Atendimento Bancário*

Autor:
Stefan Fantini

05 de Janeiro de 2023

AULA 04 – GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS. PADRÕES DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES. (PARTE I)

(TEORIA)

Sumário

Atendimento	5
1 – Atendimento.....	5
1.1 – Conceito de Atendimento.....	5
1.2 – A Importância do Atendimento.....	5
1.3 – Perfil e Postura do Profissional de Atendimento	6
2 – Consumidor x Cliente	8
2.1 – Conceito de Consumidor	8
2.2 – Conceito de Cliente	9
2.3 – Consumidor x Cliente.....	11
2.4 – Tipos de Clientes.....	12
Cliente Intermediário x Cliente Final	12
Cliente Individual x Cliente Coletivo	13
Cliente Interno x Cliente Externo	14
Tipos de Atendimento.....	17
1 – Telemarketing / Call Center / Atendimento Telefônico	17
1.1 – Atendimento Telefônico Automatizado	20
2 – Atendimento Pessoal	22
3 – E-mail	23
4 – Fale Conosco e Chat Online	23



Qualidade no Atendimento	24
1 – Características do Bom Atendimento.....	24
2 – Atitudes Necessárias ao Bom Relacionamento Interpessoal	29
2.1 – Empatia	29
2.2 – Compreensão Mútua	30
2.3 – Comportamento Defensivo e Comportamento Receptivo	30
Comportamento Defensivo	30
Comportamento Receptivo	31
2.4 – Proatividade.....	32
3 – Qualidade no Atendimento e Prestação de Serviços.....	35
3.1 – Princípios do atendimento e prestação de serviços.....	35
3.2 – Pecados no atendimento e prestação de serviços.....	36
4 – Modelo de Qualidade do Atendimento em Serviços – Service Quality Gap Analysis (SERVQUAL)	40
4.1 – 10 Critérios do SERVQUAL (Modelo “Original”).....	40
4.2 – 05 Critérios do SERVQUAL (Modelo “Reestruturado”).....	41
4.3 – 05 Gaps da Qualidade do Serviço.....	46
4.4 – 07 Gaps da Qualidade do Serviço.....	48
5 – Fatores CESAR de Qualidade no Atendimento.....	49
6 – Momentos da Verdade.....	52
6.1 – Ciclo de Serviços	53
Etiqueta Empresarial.....	54
Resumo Estratégico	66



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos a parte teórica do seguinte tópico:

“Gestão da qualidade em serviços. Padrões de qualidade no atendimento aos clientes. (Parte I)”

Preparados? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe dos meus canais no **TELEGRAM**:



Instagram

@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



YouTube
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊



ATENDIMENTO

1 – Atendimento

1.1 – Conceito de Atendimento

A palavra atendimento deriva do verbo atender. O dicionário Michaelis¹, descreve o verbo atender (de forma genérica) da seguinte forma: “1. Dar ou **prestar atenção** a; **escutar, ouvir**. 2. **Estar atento**; atentar, observar. 3. Dar audiência a; receber (em audiência). 4. Dar despacho favorável a; acatar, aprovar, deferir. 5. Tomar em consideração; levar em conta; considerar. 6. **Dar atenção** a; acatar (conselho, aviso, sinal); **escutar, ouvir, respeitar**. 7. Dar atendimento a; **prestar auxílio**, socorro; acudir, socorrer. 8. Receber (em consultório, clínica etc.); examinar (doente); dar consulta médica. 9. Mostrar (mercadoria) a; **servir**, vender. 10. **Dar atenção** (ao telefone); atender, responder. 11. Servir à mesa (em bares, restaurantes etc.). 12. Aguardar como resposta; **prestar atenção**; esperar.”

Partindo para a definição de **atendimento ao cliente/público**, Gadelha² o descreve como “um processo que gera um serviço para **atender às suas necessidades**, com maior **rapidez** e **eficiência** do que os concorrentes.” Ou seja, o atendimento ao cliente/público deve atender às necessidades do cliente com eficiência, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis na organização.

Segundo o Ministério Público do Estado do Amapá³, o atendimento ao cliente/público “corresponde ao **ato de cuidar**, de **prestar atenção às pessoas** que recebemos ou com quem mantemos contato. Diz respeito a **satisfazer as demandas** de informação, produtos ou serviços apresentadas pelo cidadão.”

Para Monteiro⁴, “a **relação interpessoal** que envolve o **funcionário** de uma organização e o **destinatário** de produtos, ideias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa) constitui o **atendimento ao cliente/público**.”

1.2 – A Importância do Atendimento

O atendimento é de grande importância para a **imagem da organização**. Ou seja, um atendimento de qualidade faz com que os clientes tenham uma boa imagem da empresa, melhorando os resultados organizacionais.

¹ MICHAELIS. *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*.

² GADELHA, José Façanha. *Uma avaliação do atendimento ao cliente na prestação de serviços com base na norma NBR ISO 9004-2: um estudo de caso. [Dissertação de mestrado]* / Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina: 2002. p.31

³ MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAPÁ. *Excelência no atendimento ao cidadão: boas práticas no serviço público*. / Macapá, Centro de Apoio Operacional da Cidadania: 2017. p.6

⁴ MONTEIRO, Eliezer Nicolau Rodrigues. *Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso da Paracatu Auto Peças Ltda – Paracatu/MG. [monografia]* / Paracatu, Faculdade Tecsoma: 2011. p.59.



Pense comigo, meu amigo. Não adianta que a empresa tenha bons produtos ou serviços, se o atendimento que ela presta ao cliente/público for ruim. Por exemplo: a organização pode ter um ótimo ciclo de produção (produzir excelentes produtos ou fornecer excelentes serviços), mas quando chega no momento do atendimento, o cliente acaba não adquirindo os produtos/serviços por conta do mal atendimento prestado a ele.

Dessa forma, é muito importante que a organização se diferencie dos concorrentes e coloque o **cliente como foco**, investindo em sua equipe para prestar **um atendimento de excelência**.

1.3 – Perfil e Postura do Profissional de Atendimento

Para que a organização tenha uma equipe de atendimento que alcance os objetivos e metas, realizando um atendimento de excelência, o primeiro passo é selecionar pessoas com o perfil apropriado para a função.

Dentre as **principais competências e atributos éticos** que o profissional da área de atendimento ao cliente/público deve possuir, podem-se citar:⁵

- Gostar de pessoas
- Ser paciente
- Ter bom equilíbrio emocional
- Ser educado
- Ter resistência à frustração
- Ser bom ouvinte (e saber ouvir “reclamações”)
- Gostar de aprender
- Ser motivado e/ou entusiasmado
- Ter empatia
- Utilizar a norma padrão de linguagem, sem gírias
- Ser pontual e organizado

⁵ Baseado nas ideias de FERNANDES, Walberto. *Excelência no atendimento ao cliente: um livro para todos os profissionais de atendimento*. Salto, Schoba: 2010. p.37



- Ser leal e discreto
- Falar com clareza, cordialidade e precisão

Após selecionar uma equipe com o perfil adequado para o atendimento ao cliente/público, é preciso estar atento a postura dos profissionais para **atrair o cliente** (e não afastá-lo).

Nesse sentido, a **postura/apresentação pessoal** do profissional de atendimento ao cliente/público é muito importante e inclui⁶:

- O vestuário
- Os cuidados pessoais (asseio)
- A postura
- As atitudes
- Os comportamentos



(Quadrix – CFO-DF – Recepcionista - 2017)

Ser pontual e organizado é um atributo ético do profissional de atendimento ao cliente que cumpre com seriedade seu trabalho e respeita o usuário.

Comentários:

A assertiva descreveu, corretamente, um dos atributos éticos do profissional de atendimento.

Gabarito: correta.

(FAU – E-Paraná Comunicação - PR – Auxiliar Administrativo - 2017)

No processo de atendimento ao público, a postura do profissional atendente influencia diretamente na imagem que o público vai ter da organização, seja ela pública ou privada. Desta forma, a postura

⁶ FERNANDES, Walberto. *Excelência no atendimento ao cliente: um livro para todos os profissionais de atendimento*. Salto, Schoba: 2010. p.108



do profissional que presta o atendimento contribui para a imagem negativa ou positiva da organização. Assim, marque a alternativa que corresponde a uma postura profissional e adequada:

- a) Exageros na roupa e no tom de voz.
- b) Falta de educação e estresse.
- c) Não dar atenção ao cliente.
- d) Falar com clareza, cordialidade e precisão.
- e) Não saber ouvir reclamações.

Comentários:

O profissional de atendimento deve ser claro, cordial e preciso em suas palavras e atitudes. Portanto, a única assertiva que traz posturas profissionais adequadas ao profissional de atendimento é a letra D (falar com clareza, cordialidade e precisão).

O gabarito é a Letra D.

2 – Consumidor x Cliente

Muitos autores utilizam os termos “Consumidor” e “Cliente” como sinônimos. Normalmente, as bancas também costumam tratar esses termos como sinônimos.

Contudo, alguns autores fazem diferenciação entre esses termos. E, se a banca cobrar essa diferenciação, é necessário que você conheça as características-chave que distinguem esses dois termos.

2.1 – Conceito de Consumidor

O conceito de **consumidor** passou por **mudanças significativas** ao longo do tempo, tendo em vista os diversos avanços que a sociedade sofreu nos últimos anos.

No dicionário Michaelis⁷, a palavra **consumidor** é definida como “1. Que ou aquele que consome; aquele que compra produtos ou serviços para seu próprio gasto (ou de sua família); comprador, cliente, freguês.”

⁷ MICHAELIS. *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*.



O **Código de Defesa do Consumidor**⁸, em seu art. 2º, define o **consumidor** como “toda pessoa física ou jurídica que **adquire** ou **utiliza** produto ou serviço como **destinatário final**.”

Para Norat⁹, **consumidor** é “uma pessoa física, uma pessoa jurídica ou, até mesmo, por meio de equiparação, a coletividade de pessoas, independente de serem determináveis ou não, que adquirem ou **utilizam produtos ou serviços**, para o seu **próprio benefício ou de outrem**.”

Dantas¹⁰, ao seu turno, destaca que **consumidor** é “pessoas ou grupo de pessoas que **compram ou adquirem um produto ou serviço**, dependendo deste para seu uso correspondente, seja o produto uma roupa ou um alimento.”

2.2 – Conceito de Cliente

No dicionário Michaelis¹¹, a palavra **cliente** é definida como “1. Pessoa que nomeia um advogado, tabelião ou procurador para defender seus interesses; constituinte. 2. Pessoa que tem o **hábito** de se consultar com o mesmo médico, dentista etc. 3. **Comprador frequente** de um estabelecimento comercial; freguês. 4. Computador usuário de serviços de outro em uma rede. 5. Qualquer pessoa que tem conta corrente em banco.”

Segundo Albrecht e Bradford (1992)¹²:

*“O cliente é a pessoa **mais importante** em qualquer tipo de negócio.*

*O cliente não depende de nós. **Nós é que dependemos dele.***

*O cliente não interrompe nosso trabalho. Ele é o **propósito do nosso trabalho.***

O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele.

*O cliente é uma **parte essencial** do nosso negócio – não uma parte descartável.*

*O cliente não significa só dinheiro em caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser **tratado com todo o respeito.***

⁸ BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Código de Defesa do Consumidor**. / Brasília, Diário Oficial da União: 1990

⁹ NORAT, Markus Samuel Leite. **O conceito de consumidor no direito: uma comparação entre as teorias finalista, maximalista e mista**. / 2011.

¹⁰ DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes: condição primordial na orientação para o mercado**. / São Paulo, Atlas: 2014. p.10

¹¹ MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**.

¹² ALBRECHT e BRADFORD (1992) *apud* COSTA, Ariana de Sousa Carvalho, SANTANA, Lídia Chagas de, TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade no atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. / Revista de Iniciação Científica. v.2, n.2. Salvador, Faculdade Visconde de Cairu: 2015. p.158



*O cliente merece toda **atenção e cortesia possível**.
Ele é o sangue de qualquer pessoa. É ele que paga o seu salário.
Sem o cliente você fecharia as suas portas.
Nunca esqueça disso."*

Para Ramuski¹³, "**cliente** pode ser uma **pessoa física ou jurídica**, com características próprias, que **compra ou usa** determinado bem, que esteja sendo ofertado por uma organização."

Outra definição de **cliente** é descrita por Silva e Azevedo¹⁴, segundo os quais **cliente** "é o **destinatário** de um produto, entendendo-se como produto o resultado de um processo e entendendo-se como processo um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam entradas e saídas."

Dantas¹⁵, por sua vez, define **clientes** como "aqueles que compram ou consomem produtos ou serviços, **com certa frequência**, de um **mesmo fornecedor**, ou de um grupo de fornecedores específicos."

Portanto, o conceito de cliente é muito amplo, pois um cliente pode ser considerado qualquer pessoa que utilize os serviços ou compre os produtos de outra pessoa ou organização. Conforme se observa, muitas vezes, os conceitos de cliente e consumir até mesmo acabam de confundindo.



Conforme vimos, Albrecht e Bradford explicam que o cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio. O cliente é parte essencial do negócio e é o propósito do trabalho. Ou seja, o cliente é a **razão de ser da empresa**.

Imagino que você já tenha ouvido o famoso jargão "**o cliente tem sempre razão**", não é mesmo?

Contudo, **não é bem assim que funciona**. Essa afirmativa "o cliente tem sempre razão", não está correta.

Conforme explica Dantas, **existem situações em que o cliente não tem razão**, e insiste que tem. Nesses casos, o grande desafio é fazer com que o cliente **entenda a situação** e continue escolhendo a empresa como fornecedor do produto/serviço. O autor explica que, saber quem tem a razão não

¹³ RAMUSKI, Carmen Lidia. *Atendimento ao cliente trade: um estudo de caso de atendimento ao cliente intermediário. [dissertação de mestrado]* / São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: 1997. p.2

¹⁴ SILVA, Fábio Gomes da, AZEVEDO, José Eduardo. In: *Gestão do relacionamento com o cliente*. / 3ª edição. Cengage Learning: 2016. p.2

¹⁵ DANTAS, Edmundo Brandão. *Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes: condição primordial na orientação para o mercado*. / São Paulo, Atlas: 2014. p.10



é o importante; o importante é **resolver o problema da melhor maneira** e, sempre que possível, dar ao cliente aquilo que ele deseja.¹⁶

2.3 – Consumidor x Cliente

Conforme vimos, geralmente, as bancas tendem a tratar as duas palavras como **sinônimos**. Contudo, se a questão da prova estiver cobrando **expressamente a diferenciação** entre os conceitos de **Consumidor** e **Cliente**, você deve conhecer alguns pontos que os distinguem.

Diante dos conceitos apresentados anteriormente, percebemos que a principal característica que distingue **Consumidor** de **Cliente** é a **habitualidade (frequência de consumo)**.

Sendo assim, pode-se considerar que o **consumidor** não tem um “vínculo” com o fornecedor (ou seja, não consome com habitualidade). Contudo, quando o consumidor passa a consumir do mesmo fornecedor com habitualidade (com certa frequência), ele passa a ser um **cliente**.

Em outras palavras, ao adquirir serviços ou produtos de uma organização com **certa frequência**, o **consumidor** pode se **tornar** um **cliente** (a frequência de aquisição irá depender da satisfação que o consumidor tem com os produtos e serviços adquiridos).

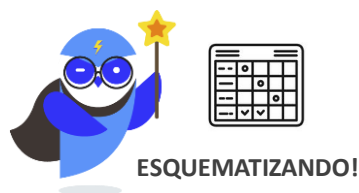
Vejamos, a seguir, algumas características que distinguem esses dois conceitos¹⁷:

Consumidor	Cliente
Pesquisa empresas com melhores preços	Preza pelo bom atendimento da empresa
Não costuma comprar repetidas vezes na mesma empresa	Compra repetidas vezes e é fiel a empresa
Evita cadastros de e-mail ou em newsletters	Permite receber novidades via e-mail
É atraído por promoções	As indicações “ boca a boca ” são importantes
Não estabelece relacionamento com a empresa	Interage nos canais de comunicação da organização
Não dá importância às estratégias de marketing	É atento quanto às estratégias de marketing
Não gasta muito tempo para planejar a compra	Precisa de atenção e planeja a sua aquisição
Compra por impulso	Observa fatores como localização geográfica, qualidade do produto/serviço e concorrência
Tende a não sugerir melhorias/sugestões à organização	Sugere melhorias para a organização

¹⁶ DANTAS (2004)

¹⁷ IBC COACHING. *Entenda a diferença entre cliente e consumidor*. / Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-diferenca-entre-cliente-e-consumidor/> >





2.4 – Tipos de Clientes

Para que a organização consiga atender com qualidade e excelência seus clientes, é necessário que ela identifique **cada tipo de cliente**, uma vez que os clientes possuem **necessidades diferentes**.

Veremos, a seguir, algumas classificações de clientes. Vale destacar que as classificações não são excludentes (ou seja, um cliente pode se “enquadrar” em mais de uma classificação ao mesmo tempo).

Cliente Intermediário x Cliente Final

Quando à **forma de interação**, Silva e Azevedo¹⁸ classificam o cliente da seguinte maneira:

Cliente Intermediário: qualquer **organização que adquire um produto para revenda, transformação ou distribuição gratuita**. Ou seja, é o cliente que adquire produtos para (transformando-os ou não) revender para outros clientes.

Por exemplo: supermercado, farmácia, indústria (compra matéria prima para transformá-la e revendê-la), etc.

Cliente Final: é o **destinatário final dos produtos/serviços**.

¹⁸ SILVA, Fábio Gomes da, AZEVEDO, José Eduardo. *In: Gestão do relacionamento com o cliente*. / 3ª edição. Cengage Learning: 2016. p.3



Por exemplo: pessoas, grupo de pessoas, empresas, ONGs, Governos, etc.



Normalmente, os **clientes finais** são o alvo da maioria das organizações (mesmo daquelas organizações que vendem prioritariamente para clientes Intermediários). Ou seja, basicamente todas as organizações se “preocupam” com os clientes finais.

“Como assim, Stefan?”

Pense em uma indústria de garrafas PET. Essa indústria vende suas garrafas PET para clientes intermediários (para empresas de refrigerante, por exemplo).

Contudo, essa indústria de garrafas PET sabe que suas vendas (e o sucesso de sua organização) dependem do sucesso das indústrias de refrigerante (ou seja, dependem do “mercado consumidor” de refrigerantes). Em outras palavras, o sucesso da indústria de garrafas PET depende dos consumidores finais de refrigerantes.

Cliente Individual x Cliente Coletivo

Outra forma de classificação de clientes é baseada na existência de necessidades individuais ou coletivas¹⁹:

Cliente Individual: quando as **necessidades e desejos** podem ser identificados e **atendidos** de forma **individual**.

Por exemplo: pessoas, empresas, etc.

Cliente Coletivo: quando as **necessidades** são atendidas de forma **coletiva**. Ou seja, mesmo que as necessidades sejam “individuais”, elas são atendidas de forma coletiva, não sendo possível definir, com clareza, quanto cada integrante do “grupo” foi beneficiado pelo atendimento.

Exemplo: garantia da constitucionalidade, manutenção da ordem pública, tratamento de esgoto, limpeza pública, iluminação pública, etc.

¹⁹ SILVA, Fábio Gomes da, AZEVEDO, José Eduardo. *In: Gestão do relacionamento com o cliente.* / 3ª edição. Cengage Learning: 2016. p.4

Vejamos, a seguir, alguns exemplos de serviços públicos que podem ser atendidos de forma **individual**, e outros que são atendidos de forma **coletiva**²⁰:

Necessidades atendidas de formas individuais e coletivas		
Unidades produtoras	Necessidades individuais	Necessidades coletivas
Empresas de saneamento	- Água potável - Afastamento do esgoto - Coleta de lixo	- Tratamento do esgoto - Tratamento e disposição final do lixo - Canalização de águas pluviais
Distribuidoras de energia elétrica	- Energia elétrica	- Iluminação pública
Segurança pública	- Documentos de identidade - Boletins de ocorrência	- Segurança Pública
Prefeituras	- Aprovação de plantas para construções	- Manutenção das vias públicas - Combate à dengue

Cliente Interno x Cliente Externo

Tani²¹, por sua vez, descreve dois tipos de cliente:

Cliente interno: são os **parceiros e funcionários** da organização. A gestão desse tipo de cliente é de extrema importância para determinar a qualidade do atendimento. Alguns dos processos da organização são voltados especialmente aos clientes internos (por exemplo: os processos de treinamento e desenvolvimento).

Cliente externo: são os **destinatários dos produtos ou serviços** da organização. São as pessoas que não fazem parte da organização e que **adquirem os serviços e produtos** da organização. Os clientes externos são a fonte de renda da empresa. Ou seja, são os “clientes” (propriamente ditos) da empresa.

A relação entre o cliente interno e o cliente externo é de extrema importância.

A **qualidade do atendimento** que o **cliente interno** (funcionário) presta ao **cliente externo** (cliente propriamente dito) está diretamente relacionada a forma como o **cliente interno** é tratado dentro da organização (ou seja, está relacionado à forma como a organização trata seus funcionários).

O que acontece, é que muitas vezes as organizações acabam não dando atenção a seus clientes internos (acabam “menosprezando” seus clientes internos). Ou seja, as organizações acabam não prestando um atendimento de qualidade aos seus clientes internos.

²⁰ SILVA, Fábio Gomes da, AZEVEDO, José Eduardo. *In: Gestão do relacionamento com o cliente.* / 3ª edição. Cengage Learning: 2016. p.6

²¹ TANI, Zuleica Ramos. *Atendimento ao público.* / 1ª edição. São Paulo, Érica: 2018. p.60



Isso é um grande problema, pois os **clientes internos (assim com os externos)** também são **fundamentais ao sucesso da organização**, e são peça fundamental para o bom atendimento aos clientes externos.

É necessário, portanto, que a organização preste um **bom atendimento** tanto aos **clientes internos** quanto aos **clientes externos**.

Nesse sentido, um **profissional de atendimento** deve **atender igualmente**, com excelência e prontidão, tanto o **cliente externo** e quanto o **cliente interno**.



A organização e o profissional de atendimento devem se preocupar em prestar um **atendimento de qualidade e excelência**, tanto aos **clientes externos** (clientes propriamente ditos), quanto aos **clientes internos** (funcionários da empresa).



(Quadrix – CREF - 12ª Região (PE-AL) – Auxiliar em Administração - ADAPTADA)

Um dos principais problemas na qualidade do atendimento ao cliente interno e externo pode ser apontado em qual das alternativas a seguir?

- a) Os clientes internos não trazem lucro à empresa.
- b) Muitas vezes a qualidade do atendimento só é aplicada aos clientes externos, esquecendo-se dos clientes internos.
- c) É preciso treinar os funcionários para a qualidade do atendimento tanto para o público externo quanto para o público interno.
- d) Os clientes externos e internos são responsáveis pelo sucesso da empresa.

Comentários:

O enunciado nos pede um dos principais “problemas” na qualidade do atendimento.

A única assertiva que traz um problema na qualidade do atendimento é a letra B.



De fato, muitas vezes, a organização se preocupa apenas com a qualidade do atendimento em relação aos clientes externos (e se esquece dos clientes internos). Isso é um grande problema, pois os clientes internos (assim com os externos) também são fundamentais ao sucesso da organização, e são peça fundamental para o bom atendimento aos clientes externos.

O gabarito é a letra B.

(NC-UFPR – Itaipu Binacional - Administrativa)

Para Dantas (2011), “entre os diversos jargões que proliferam na administração moderna, um dos mais habituais é, sem dúvida, o do serviço orientado para o cliente”. Para um atendimento eficiente, é preciso compreender a posição que o cliente ocupa na organização. Acerca do assunto, assinale a alternativa INCORRETA.

- a) O cliente cria uma alta expectativa no atendimento.
- b) O cliente é a razão da existência da empresa.
- c) O cliente sempre tem razão.
- d) O cliente espera receber um telefonema quando prometido.
- e) O cliente quer uma explicação convincente sobre um problema que tenha ocorrido.

Comentários:

A única assertiva que está errada é a letra C.

Conforme vimos, o jargão “o cliente sempre tem razão” está errado.

Isso, pois, **existem situações em que o cliente não tem razão**, e insiste que tem. Nesses casos, o grande desafio é fazer com que o cliente entenda a situação e continue escolhendo a empresa como fornecedor do produto/serviço. O autor explica que, saber quem tem a razão não é o importante; o importante é resolver o problema da melhor maneira e, sempre que possível, dar ao cliente aquilo que ele deseja.²²

O gabarito é a letra C.

²² DANTAS (2004)



TIPOS DE ATENDIMENTO

Com o aumento da tecnologia e o desenvolvimento do atendimento ao cliente/público nas organizações, surgiram diversas maneiras de se atender aos clientes.

Os diversos tipos e técnicas de atendimento variam de acordo com as necessidades de cada tipo de cliente.

Cabe a cada organização **identificar e analisar a melhor forma** para atender aos seus clientes, de acordo com o momento/situação em que os clientes se encontram.

Vejamos, a seguir, os principais tipos de atendimento.

1 – Telemarketing / Call Center / Atendimento Telefônico

Segundo a Norma Regulamentadora 17 de Ergonomia²³ o trabalho de **telemarketing** é “aquele cuja **comunicação** com interlocutores clientes e usuários é realizada **à distância** por intermédio da **voz e/ou mensagens eletrônicas**, com a utilização simultânea de equipamentos de **audição/escuta** e **fala telefônica** e **sistemas informatizados** ou manuais de processamento de dados.”

Oliveira²⁴ define **telemarketing** como “um canal para **oferecer informações e serviços e receber críticas e sugestões dos clientes**, servindo ainda como um veículo de propaganda, divulgando produtos e serviços de forma rápida através do aparelho telefônico.”

Para Geromel²⁵, “o **telemarketing** compreende a aplicação integrada e sistemática de **tecnologias de telecomunicações, informática e sistemas administrativos**, com o propósito de otimizar o mix das **comunicações de marketing** usados por uma empresa para atingir seus clientes.”

Essa forma de atendimento é realizada por **telefone** e o profissional utiliza formas de **respostas pré-estabelecidas** para **situações que se repetem** com maior frequência.

²³ BRASIL. **NR 17 - NORMA REGULAMENTADORA 17.** / Portaria Secretaria de Inspeção do Trabalho/Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho n.9 de 30 de março de 2007. Disponível em: < http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portariasstg_2007.htm>

²⁴ OLIVEIRA, Simone, REZENDE, Marcello Santos, BRITO, Jussara. **Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho.** / v.31, n.114. São Paulo, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional: 2006. p.126

²⁵ GEROMEL, Nelson. **Telemarketing e atendimento a clientes.** / Geronet Services: apostilas, cursos, e-books, manuais e tutorias. p.3



O telemarketing pode ser **ativo** ou **passivo**:

Ativo: o **profissional (a empresa) liga para o cliente** para informar algo importante, vender algum produto/serviço, ou verificar a qualidade do atendimento. Em outras palavras, a mensagem de marketing, de venda ou de relacionamento “flui” da empresa (que está efetuando a ligação) para o cliente (que está recebendo a ligação).

Passivo (receptivo): o **profissional (a empresa) recebe a ligação do cliente** para obter alguma informação ou comprar algum produto/serviço. O papel do profissional é conduzir o cliente para a satisfação do atendimento.

Em um atendimento telefônico a primeira coisa percebida pelo cliente é a **voz**. Por isso, o profissional de atendimento deve falar em **ritmo compassado** (cadenciado) para que o cliente consiga **acompanhar a comunicação**. Além disso, o atendente deve, sempre que necessário, utilizar a expressão “**em que posso ser útil?**”.

A postura do profissional sempre deve ser **receptiva**. Ou seja, o atendente deve **sempre responder às dúvidas dos clientes** (mesmo aquelas dúvidas mais simples e “comuns”), **quantas vezes forem necessárias**.

Vejamos algumas **regras/técnicas** a serem observadas no **atendimento ao cliente por telefone**:

- Ao atender a ligação, a primeira coisa que o profissional deve fazer é **identificar o nome da empresa**, dizer seu **nome** e **cumprimentar o cliente**.
- **Atender a ligação o mais breve possível** (ou seja, não se deve deixar o telefone ficar “tocando” por muito tempo).
- O atendente deve **pronunciar as palavras corretamente e claramente**, com o objetivo de evitar erros de interpretação por parte dos clientes.
- O profissional deve manter um **diálogo formal**, utilizando a **norma padrão de linguagem**. Não se deve utilizar gírias ou “apelidos pessoais” para se referir ao cliente (tais como “amor”, “benzinho”, ou “querido”, por exemplo).
- O profissional deve **falar em ritmo cadenciado/compassado** (ou seja, não deve falar nem muito “velozmente” e nem muito “lentamente”). Deve ser um ritmo cadenciado, o qual o cliente consiga acompanhar.
- O profissional deve **respirar corretamente**.
- O profissional deve **evitar a utilização de palavras rebuscadas ou “técnicas”** (isto é, deve evitar a utilização de palavras “complicadas”/“difíceis”). Ou seja, o profissional deve sempre buscar utilizar palavras “simples”, que o cliente consiga entender.



- O profissional **não deve utilizar frases negativas**, tais como: “não podemos” ou “não sabemos”.
- O atendente deve **ouvir o cliente com atenção**, sempre em busca de **entender suas necessidades**.
- O atendente **não deve deixar que a ansiedade ou nervosismo atrapalhem o diálogo**.
- O profissional deve utilizar **códigos fonéticos** para confirmação de dados. Ou seja, quando for confirmar dados, o atendente deve “soletrar” a palavra, através da utilização de códigos fonéticos.

*Códigos fonéticos são palavras previamente “estipuladas” que correspondem a uma letra do alfabeto. São palavras que iniciam com a letra que o indivíduo quer confirmar. Por exemplo: caso eu entre em contato com um atendente de Telemarketing, e ele queria confirmar o meu nome (Stefan), o atendente deve dizer: “**Sierra**”, “**Tango**”, “**Echo**”, “**Fox**”, “**Alpha**”, “**November**”). Na verdade, essas são palavras utilizadas no código fonético “internacional”.

Contudo, o que se percebe é que as pessoas acabam “adaptando” os códigos fonéticos, com o objetivo de facilitar o entendimento para ambos os lados. Normalmente, os atendentes fariam assim: S de “sopa”, T de “tatu”, E de “elefante”, F de “faca”, A de “amor”, N de “navio”. Trata-se de um código fonético “adaptado”; porém, igualmente utilizado para a confirmação de dados.

- Quando houver a necessidade de colocar o cliente em espera (ou seja, quando o atendente tiver que desviar a atenção do telefone por algum momento), o atendente **deve, primeiro, perguntar se o cliente pode aguardar** e, em seguida, **pedir licença para interromper o diálogo**; depois, quando retornar ao diálogo, o atendente deve **se “desculpar” pela demora**.
- **Indicar ao cliente o que está fazendo** (por exemplo: “agora, irei inserir essas informações no sistema”).
- Sempre **confirmar os dados** dos clientes, utilizando **perguntas de confirmação**. O objetivo é gerar um **sistema de verificação e equilíbrio**.
- Sempre manter **discrição** e **sigilo** com as informações tratadas no atendimento.

No telemarketing há uma técnica muito utilizada pelos profissionais, chamada de **rapport** (em francês: “trazer para perto”). Trata-se de uma técnica que também pode ser utilizada em outros tipos de atendimento (e, geralmente, também é bastante utilizada em vendas).

Essa técnica consiste em “entrar no mundo” do cliente e fazer com que ele sinta que está sendo **compreendido**. Trata-se de **compreender as necessidades** do cliente. Busca-se, criar uma **ligação de**



empatia com o cliente, para que ele se comunique com **menos “resistência”**. Ao aplicar essa técnica, o profissional deve **sincronizar** a velocidade e o ritmo de sua voz, com o ritmo e a voz do cliente.

Por fim, cabe destacar que, quando o cliente tiver informações incorretas sobre determinado produto ou serviço, o papel do profissional de atendimento é utilizar as habilidades que possui para ajudá-lo a fazer as escolhas corretas. Nesse caso, o atendente deve considerar que o **cliente não é “culpado”** e procurar **ensiná-lo** e **incentivá-lo**.

1.1 – Atendimento Telefônico Automatizado

Atualmente, também existe o **atendimento telefônico automatizado** (trata-se de uma espécie de atendimento “impessoal”, ou seja, que não existe uma “pessoa” prestando atendimento) para prestação dos **serviços mais básicos**. Trata-se daquele atendimento que o cliente interage com um “robô” que lhe apresenta as opções disponíveis, e esclarece algumas dúvidas mais básicas.

Vale dizer que esse tipo de atendimento telefônico automatizado não substitui o atendimento pessoal, o telemarketing, ou até mesmo o chat/e-mail, uma vez que não consegue solucionar situações mais complexas apresentadas pelos clientes.

Sendo assim, nos casos em que os serviços ou as demandas dos clientes são mais **“complexos”**, o ideal é que o atendimento ao usuário seja realizado de **forma pessoal** (ou, então, através do **atendimento telefônico/telemarketing**, se for viável).

Por fim, cabe destacar que, embora o **atendimento telefônico automatizado reduza os custos** de operação da organização, é um tipo de atendimento que **tende a gerar insatisfação** nos clientes. Afinal, trata-se de um atendimento totalmente “padronizado” e “impessoal”, não sendo eficiente para se adaptar aos diferentes tipos e perfis de clientes.



(FCC – Banco do Brasil – Escriturário - ADAPTADA)

No telemarketing ativo a mensagem de venda, marketing e relacionamento flui da empresa para o cliente.

Comentários:

Isso mesmo! No telemarketing ativo o profissional liga para o cliente para informar algo importante, vender algum produto/serviço, ou verificar a qualidade do atendimento.



Em outras palavras, o relacionamento flui da empresa (que está ligando) para o cliente (que está recebendo a ligação).

Gabarito: correta.

(VUNESP – Prefeitura de Itapevi - SP – Atendente de Telecomunicações - 2019)

Diversas atitudes podem potencializar a eficácia do atendimento telefônico, levando-o à excelência. Para alcançar tal objetivo, algumas técnicas de conversação ao telefone devem ser observadas. Considerando o exposto, dentre as alternativas apresentadas a seguir, assinale a que se contrapõe a essas técnicas.

- a) Quando estiver com o cliente ao telefone, não deixe que a ansiedade ou o nervosismo atrapalhem a conversa.
- b) Se tiver que desviar a atenção do telefone durante alguns segundos, peça licença para interromper o diálogo e, após, desculpe-se pela demora.
- c) Caso se depare com um cliente insatisfeito, procure ouvi-lo com atenção, buscando entender a sua reclamação.
- d) Pronuncie corretamente as palavras, evitando gerar erros de interpretação por parte do cliente
- e) O ideal é atender o telefone no máximo até o quinto toque, pois este ato demonstrará eficiência por parte do atendente.

Comentários:

A única assertiva que não traz uma técnica a ser observada no atendimento telefônico é a letra E.

Isso, pois, o profissional deve atender a ligação o mais breve possível (ou seja, não se deve deixar o telefone ficar “tocando” por muito tempo). Portanto, não existe essa regra de “atender o telefone no máximo até o quinto toque”.

O gabarito é a letra E.

(FCC – SABESP – Atendente)

No mundo intenso e competitivo do telemarketing, falar de maneira dinâmica e com autoridade pode, muitas vezes, significar a diferença entre o sucesso e o fracasso na prestação de serviços.

Considere:

- I. Enunciar as palavras claramente.



II. Falar com velocidade.

III. Respirar corretamente.

IV. Usar vocabulário rebuscado.

Sobre as características relacionadas à prestação de serviços por telefone, está correto o que consta APENAS em.

a) II e III.

b) I, II e IV.

c) II, III e IV.

d) I e III.

e) I e IV.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, o profissional que presta serviços de atendimento por telefone deve pronunciar as palavras corretamente e claramente, com o objetivo de evitar erros de interpretação por parte dos clientes.

A **segunda assertiva** está errada. O profissional de atendimento telefônico deve **falar em ritmo cadenciado/compassado** (e não “com velocidade”).

A **terceira assertiva** está correta. De fato, o atendente deve respirar corretamente.

A **quarta assertiva** está errada. O profissional deve **evitar a utilização de palavras rebuscadas (palavras “complicadas”)**. Ou seja, o profissional deve sempre buscar utilizar palavras “simples”, que o cliente consiga entender

O gabarito é a Letra D.

2 – Atendimento Pessoal

Atendimento pessoal é aquele atendimento “cara a cara”.

Quando o cliente procura, pessoalmente, o setor de atendimento da organização, é extremamente importante que o profissional tenha conhecimentos técnicos e conhecimentos sobre a organização, com o objetivo de conduzir o cliente à melhor solução e, conseqüentemente, à satisfação.



3 – E-mail

Esse tipo de atendimento é realizado através do **correio eletrônico (e-mail)**. O e-mail é um método que permite **enviar** e **receber** mensagens através de **sistemas eletrônicos de comunicação**.

“A lógica desse atendimento é proporcionar **comunicação** e **agilidade** das comunicações, diminuindo os momentos de contato pessoal e instantâneo.”²⁶

Essa forma de atendimento dá credibilidade à empresa, pois o cliente se sente seguro com as informações documentadas e sempre à sua disposição.

Vale destacar que as técnicas de **resposta** de e-mail têm se baseado em **modelos-padrão**. Ou seja, para cada situação há um texto “semipronto”, que é utilizado para responder às perguntas dos clientes. O atendente até pode acrescentar ou alterar as palavras; contudo, o conteúdo central (a ideia principal) a ser transmitido deve ser sempre aquele contido no texto “semipronto”.

Caso a organização perceba que a necessidade do cliente não está sendo atendida satisfatoriamente por e-mail, ela poderá redirecionar o cliente ao atendimento pessoal ou ao atendimento telefônico (telemarketing).

4 – Fale Conosco e Chat Online

O **canal de fale conosco** disponibilizado no site da organização **agiliza o atendimento**, uma vez que faz com que o cliente seja **breve e objetivo** quando envia a mensagem. Isso acontece, pois, geralmente, há um limite de caracteres que o cliente pode “escrever”.

O retorno dado pela organização será da forma que o cliente “escolher” no momento do preenchimento dos dados (por telefone, e-mail, etc).

O atendimento via **chat online**, por sua vez, possibilita que o cliente resolva seus problemas **instantaneamente**, pois é um canal onde a conversa acontece online e “em tempo real”.

Nesse tipo de atendimento, não é obrigatório ter um único funcionário responsável pela resposta. Pode-se estabelecer um rodízio entre uma equipe, e o direcionamento das informações para um ou outro departamento. Esse tipo de canal de atendimento permite uma maior interação com o cliente e tende a fortalecer a marca institucional.²⁷

²⁶ TANI, Zuleica Ramos. **Atendimento ao público**. / 1ª edição. São Paulo, Érica: 2018. p.54

²⁷ TANI, Zuleica Ramos. **Atendimento ao público**. / 1ª edição. São Paulo, Érica: 2018. p.55



QUALIDADE NO ATENDIMENTO

A qualidade no atendimento não depende somente de quem realiza diretamente o atendimento, mas também da gestão. O bom atendimento se caracteriza não apenas pela resolução do problema que o cliente apresenta, mas também por ouvi-lo, com o objetivo de que ele sinta segurança e firmeza de que seu problema será resolvido.

“A **qualidade no atendimento** está diretamente relacionada à forma como o profissional se comunica com o seu público. A qualidade requer **conhecimento técnico, administrativo e reconhecimento pessoal de como realizar tal ação**. Saber as normas da empresa, conhecer o fluxo de informação e da logística e os caminhos para resolver qualquer questão são os passos para se ter um atendimento de qualidade.”²⁸

Para Costa et al²⁹, a **qualidade no atendimento** “não se resume apenas ao tratamento ou cortesia, mais do que isso, significa acrescentar **benefícios a produtos e serviços**, com o objetivo de **superar as expectativas do consumidor**.”

Segundo Santos³⁰, “a **qualidade no atendimento** ao cliente reflete o grau de **eficiência da organização**. Ou seja, trata-se de uma atividade que deve retratar o espelho da sua **cultura**, da **motivação de seus funcionários**, das suas relações de trabalho, da **capacidade gerencial** dos seus gestores e da sua **integração** com o trabalho em equipe.”

1 – Características do Bom Atendimento

Dentre algumas **características** que o profissional deve possuir para **prestar um atendimento de qualidade**, podem-se citar:

Cortesia: Trata-se de agir com **gentileza** e **educação**. Ou seja, o atendente deve tratar as pessoas com **polidez** e **urbanidade**.

Apresentação: O atendente deve se **apresentar de forma adequada**. A apresentação envolve tantos aspectos **físicos** quanto **comportamentais**. Por exemplo: o atendente deve se apresentar com **roupas adequadas**, **hálito agradável**, e **devidamente asseado** (unhas limpas, banho tomado, barba feita, etc.); os **gestos** devem ser corretos (evitar gestos bruscos, por

²⁸ TANI, Zuleica Ramos. *Atendimento ao público*. / 1ª edição. São Paulo, Érica: 2018. p.35

²⁹ COSTA, Ariana de Sousa Carvalho, SANTANA, Lídia Chagas de, TRIGO, Antônio Carrera. *Qualidade no atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações*. / Revista de Iniciação Científica. v.2, n.2. Salvador, Faculdade Visconde de Cairu: 2015. p.162

³⁰ SANTOS, Julio Cesar S. *Qualidade no atendimento ao cliente*. / São Paulo, Clube dos Autores: 2001. p.1



exemplo); a **postura corporal** deve estar correta (não ficar “escorado” na parede, por exemplo); o **tom de voz** deve ser adequado, etc.

Competência: O atendente deve possuir os **conhecimentos**, as **habilidades** e as **atitudes** necessárias à prestação do atendimento. Ou seja, ele deve ser capaz de **trazer soluções** aos problemas/dúvidas/necessidades dos clientes.

Presteza: O atendente deve estar **sempre “disposto”** a prestar o atendimento e resolver os problemas do cliente. Trata-se de **estar disponível** para atender o cliente no momento em que ele precisar (atendê-lo “na hora certa”). Em outras palavras, trata-se da capacidade de **ajudar os clientes com prontidão** (isto é, estar sempre “disponível” para prestar o serviço). Ou seja, se refere à **boa vontade (disponibilidade)** do funcionário em **querer prestar o serviço (querer ajudar)** e à **rapidez** na prestação do serviço.

Comunicabilidade: O profissional de atendimento deve ter uma **boa comunicação**. Ou seja, o atendente deve possuir **habilidades de comunicação**, para ser capaz de **expor suas ideias** de forma assertiva. A comunicabilidade envolve, ainda, a **pronúncia correta das palavras** e a **utilização da norma padrão de linguagem** (não utilizar gírias, por exemplo), bem como **falar de forma adequada e compassada** (não se deve falar de forma muito acelerada ou muito lenta).

Interesse: Os profissionais de atendimento devem **demonstrar interesse nas demandas** dos clientes. Ou seja, devem buscar demonstrar aos clientes que estão interessados em seus “problemas”, bem como estão interessados em compreender esses “problemas” com o objetivo de trazer soluções para essas demandas.

Atenção: Os profissionais devem **dar atenção exclusiva aos clientes**. Ou seja, devem prestar atenção exclusivamente no que o cliente está dizendo. Se o atendente demonstrar que está “desatento”, é muito provável que o cliente se sinta frustrado e insatisfeito com o atendimento. Portanto, é necessário que o atendente dê atenção ao cliente, buscando com que o cliente perceba qualidade no atendimento.

Eficiência: O atendente deve ser eficiente. Ou seja, deve **utilizar os recursos** disponíveis da **melhor maneira** possível, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.

Discrição: O profissional de atendimento deve sempre ser **discreto** no atendimento. Busca-se, assim, **preservar as informações** dos clientes (isto é, deve-se tratar as informações dos clientes com **sigilo**).

Tolerância: O atendente deve ser tolerante com os clientes. Ou seja, o atendente deve ser capaz de **entender e respeitar as diferenças e as diversidades** dos clientes. Muitas vezes, o cliente terá atitudes e pensamentos que o atendente não concorda. Contudo, é necessário que o atendente busque **aceitar e respeitar** esses posicionamentos do cliente, com o objetivo de **evitar conflitos**.



Organização: O atendente deve manter seu **ambiente “limpo” e “organizado”**, com todos os materiais necessários ao atendimento.

Credibilidade: O atendente deve ser **honesto** e **“sério”**. Trata-se da **“imagem”** do atendente perante o cliente.

Confiabilidade: O atendente deve ser **confiável**. Ou seja, só deve **“prometer”** o que, de fato, **conseguirá cumprir**. Caso contrário, perderá a sua confiabilidade.

Objetividade: O atendente deve ser **claro e objetivo**. Ou seja, deve buscar resolver as demandas de forma objetiva.

Conduta: O atendente deve ter um **bom comportamento** e agir com **profissionalismo**. A **conduta do profissional** de atendimento irá “refletir” a conduta da organização. Ou seja, o atendente é a “cara” da organização. É necessário que o profissional de atendimento tenha atitudes **éticas**.

Iniciativa e Flexibilidade: O atendente deve buscar, **ativamente**, resolver as demandas dos clientes e, além disso, deve ser **flexível** para encontrar **novas maneiras de atendê-las**.

Equidade: O atendente deve **tratar as pessoas igualmente** (sem preconceitos ou privilégios).

Paciência: O atendente deve ser paciente com os clientes. Muitas vezes, os clientes podem ser “grosseiros”. Contudo, o atendente deve ser paciente com esses comportamentos inadequados. O atendente deve **manter a paciência**, com o objetivo de atender o cliente da melhor maneira possível.

Vale destacar que, ao se deparar com um cliente **frustrado e insatisfeito**, a primeira providência que o profissional de atendimento deve ter é de **escutar o que o cliente tem a dizer, sem interrupções**.



Eficiência: Significa **fazer bem** alguma coisa. Fazer uma atividade de **forma correta**. Utilizar os **recursos** disponíveis da **melhor maneira possível**. Está associado à **produtividade** e ao **desempenho**; ao **modo** de se fazer algo. O foco é **INTERNO** e relaciona-se aos **MEIOS** e aos **CUSTOS** envolvidos. É a medida de avaliação da **utilização dos recursos**.

Eficácia: Significa fazer a **coisa certa**. Fazer aquilo que deve ser feito para que os objetivos sejam alcançados. É atingir os **objetivos** ou as **metas** traçadas, independente dos custos envolvidos. O foco é **EXTERNO** e relaciona-se aos **FINS**. É a medida de avaliação do **alcance dos resultados**.



Efetividade: Está relacionado ao **impacto** das ações. É alcançar os resultados pretendidos, de forma a **alterar a realidade**. Não basta alcançar os objetivos; deve haver **transformação**. O foco é **EXTERNO** e relaciona-se aos **IMPACTOS (benefícios gerados)** das ações desenvolvidas. É a medida de avaliação do **impacto gerado**.

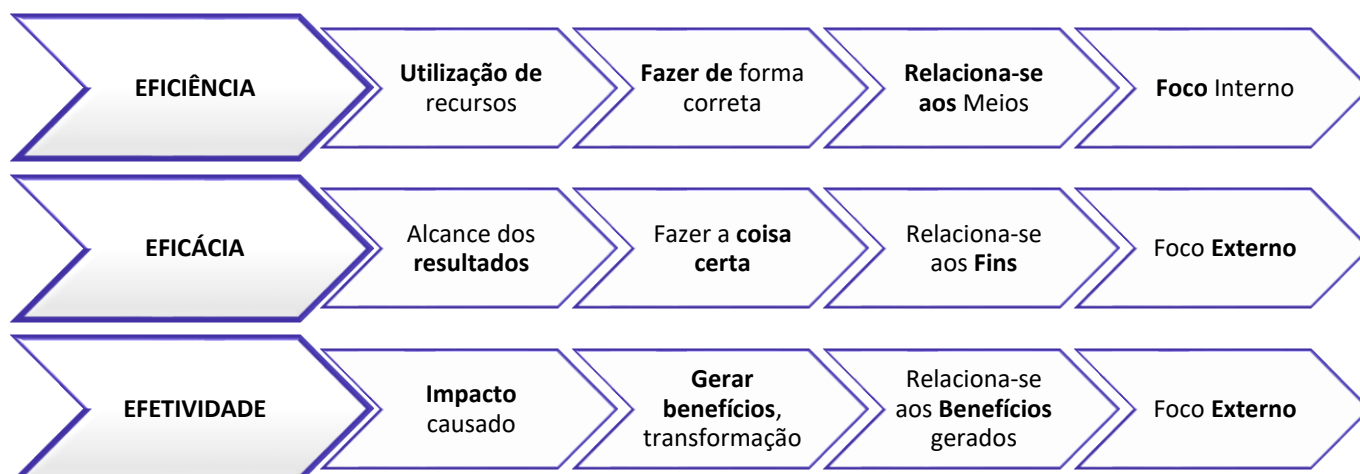
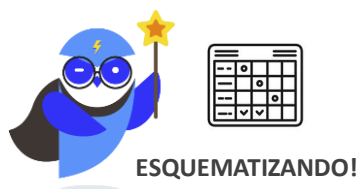
Por exemplo:

Uma campanha de desarmamento tem o objetivo de recolher 1.000 armas, utilizando, para este fim, 100 servidores públicos, ao custo total de 200 mil reais. Com isso, espera-se que as mortes por arma de fogo sejam reduzidas em 50%.

Se esta campanha conseguir recolher, de fato, as 1.000 armas, utilizando 150 servidores ao custo de 300 mil reais, foi uma campanha **eficaz** (atingiu o objetivo de recolher 1.000 armas), mas **ineficiente** (utilizou 50% a mais dos recursos e dos servidores que estavam previstos).

Por outro lado, se esta campanha conseguir recolher apenas 500 armas, utilizando 20 servidores ao custo de 40 mil reais, foi uma campanha bastante **eficiente** (gastou, proporcionalmente, bem menos do que o esperado). Contudo, foi uma campanha **ineficaz** (pois não atingiu o objetivo de recolher as 1.000 armas).

Por fim, em ambos os casos, se a campanha conseguir reduzir 50% das mortes por arma de fogo, será uma campanha **efetiva** (produziu impacto positivo na sociedade). Por outro lado, se o número de mortes se mantiver constante, terá sido uma campanha **inefetiva**.





(AOCP – EBSEH – Assistente Administrativo - 2015)

A qualidade no atendimento ao público envolve

- a) comunicabilidade, apresentação, atenção, eficiência, tolerância, discrição e objetividade.
- b) concentração, apresentação, atenção, eficiência, tolerância, discrição e objetividade.
- c) comunicabilidade, apresentação, atenção, eficiência, tolerância, discrição e subjetividade.
- d) comunicabilidade, apresentação, concentração, economicidade, tolerância, discrição e subjetividade.
- e) comunicabilidade, apresentação, atenção, eficácia, tolerância, discrição e objetividade.

Comentários:

Dentre algumas características que o profissional deve possuir para prestar um atendimento de qualidade, podem-se citar:

Cortesia

Apresentação

Competência

Presteza

Comunicabilidade

Interesse

Atenção

Eficiência

Discrição

Tolerância

Organização

Credibilidade

Confiabilidade

Objetividade

Conduta

Iniciativa e Flexibilidade

Equidade

Paciência

O gabarito é a letra A.



2 – Atitudes Necessárias ao Bom Relacionamento Interpessoal

Veremos, a seguir, algumas atitudes que são necessárias para que as pessoas tenham um **bom relacionamento interpessoal**.

Esse bom **relacionamento interpessoal** é necessário tanto na interação entre os **membros dos grupos ou das equipes**, na interação com os **demaís colegas do ambiente de trabalho como um todo**, bem como na **interação com os clientes**.

2.1 – Empatia

A **empatia** é uma característica psicológica que consiste na **capacidade de compreender** o que as **outras pessoas estão sentindo**.

Ou seja, consiste na habilidade de buscar **entender os sentimentos e as emoções** de outra pessoa, buscando experimentar de forma **racional e objetiva** o que o outro **indivíduo está sentindo**.

Trata-se de um conceito bastante relacionado ao **altruísmo** (solidariedade, amor ao próximo, filantropia).

Uma pessoa que possui empatia é capaz de “**se imaginar e se colocar no lugar do outro**” (é capaz de pensar ou agir da forma como a outra pessoa pensaria e agiria) com o objetivo de **entender o que essa pessoa está sentindo** para poder **ajudá-la da melhor maneira possível**.



Empatia não é a mesma coisa que **Simpatia**.

Simpatia consiste em ser **agradável** e **delicado** com as pessoas. Está relacionado à **capacidade de tratar bem** as pessoas, com **afeto** e **cortesia**. Consiste em “agradar” as pessoas. A simpatia, muitas vezes, ocorre por conta da **afinidade**.

A **Empatia**, por sua vez, vai muito mais além. Ela não decorre por conta da afinidade. É uma habilidade muito mais abrangente, que decorre da capacidade de “**compreender**” a **situação vivenciada pela outra pessoa**.

A empatia nos relacionamentos interpessoais é fundamental para **melhorar a qualidade da comunicação** entre as pessoas e para que as **dificuldades dos indivíduos sejam melhor compreendidas**.



A eficácia do comportamento interpessoal depende da empatia que o indivíduo possui em seus relacionamentos pessoais e profissionais. Ou seja, a empatia **tende a aumentar a eficácia do comportamento interpessoal** e tende a ajudar na **redução dos conflitos** (pois os indivíduos “se colocam” no lugar dos outros, e buscam “entender” o que os outros estão sentindo).

2.2 – Compreensão Mútua

A **compreensão mútua** é o “**resultado**” da empatia.

Quando ocorre a compreensão mútua, significa que os **indivíduos “compreenderam” os sentimentos e as situações uns dos outros.**

Para que ocorra a compreensão mútua, é necessário que haja uma **comunicação eficaz** entre as partes envolvidas.

Pode-se dizer que a compreensão mútua é essencial para que as pessoas **desenvolvam uma interação** e um **bom relacionamento interpessoal**.

2.3 – Comportamento Defensivo e Comportamento Receptivo

Adotar um **comportamento receptivo** é algo necessário ao bom relacionamento interpessoal.

Portanto, em um atendimento é necessário que o atendente **evite “comportamentos defensivos”** e **mantenha sempre um “comportamento receptivo”**.

Vejamos, a seguir, a diferença entre esses conceitos.

Comportamento Defensivo

O **comportamento defensivo** ocorre quando o indivíduo percebe um “**perigo**” (**real** ou **imaginário**) e se **sente ameaçado** por esse perigo. O indivíduo fica bastante **ansioso** com essa situação.

O indivíduo passa a **desconfiar dos demais** e começa a ter uma **postura “fechada” (autodefensiva)**. O indivíduo começa a “**defender-se**” **inconscientemente**.

O indivíduo com comportamento defensivo cria **dificuldades** e **obstáculos**.

O comportamento defensivo pode ser considerado uma “**barreira**” a **comunicação**, sendo capaz de gerar **distorções nas mensagens**. A comunicação fica bastante prejudicada e há uma grande dificuldade de compreender a outra pessoa.



Como consequência, o comportamento defensivo também pode **gerar conflitos** entre o relacionamento das pessoas.

As pessoas com comportamento defensivo **distorcem a realidade** e acabam **iludindo e enganando a elas mesmas**.

Comportamento Receptivo

O **comportamento receptivo** ocorre quando a pessoa é **aberta** a **novas ideias** e **opiniões**.

O indivíduo com comportamento receptivo **aceita novas possibilidades** que outras pessoas rejeitariam de forma prematura. Ou seja, o indivíduo com comportamento respectivo **deixa de lado os "pré-conceitos" e "pré-julgamentos"**.

Os indivíduos com comportamento receptivo são **claros, objetivos, diretos, prestativos** e têm a **mente aberta** para novas oportunidades e possibilidades.

Trata-se de uma característica que **facilita bastante a comunicação**.

Uma pessoa com comportamento receptivo é capaz de **"reduzir as defesas"** da outra pessoa.



Comportamento Defensivo

- Indivíduo se sente ameaçado e fica ansioso
- Adota uma postura "fechada"
- Desconfia dos demais
- Cria barreiras e obstáculos
- Distorção das Mensagens e da Realidade
- Gera conflitos
- Dificuldade de compreender o outro

Comportamento Receptivo

- Pessoa aberta a novas ideias e opiniões
- Aceita novas oportunidades
- Deixa de lado os "pré-conceitos" e "pré-julgamentos"
- Os indivíduos são claros, objetivos, diretos e prestativos e tem a mente aberta para novas possibilidades.
- Facilita a comunicação



2.4 – Proatividade

A **proatividade** está relacionada à capacidade de **identificar as oportunidades** e os **problemas antes que eles aconteçam**. Trata-se de “antever” os resultados e “antecipar” as decisões e soluções.

Um indivíduo proativo busca os melhores cursos de ação para aproveitar as oportunidades e para solucionar os problemas. O indivíduo proativo **assume as responsabilidades** e o **controle da ação**.

O indivíduo proativo é **flexível**, é capaz de se **adaptar às mudanças** e tem a habilidade de **influenciar as pessoas e o ambiente de trabalho** em que atua. Muitas vezes, ele assume o papel de líder para engajar as pessoas, os grupos e as equipes a alcançarem os objetivos.

Ele está sempre concentrado nos **aspectos que podem ser mudados**.



Proatividade não é a mesma coisa que **Iniciativa**.

Tomar a iniciativa consiste em **propor algo antes** de todas as outras pessoas.

A **Proatividade**, por sua vez, vai muito mais além. Trata-se de um comportamento que busca a **inovação** e a **superação dos resultados e expectativas**.

As características de um indivíduo proativo são as seguintes:

- Iniciativa**.
- Capacidade de **antever problemas e oportunidades**.
- Capacidade de **antecipar decisões** e **soluções**.
- Autoconfiança**.
- Foco nas **soluções**.
- Sabe **criar oportunidades**.
- Busca constantemente **informações**.
- Autonomia** e **assertividade** em suas ações.
- Flexibilidade**.



- Fácil **adaptação**.
- Supera o cumprimento das metas e expectativas**.
- Comprometimento**.

Vale destacar que o profissional de atendimento ao cliente que age de **forma “passiva”** (ou seja, que não é proativo e atua sem iniciativa), possui um comportamento **“não assertivo”**. Esse comportamento interfere diretamente e negativamente na qualidade do atendimento.



(IADES – AL-GO – Policial Legislativo - 2019)

Com base nos conhecimentos relativos a comportamento receptivo e defensivo, empatia e compreensão mútua, assinale a alternativa que apresenta o conceito de empatia.

- a) Polidez, educação e gentileza.
- b) Estado sentimental que faz que duas ou mais pessoas mantenham relacionamento marcado pela delicadeza e a cordialidade.
- c) Ação que se pauta em princípios formais ou normas sociais necessárias para o cumprimento de certos atos jurídicos, administrativos e (ou) contratuais.
- d) Comportamento que expressa bondade e sacrifício em benefício de outra pessoa.
- e) Aptidão para se identificar intelectual ou afetivamente com o outro; de se colocar no lugar de outra pessoa, buscando agir ou pensar da forma como ela agiria ou pensaria nas mesmas circunstâncias.

Comentários:

A empatia está relacionada à capacidade de **“se imaginar e se colocar no lugar do outro”**, à capacidade de pensar ou agir da forma como a outra pessoa pensaria e agiria, com o objetivo de **entender o que essa outra pessoa está sentindo** para poder **ajudá-la da melhor maneira possível**.

O gabarito é a letra E.

(QUADRIX – CONTER – Auxiliar Administrativo – 2017 - ADAPTADA)

A eficácia do comportamento interpessoal depende da empatia nos relacionamentos pessoais e profissionais.



Comentários:

Isso mesmo! A **eficácia do comportamento interpessoal depende da empatia** que o indivíduo possui em seus relacionamentos pessoais e profissionais. Ou seja, a empatia **tende a aumentar a eficácia do comportamento interpessoal**.

Gabarito: correta.

(COVEST – UFPE – Auxiliar de Administração)

É a capacidade de se colocar no lugar do outro para melhor atendê-lo, conhecê-lo e servi-lo:

- a) comportamento receptivo.
- b) simpatia.
- c) empatia.
- d) comportamento defensivo.
- e) comportamento regressivo.

Comentários:

A assertiva trouxe o conceito de **empatia**.

O gabarito é a letra C.

(IADES – SEAD-DF – Agente Administrativo - ADAPTADA)

É correto afirmar que o comportamento defensivo é aquele em que há um mecanismo de defesa que impede que o receptor se concentre na mensagem, distorcendo o real significado que o emissor está tentando transmitir.

Comentários:

Isso mesmo! No comportamento defensivo o indivíduo (o receptor) distorce a mensagem e a realidade.

Gabarito: correta.

(AOCF – EBSEH – Assistente Administrativo - 2015)

Apresenta comportamento defensivo o colaborador que possua, dentre as alternativas a seguir, as seguintes características:



- a) desconfiança, autodefesa, ansiedade.
- b) cooperativismo, empreendedorismo, desconfiança.
- c) ansiedade, introspecção, controle.
- d) autodefesa, trabalho em equipe, inovação.
- e) cooperativismo, negociação, autodefesa.

Comentários:

Um indivíduo com comportamento defensivo apresenta características como: medo, **desconfiança**, **autodefesa**, e **ansiedade**.

O gabarito é a letra A.

3 – Qualidade no Atendimento e Prestação de Serviços

3.1 – Princípios do atendimento e prestação de serviços

De acordo com Albrecht, existem algumas **regras** que devem ser seguidas na **prestação de serviços**, com o objetivo de **oferecer um atendimento de qualidade** e **satisfazer às necessidades dos clientes**. Vejamos, a seguir, quais são os **10 mandamentos/princípios do atendimento e prestação de serviços**.³¹

- 1 - O serviço deve ser de **fácil acesso**, em instalações convenientes, em horas oportunas e **com pouca espera**.
- 2 - O serviço deve ser escrito apuradamente na **linguagem do consumidor**.
- 3 - Os funcionários devem possuir a **habilidade** e o **conhecimento** exigidos para a prestação do serviço.
- 4 - Os funcionários devem ser **amáveis**, **atenciosos** e **corteses**.
- 5 - A organização e os funcionários devem ser dignos de **confiança** e prezarem o interesse do consumidor.

³¹ ALBRECHT (1992) *apud* HOFFMANN, Adriano Silvério. **A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos: estudo de caso da Niterói terminais rodoviários – niter.** [dissertação de mestrado] / Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá: 2006. p.23



- 6 - O serviço deve ser desempenhado com **consistência e precisão** (“padronização”).
- 7 - Os funcionários devem atender com **rapidez e criatividade** às solicitações e problemas dos cidadãos.
- 8 - O serviço não **deve fornecer perigo, risco** ou **dúvidas**.
- 9 - Os serviços **tangíveis** devem **projetar corretamente sua qualidade**.
- 10 - Os funcionários **devem fazer esforço** para compreender as necessidades dos clientes e **dispensar-lhes (dar-lhes) uma atenção especial**.

Destaque-se que esses princípios também são **aplicáveis à administração pública**, na relação de prestação de **serviços públicos** e nas relações entre os **servidores públicos** e os **cidadãos**.

3.2 – Pecados no atendimento e prestação de serviços

Albrecht também destaca os **07 pecados** no atendimento e prestação de serviços:³²

- 1 – **Apatia**: atender o cliente com falta de entusiasmo e falta de emoção.
- 2 – **Automatismo (Robotismo/Robotização)**: tratar o cliente de forma “automática”, desconsiderando o ponto de vista do cliente e sempre agindo com os mesmos movimentos e atitudes (como se estivesse com a “cabeça longe”).
- 3 – **Desdém (Condescendência)**: consiste em tratar o cliente como se ele não soubesse “coisa alguma” (como se o cliente fosse uma “criança”). Ou seja, ocorre quando o funcionário trata o cliente com um “ar de superioridade”.
- 4 – **Dispensa (Má vontade)**: ocorre quando o funcionário tenta se “livrar” do cliente, sem resolver o seu problema.
- 5 – **Frieza**: consiste em tratar o cliente de maneira “distante”, “desagradável” e “indiferente”.
- 6 – **Jogo de “Responsabilidade” (Passeio)**: o funcionário não soluciona o problema do cliente e o “redireciona” para ser atendido por “outro” funcionário, que também não soluciona o seu problema. Trata-se de ficar “jogando” o cliente “pra lá e pra cá”.
- 7 – **Livro de Regras (Apego demasiado às Normas)**: o funcionário é totalmente inflexível e extremamente apegado (“amarrado”) às normas.

³² ALBRECHT (1992) *apud* HOFFMANN, Adriano Silvério. **A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos: estudo de caso da Niterói terminais rodoviários – niter.** [dissertação de mestrado] / Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá: 2006. p.23





(IADES – CONAB – Assistente Administrativo – 2014)

Para oferecer um atendimento de qualidade aos cidadãos, alguns princípios relacionados à prestação de serviços devem ser observados. Acerca desse tema, assinale a alternativa correta.

- a) O serviço deve ser de fácil acesso, em instalações convenientes, contudo, a espera é inerente ao processo, e não há o que ser feito a respeito disso.
- b) O serviço deve ser escrito na linguagem do servidor, cabendo ao cidadão adaptar-se.
- c) O serviço deve ser prestado de acordo com a personalidade de cada servidor, dispensando padrões de atendimento.
- d) Os servidores devem esforçar-se o mínimo possível para compreender as necessidades dos cidadãos, pois não é papel do servidor dar atenção especial a quem atende.
- e) Os servidores devem ser amáveis, atenciosos e corteses.

Comentários:

Vejamos quais são os **10 mandamentos/princípios da prestação de serviços**:³³

- 1 - O serviço deve ser de fácil acesso, em instalações convenientes, em horas oportunas e com pouca espera.**
- 2 - O serviço deve ser escrito apuradamente na linguagem do consumidor.**
- 3 - Os funcionários devem possuir a habilidade e o conhecimento exigidos.**
- 4 - Os funcionários devem ser amáveis, atenciosos e corteses.**
- 5 - A organização e os servidores devem ser dignos de confiança e prezarem o interesse do consumidor.**
- 6 - O serviço deve ser desempenhado com consistência e precisão (“padronização”).**

³³ ALBRECHT (1992) *apud* HOFFMANN, Adriano Silvério. *A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos: estudo de caso da Niterói terminais rodoviários – niter.* [dissertação de mestrado] / Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá: 2006. p.23



7 - Os funcionários devem atender com rapidez e criatividade às solicitações e problemas dos cidadãos.

8 - O serviço não deve fornecer perigo, risco ou dúvidas.

9 - Os serviços tangíveis devem projetar corretamente sua qualidade.

10 - Os funcionários (servidores) **devem fazer esforço** para compreender as necessidades dos cidadãos e **dispensar-lhes (dar-lhes) uma atenção especial**.

O gabarito é a letra E.

(FCC – DPE-RR – Técnico – 2015)

Os sete "pecados" no atendimento ao público são:

- a) agressividade, informalidade, apatia, otimismo, bom senso, atenção e desinteresse.
- b) apatia, má vontade, frieza, desdém, robotismo, apego demasiado às normas e jogo de responsabilidade.
- c) simpatia, atenção, apatia, delicadeza, otimismo, impaciência e cordialidade.
- d) cordialidade, apatia, simpatia, atenção, agressividade, robotismo e empatia.
- e) apatia, agressividade, cordialidade, atenção, jogo de responsabilidade, otimismo e má vontade.

Comentários:

Os **07 pecados** no atendimento e prestação de serviços são:

- 1 – **Apatia**
- 2 – Automatismo (**Robotismo**)
- 3 – **Desdém** (Condescendência)
- 4 – Dispensa (**Má vontade**)
- 5 – **Frieza**
- 6 – **Jogo de “Responsabilidade”** (Passeio)
- 7 – Livro de Regras (**Apego demasiado às Normas**)

O gabarito é a letra B.



(COPEVE-UFAL – IF-AL – Assistente Administrativo)

Os princípios básicos para o bom atendimento ao público incluem: cortesia, atendimento de imediato, mostrar boa vontade, agir com rapidez, falar a verdade e evitar atitudes negativas, entre outros. Deve-se, portanto evitar:

I. apatia.

II. frieza.

III. robotismo.

IV. desdém.

V. jogo de responsabilidades.

verifica-se que estão corretos os itens.

a) II e IV apenas.

b) II, III e IV, apenas.

c) I, II, III, IV e V.

d) I, II, IV e V, apenas.

e) II e III, apenas.

Comentários:

Todas as assertivas trazem “pecados” no atendimento ao público, os quais devem ser evitados.

O gabarito é a Letra C.



4 – Modelo de Qualidade do Atendimento em Serviços – Service Quality Gap Analysis (SERVQUAL)

Parasuraman, Zeithalm e Berry propuseram um modelo com o objetivo de entender como os **usuários “percebiam” e avaliavam a qualidade dos serviços** prestados pelas organizações. Esse modelo ficou conhecido como **SERVQUAL**.

Estudaremos, a seguir, alguns aspectos desse modelo.

4.1 – 10 Critérios do SERVQUAL (Modelo “Original”)

Inicialmente, os autores propuseram **10 critérios (indicadores) avaliativos**, que os usuários utilizam para determinar a qualidade do atendimento dos serviços prestados. Ou seja, 10 variáveis determinantes para a qualidade do atendimento no serviço. Vejamos quais são esses critérios³⁴:

Tangibilidade (Aspectos Tangíveis): trata-se da **aparência física** das instalações, dos equipamentos, dos materiais, dos serviços e do quadro de funcionários. Tratam-se dos aspectos que podem ser percebidos pelos cinco sentidos humanos.

Confiabilidade: consiste na capacidade de prestar o serviço “prometido” de forma **precisa, confiável, eficiente e consistente**. Ou seja, trata-se de prestar um serviço isento de “não conformidades”, **desde a primeira vez**. Trata-se de demonstrar ao cliente que a empresa cumpre suas promessas e que ele pode **confiar** na organização. Em outras palavras, trata-se de cumprir os acordos firmados.

Responsividade (Receptividade / Presteza): trata-se da capacidade de **ajudar os clientes com prontidão** (isto é, estar sempre “disponível” para prestar o serviço). Ou seja, se refere à **boa vontade (disponibilidade)** do funcionário em **querer prestar o serviço (querer ajudar)** e à **rapidez** na prestação do serviço. Trata-se, ainda, da disponibilidade e da disposição do prestador de serviços em **atender voluntariamente** os clientes.

Competência: trata-se de possuir os **conhecimentos**, as **habilidades** e as **atitudes** necessárias à prestação do serviço. Ou seja, a organização deve ser capaz de trazer soluções aos problemas/dúvidas/necessidades dos clientes. Em outras palavras, envolve a **competência dos recursos humanos** da organização, bem como a utilização de **recursos tecnológicos adequados**. Envolve, ainda, um contínuo **processo de aprendizagem organizacional**, com o objetivo de **aprimorar e maximizar as competências** da organização.

³⁴ PENA, M. M. SILVA, E. M. S. TRONCHIN, D. M. R. MELLEITO, M. M. *O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde*. Rev Esc Enferm USP, 2013.



Acessibilidade (Acesso): está relacionado à **facilidade de acesso** e de **contato** entre o prestador de serviço e o cliente. Relaciona-se, também, à “**proximidade**” entre o prestador de serviço e o cliente, e ao **contato “empático”**.

Cordialidade (Cortesia): envolve **cortesia**, **respeito**, **educação**, **polidez**, **consideração** e **amistosidade** dos funcionários para com os clientes.

Comunicação: consiste em manter os **clientes informados** através de uma **linguagem adequada**. Ou seja, deve-se **ajustar a linguagem** para cada tipo de cliente e **ouvir** o que o cliente tem a dizer. Envolve a **clareza e objetividade na transmissão das informações**.

Credibilidade: envolve **honestidade**, **idoneidade**, **verdade** e **confiança sobre o serviço**. Alguns aspectos que estão relacionados à credibilidade do serviço são: nome da empresa, reputação da empresa no mercado; histórico de atendimentos, etc. Em outras palavras, envolve a “**imagem**” da organização no mercado.

Segurança: trata-se da **ausência de dúvidas**, **perigos** ou **riscos** em relação ao serviço. Envolve a **segurança física**, a **segurança financeira** e a **confidencialidade** (**discrição** na prestação dos serviços e **sigilo** com as informações do cliente).

Compreensão (Conhecimento sobre o Cliente): trata-se do **esforço para compreender/entender as necessidades** do cliente, com o objetivo de ajudá-lo a satisfazer essas necessidades.

4.2 – 05 Critérios do SERVQUAL (Modelo “Reestruturado”)

Após realizarem uma análise estatística para determinar as **interrelações entre as 10 dimensões**, os autores concluíram que **03 dimensões** se mantiveram **intactas** (tangibilidade, confiabilidade e responsividade).

Por outro lado, as outras **07 dimensões** foram “**agrupadas**” e **divididas** em **02 novas** dimensões: **garantia** e **empatia**.

Nesse sentido, os autores reestruturaram o modelo, dando origem a um **modelo “reestruturado”**, composto por **05 dimensões**³⁵:

Tangibilidade (Aspectos Tangíveis): trata-se da **aparência física** das instalações, dos equipamentos, dos materiais, dos serviços e do quadro de funcionários. Tratam-se dos aspectos que podem ser percebidos pelos cinco sentidos humanos.

³⁵ PENA, M. M. SILVA, E. M. S. TRONCHIN, D. M. R. MELLEITO, M. M. *O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde*. Rev Esc Enferm USP, 2013.



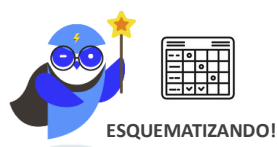
Confiabilidade: consiste na capacidade de prestar o serviço “prometido” de forma **precisa, confiável, eficiente e consistente**. Ou seja, trata-se de prestar um serviço isento de “não conformidades”, **desde a primeira vez**. Trata-se de demonstrar ao cliente que a empresa cumpre suas promessas e que ele pode **confiar** na organização. Em outras palavras, trata-se de cumprir os acordos firmados.

Responsividade (Receptividade / Presteza): trata-se da capacidade de **ajudar os clientes com prontidão** (isto é, estar sempre “disponível” para prestar o serviço). Ou seja, se refere à **boa vontade (disponibilidade)** do funcionário em **querer prestar o serviço (querer ajudar)** e à **rapidez** na prestação do serviço. Trata-se, ainda, da disponibilidade e da disposição do prestador de serviços em **atender voluntariamente** os clientes.

Empatia: engloba as dimensões de **Acessibilidade, Comunicação e Compreensão**. Trata-se de fornecer **atenção individualizada, facilidade de acesso** e de **comunicação**.

Garantia (Segurança): engloba as dimensões de **Competência, Cordialidade (Cortesia), Credibilidade e Segurança**. Trata-se de possuir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para, com cordialidade, prestar um serviço seguro, transparecendo a confiança e a credibilidade da organização.

O modelo SERVQUAL tem sido amplamente utilizado pelas organizações para medir a **qualidade** de serviços (e a **satisfação** dos clientes), incluindo o **atendimento** ao cliente/público.



Modelo Original	Modelo Reestruturado
Tangibilidade (Tangíveis)	Tangibilidade (Tangíveis)
Confiabilidade	Confiabilidade
Responsividade (Presteza)	Responsividade (Presteza)
Acessibilidade (Acesso)	Empatia
Comunicação	
Compreensão	
Competência	Garantia (Segurança)
Cordialidade (Cortesia)	
Credibilidade	
Segurança	





(IADES – AL-GO – Policial Legislativo - 2019)

Segundo o método SERVQUAL, o consumidor avalia a qualidade dos serviços por cinco fatores ou dimensões de qualidade. Acerca desse assunto, assinale a alternativa que elenca os cinco fatores determinantes da qualidade de serviços, segundo o método SERVQUAL.

- a) Durabilidade, custo, acessibilidade à assistência técnica, impacto ambiental e qualidade.
- b) Atendimento, segurança, responsabilidade socio-ambiental, preço e propaganda.
- c) Moral, satisfação do cliente, sustentabilidade, sobrevivência econômica e padronização.
- d) Confiabilidade, garantia, aspectos tangíveis, empatia e responsividade.
- e) Utilização, disciplina, ordem, limpeza e saúde.

Comentários:

O modelo “reestruturado” do SERVQUAL é composto por 05 dimensões:

Tangibilidade (**Aspectos Tangíveis**)

Confiabilidade

Responsividade (Receptividade / Presteza)

Empatia

Garantia (Segurança)

O gabarito é a Letra D.

(FAPERP – SeMAE – Agente Administrativo – 2015)

A qualidade de um serviço é determinada por indicadores percebidos pelo próprio usuário, compreendendo: competência; confiabilidade; credibilidade; segurança; e, comunicação. Os indicadores de qualidade associados à competência, incluem:

- a) recursos humanos capacitados e tecnologia adequada.
- b) cumprimento de prazos e horários pré-estabelecidos.



c) clareza nas instruções de utilização dos serviços.

d) honestidade no serviço prestado.

Comentários:

Perceba que o enunciado mencionou 05 dos 10 critérios que compõe o modelo “original” do SERVQUAL.

O critério competência consiste em possuir os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias à prestação do serviço. Ou seja, a organização deve ser capaz de trazer soluções aos problemas/dúvidas/necessidades dos clientes. Em outras palavras, envolve **a competência dos recursos humanos da organização**, bem como a utilização de **recursos tecnológicos adequados**. Envolve, ainda, um contínuo processo de aprendizagem organizacional, com o objetivo de aprimorar e maximizar as competências da organização.

O gabarito é a letra A.

(FGV – MPE-AL – Biblioteconomista – 2018)

No campo da qualidade em serviços de informação a escala SERVQUAL, para analisar qualitativa e quantitativamente a satisfação dos usuários, apresenta um conjunto de dimensões fundamentais. Relacione as dimensões com suas características.

1. Aspectos tangíveis

2. Confiabilidade.

3. Empatia.

4. Garantia.

5. Receptividade.

() Fornece atenção individualizada aos usuários das bibliotecas no atendimento às suas necessidades específicas.

() Implica competência, cortesia, credibilidade e segurança, acrescenta isenção de qualquer falha, risco ou problema e se relaciona com o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança.

() Refere-se à aparência de qualquer evidência física do serviço bibliotecário.



() Trata da disposição de prestar os serviços prontamente e auxiliar os usuários, caracterizando-se por agilidade no atendimento, eficiência em resolver os problemas, atenção personalizada e cortesia dos funcionários.

() Envolve a capacidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.

Assinale a opção que mostra a correta relação, na ordem em que se apresenta.

a) 2, 5, 1, 3, 4.

b) 3, 1, 4, 5, 2.

c) 3, 4, 1, 5, 2.

d) 4, 3, 2, 5, 1.

e) 4, 5, 1, 2, 3.

Comentários:

Perceba que o enunciado mencionou os 05 critérios que compõe o modelo “reestruturado” do SERVQUAL.

Vejamos cada uma das assertivas, destacando as palavras-chave que “matam” a questão.

(3) Fornece **atenção individualizada** aos usuários das bibliotecas no atendimento às suas necessidades específicas. = **Empatia**

(4) Implica **competência, cortesia, credibilidade e segurança**, acrescenta **isenção de qualquer falha, risco ou problema** e se relaciona com o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança. = **Garantia**

(1) Refere-se à **aparência** de qualquer evidência **física** do serviço bibliotecário. = **Aspectos tangíveis**

(5) Trata da disposição de prestar os serviços **prontamente** e auxiliar os usuários, caracterizando-se por **agilidade** no atendimento, eficiência em resolver os problemas, atenção personalizada e cortesia dos funcionários. = **Receptividade**

(2) Envolve a capacidade de prestar o serviço de forma **confiável, precisa e consistente**. = **Confiabilidade**

O gabarito é a letra C.



4.3 – 05 Gaps da Qualidade do Serviço

Por fim, cabe destacar que os autores verificaram a existência de **discrepâncias** (**lacunas** / **gaps**).

Os **Gaps** são **divergências** que existem dentro da própria empresa, ou então entre a empresa e o cliente. Esses Gaps **resultam na má qualidade do serviço** e podem constituir o principal obstáculo para que os clientes percebam um serviço como sendo de “alta qualidade”.

Vejamos quais são os **05 gaps**³⁶:

GAP 1 - Lacuna no conhecimento: trata-se da **diferença** entre o que a **organização acredita que o cliente espera** e as **reais necessidades** do cliente. Isso é, consiste na diferença entre a **expectativa do cliente** e o que a **empresa entendeu** como sendo a expectativa do cliente. As organizações nem sempre entendem as reais necessidades dos clientes. Em outras palavras, trata-se de não conhecer o que os clientes esperam receber.

GAP 2 - Lacuna na padronização: trata-se da **diferença** apurada entre as **percepções da empresa sobre as expectativas do cliente** e os **padrões de qualidade estabelecidos** para a execução dos serviços. Isto é, consiste na diferença entre o **entendimento da empresa** e as **especificações que a organização elabora** para atender o cliente. Em outras palavras, trata-se de não selecionar o projeto certo do serviço e os padrões estabelecidos.

GAP 3 - Lacuna na entrega ou execução: trata-se da **diferença** entre o que foi **descrito nas especificações** do serviço e a **efetiva prestação** do cliente. Ou seja, esse gap diz respeito ao desempenho “real” da prestação do serviço, face às especificações previamente estabelecidas. Consiste na diferença entre as **especificações elaboradas** e o **serviço gerado**. Em outras palavras, trata-se de **não entregar o “serviço padrão”**.

GAP 4 - Lacuna na comunicação: trata-se da **diferença** entre a **qualidade informada na publicidade** e a que é **realmente entregue ao cliente**. Ou seja, trata-se da diferença entre o **serviço gerado** e a **comunicação externa** feita ao cliente (especificações do serviço anunciadas na mídia e em outros canais de comunicação). Caso a empresa não cumpra o que é prometido, pode perder a confiança dos consumidores. Em outras palavras, trata-se de não “casar” o desempenho “real” do serviço, com as “promessas” anunciadas.

GAP 5 - Lacuna nas percepções (Gap do consumidor): trata-se da **diferença** entre a **expectativa do cliente** em relação ao serviço e o que **foi realmente oferecido**. Esse gap está diretamente **relacionado aos outros 04 gaps anteriores** (isto é, ele é estabelecido em função

³⁶ FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco, SAUER, Leandro, BORGES, Gersa Rodrigues Cruvinel, BELIZÁRIO, Jaqueline Bortoleto. **Método servqual: um estudo de satisfação em uma escola de idiomas.** / Bauru, XIII SIMPEP: 2006. e PENA, M. M. SILVA, E. M. S. TRONCHIN, D. M. R. MELLEITO, M. M. **O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde.** Rev Esc Enferm USP, 2013. e MARTINS, Petrônio G. LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção fácil.** 1ª edição. São Paulo, Saraiva: 2012. p.246



dos 04 gaps anteriores). Ou seja, trata-se da divergência entre o **serviço esperado** (expectativa no início do ciclo) e o **serviço fornecido** (percepção sobre o serviço prestado).



(IADES – BRB – Escriturário – 2019 - ADAPTADA)

Buscando superar o desafio de mensurar a satisfação dos clientes de serviços, os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram uma escala multidimensional de mensuração da qualidade em serviços percebida pelos clientes – a escala SERVQUAL, que se tornou referência na literatura de marketing de serviços. Os autores afirmam que maior será a percepção de qualidade – e, conseqüentemente, a satisfação do cliente – quanto menores forem as lacunas das expectativas do cliente e as entregas efetivas do serviço pela organização.

Julgue o item a seguir:

Com relação às premissas da teoria que fundamenta a escala SERVQUAL, a percepção que um consumidor tem da qualidade de serviço depende da discrepância entre o serviço esperado (SE) e o serviço percebido (SP).

Comentários:

Isso mesmo!

As discrepâncias/lacunas/gaps consistem nas “diferenças” entre as expectativas dos clientes (serviço esperado) e a percepção desses clientes sobre o serviço que, de fato, foi oferecido (serviço percebido).

Gabarito: correta.

(CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo - 2019)

Um dos modelos utilizados para avaliar a qualidade em serviços é o modelo dos gaps em serviços, que compara a expectativa do cliente no início do ciclo com a sua percepção sobre determinado serviço prestado; ao resultado dessa comparação denomina-se gap do serviço.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva correta.

Gabarito: correta.



4.4 – 07 Gaps da Qualidade do Serviço

Lovelock e Wright, por sua vez, entendem que existem **07 GAPS** na qualidade dos serviços³⁷:

GAP 1 - Lacuna do conhecimento: diferença entre o que os **fornecedores de serviço acreditam** que os clientes esperam e as **necessidades e expectativas reais** dos clientes.

GAP 2 - Lacuna nos padrões: diferença entre as **percepções da administração sobre as expectativas** do cliente e os **padrões de qualidade** estabelecidos para a entrega do serviço;

GAP 3 - Lacuna na entrega: diferença entre **padrões de entrega especificados** e o **desempenho real** do fornecedor de serviço;

GAP 4 - Lacuna nas comunicações internas: a diferença entre aquilo que o **personal de propaganda e vendas julga que são características** do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a **companhia realmente é capaz de entregar**;

GAP 5 - Lacuna nas percepções: a diferença entre aquilo que **realmente é entregue** e aquilo que os **clientes percebem ter recebido** (isso ocorre quando o cliente **é incapaz de avaliar acuradamente** a qualidade do serviço);

GAP 6 - Lacuna na interpretação: a diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço **realmente prometem** e aquilo que um **cliente acha que foi prometido** por essas comunicações;

GAP 7 - Lacuna no serviço: a diferença entre o que os **clientes esperam receber** e suas **percepções do serviço que é realmente entregue**.



(IADES – APEX Brasil – Assistente - 2018)

A qualidade real cai abaixo do nível do serviço adequado esperado pelos clientes quando ocorre um gap (lacuna de qualidade) entre o desempenho do fornecedor de serviços e as expectativas do cliente. Quanto ao tema lacuna de qualidade, assinale a alternativa correta.

a) A lacuna no conhecimento ocorre quando há diferença entre as percepções da organização acerca das expectativas do cliente e dos padrões de qualidade estabelecidos para a entrega.

³⁷ LOVELOCK E WRIGHT *apud* IGNÁCIO, P. S. A. JÚNIOR, O. F. L. *Medição do desempenho em serviços: avaliação dos fatores críticos de sucesso*. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.



b) A lacuna na interpretação é a diferença entre aquilo que a área de propaganda e vendas julga que são as características do nível de qualidade de serviço e aquilo que a organização efetivamente entrega.

c) A lacuna na entrega representa a diferença entre os padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor de serviços.

d) A lacuna nas percepções representa a diferença entre o que os clientes esperam receber e o que é realmente entregue.

e) A lacuna nos padrões é a diferença entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido.

Comentários:

A questão se baseou nos 07 GAPS, de Lovelock e Wright. Vejamos cada uma das assertivas.

Letra A: errada. A assertiva descreveu a **Lacuna na Padronização**.

Letra B: errada. A assertiva descreveu a **Lacuna na Comunicação Interna**.

Letra C: correta. Isso mesmo! A assertiva descreveu, corretamente, a Lacuna na Entrega (Execução).

Letra D: errada. A assertiva descreveu a **Lacuna no Serviço**.

Letra E: errada. A assertiva descreveu a **Lacuna nas Percepções**.

O gabarito é a letra C.

5 – Fatores CESAR de Qualidade no Atendimento

Existe, ainda, um outro “modelo”, conhecido como **Fatores CESAR da Qualidade no Atendimento**.

Trata-se de um modelo bastante semelhante ao anterior. Vejamos quais são os **05 fatores/princípios** da qualidade no atendimento desse modelo:

Confiabilidade: trata-se de prestar o serviço de forma **precisa, confiável e consistente**. Ou seja, consiste em **cumprir**, de modo **confiável e preciso (com exatidão)**, tudo aquilo que foi **prometido**. Trata-se de demonstrar ao cliente que ele pode **confiar** na organização.

Empatia: trata-se do grau de **cuidado, interesse e atenção individual** demonstrada ao cliente durante o atendimento. Envolve a **sensibilidade e esforço** para entender às necessidades do cliente, se “**colocando no lugar dele**” e reconhecendo a importância de suas demandas.



Segurança: trata-se de demonstrar ao cliente **cortesia**, **conhecimentos** e **habilidades** sobre o serviço. Consiste em transmitir ao cliente **sinceridade**, **confiança** e **competência**. Ou seja, trata-se de **transmitir “segurança”** e **“firmeza”** ao cliente.

Aparência (Aspectos Tangíveis / Tangibilidade): trata-se da **aparência física** das instalações, dos equipamentos, dos materiais, do serviço, do ambiente e dos profissionais.

Resposta (Capacidade de Resposta / Responsabilidade): trata-se da “boa vontade” que o prestador de serviço demonstra em ajudar os clientes **prontamente**. Consiste na capacidade de ajudar os clientes com prontidão (isto é, estar sempre “disponível”). Ou seja, se refere à **vontade/disponibilidade** do funcionário em **querer prestar o serviço** e à **rapidez** na prestação do serviço.



(COMEPRVE – UFRN – Assistente em Administração - 2015)

O tratamento adequado no atendimento ao usuário deve levar em conta os aspectos relativos à qualidade em serviços. No quadro a seguir, encontram-se, na primeira coluna, as dimensões da qualidade em serviços e, na segunda, a explicação de cada uma dessas dimensões.

PRIMEIRA COLUNA

- (1) Confiabilidade
- (2) Responsabilidade
- (3) Segurança
- (4) Empatia
- (5) Tangibilidade

SEGUNDA COLUNA

- (a) É o conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir com firmeza o que faz.
- (b) É a capacidade de demonstrar interesse e atenção personalizada ao usuário.
- (c) É a capacidade de prestar o serviço com competência e exatidão.



(d) É a boa aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais disponíveis para a prestação do serviço.

(e) É a disposição para auxiliar prontamente o usuário na realização do serviço

Em relação à situação exposta, a associação correta entre a primeira e a segunda coluna é

a) 1b; 2a; 3c; 4d; 5e.

b) 1a; 2d; 3e; 4c; 5b.

c) 1c; 2e; 3a; 4b; 5d.

d) 1e; 2b; 3d; 4a; 5c.

Comentários:

Vejamos cada uma das assertivas, destacando as palavras chave que “matam” a questão:

(1) Confiabilidade = (c) É a capacidade de prestar o serviço com **competência** e **exatidão**.

(2) Responsabilidade = (e) É a disposição para **auxiliar prontamente** o usuário na realização do serviço

(3) Segurança = (a) É o **conhecimento** e a **cortesia** dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir com **firmeza** o que faz.

(4) Empatia = (b) É a capacidade de demonstrar **interesse** e **atenção personalizada** ao usuário.

(5) Tangibilidade = (d) É a boa **aparência** das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais disponíveis para a prestação do serviço.

O gabarito é a letra C.

(FCC – SABESP – Atendente - 2014)

Atendimento ao cliente - Essas palavras significam muito. Responder a perguntas. Resolver problemas. Consertar o que se rompeu e encontrar o que foi perdido. Acalmar o cliente furioso e deixar o tímido à vontade. E, a cada caso, tirar um coelho da cartola: fazer com que as pessoas encontrem os produtos, os serviços e as soluções ideais para elas... e ajudá-las a se divertir e a aproveitar ao máximo o que adquiriram. - Ron Zemke. São princípios de um bom atendimento, conforme o referido autor:

a) confiabilidade e empatia.

b) confiabilidade e produtos com garantia.



- c) confiabilidade e serviços.
- d) empatia e produtos com garantia.
- e) empatia e serviços.

Comentários:

Os 05 fatores/princípios da qualidade de acordo com o Modelo Cesar da Qualidade são os seguintes:

Confiabilidade

Empatia

Segurança

Aparência (Aspectos Tangíveis / Tangibilidade)

Resposta (Capacidade de Resposta / Responsabilidade)

O gabarito é a letra A.

6 – Momentos da Verdade

Segundo Albrecht e Lawrence³⁸, todo atendimento passa por **momentos da verdade**. Esses momentos da verdade consistem nas interações que ocorrem entre a empresa e o cliente.

Em outras palavras, os **momentos da verdade** são “todo e qualquer episódio em que o cliente **entra em contato com algum aspecto da organização** e **forma uma opinião** sobre a ação que está sendo prestada a ele”.³⁹

Os **momentos da verdade** devem ser de qualidade, uma vez que a prestação do serviço consiste no resultado da soma de todos os momentos da verdade. Portanto, a **qualidade do serviço** (como um todo) dependerá da qualidade de todos os momentos da verdade. Se os momentos da verdade forem de **boa qualidade**, eles podem, inclusive, **favorecem uma venda**.

Outro ponto que merece destaque são os “**funcionários da linha de frente**”.

³⁸ ALBRECHT E LAWRENCE (1992) *apud* SILVA, Livia Vergara da. **Análise de satisfação dos clientes da academia atitude**. / v.2, n.1. Revista Eletrônica Estácio Papirus: 2015. p.9

³⁹ ALBRECHT E LAWRENCE (1992) *apud* SILVA, Livia Vergara da. **Análise de satisfação dos clientes da academia atitude**. / v.2, n.1. Revista Eletrônica Estácio Papirus: 2015. p.9



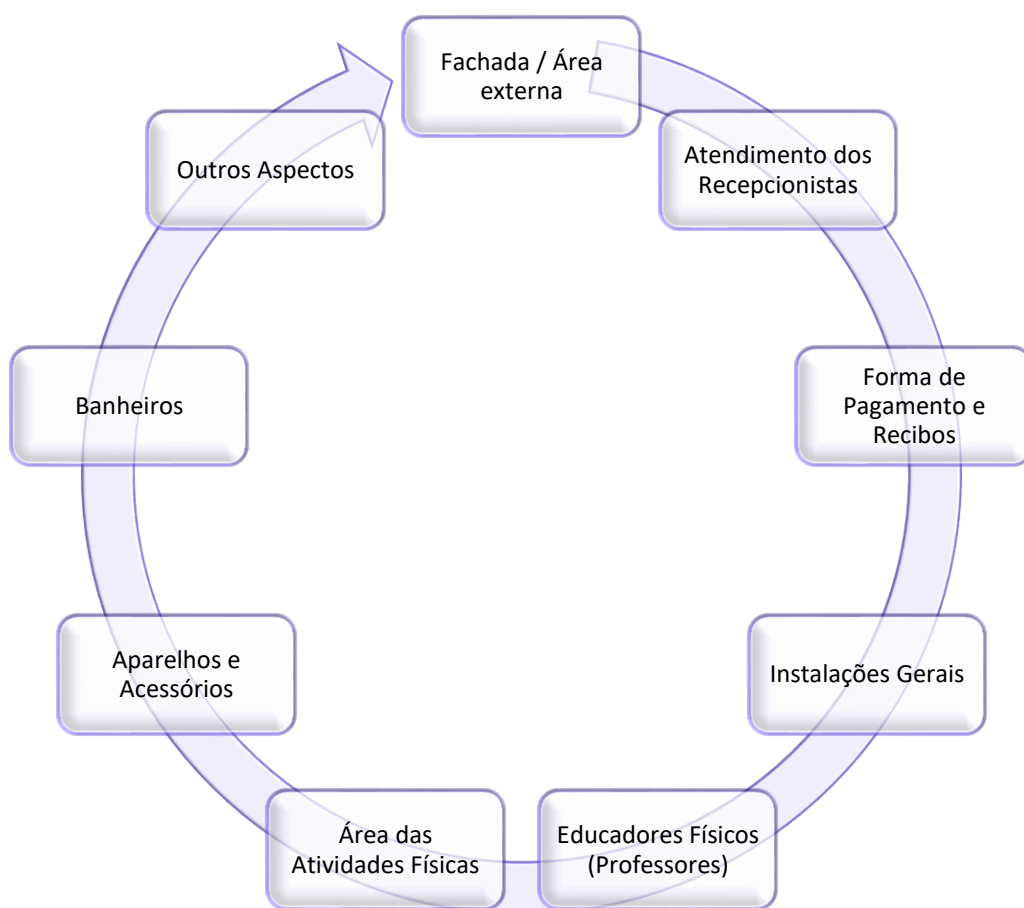
De acordo com Las Casas, os **funcionários da linha de frente** de uma organização são aqueles “que se encontram em **contato direto com os clientes**, interagindo com estes e sendo responsáveis por **passar uma impressão de qualidade** sobre os serviços da sua corporação.”⁴⁰

6.1 – Ciclo de Serviços

Após identificar os inúmeros momentos da verdade, é necessário que a empresa organize esses momentos em **ordem cronológica de ocorrência**, com o objetivo de construir um **Ciclo de Serviços**.

Em outras palavras, os momentos da verdade são organizados em um **Ciclo de Serviços**, demonstrando, em uma sequência lógica e cronológica, todo o processo de atendimento do serviço.

Vejamos o exemplo de um **Ciclo de Serviços** em uma academia:⁴¹



⁴⁰ LAS CASAS (2007) *apud* JOB, J. ALBA, G. R. RECKZIEGEL, A. HENRIQUES, A. C. V. SCHEFFER, A. B. B. **Os Empregados de Linha de Frente no Ambiente de Serviços: Paradoxos, Conflitos e Ambiguidades**. Revista Gestão.Org, v. 11, n. 3, 2013. p 520-530.

⁴¹ Esquema e Quadro extraído e adaptado de ALBRECHT E LAWRENCE (1992) *apud* SILVA, Livia Vergara da. **Análise de satisfação dos clientes da academia attitude**. / v.2, n.1. Revista Eletrônica Estácio Papirus: 2015. pp. 10-11



Momentos da Verdade	Crítérios observados
Fachada / Área externa	Limpeza, estacionamento (segurança para o veículo), iluminação, acessos, aparência e conservação da fachada, localização.
Atendimento dos Recepcionistas	Cordialidade, presteza, exatidão nas informações, tempo de espera para início do atendimento, tempo para realização do atendimento
Forma de Pagamento e Recibos	Formas de pagamentos seguras, recibos legíveis, limpos e corretos.
Instalações Gerais	Limpeza, conservação, iluminação
Educadores Físicos (Professores)	Presteza, educação, quantidade, competência, atuação frente a problemas e reclamações, exatidão das informações, tempo de espera para início do atendimento, acompanhamento dos alunos, atualização das fichas dos alunos.
Área das Atividades Físicas	Limpeza, conforto térmico, aparência, conforto das instalações, iluminação.
Aparelhos e Acessórios	Quantidade, variedade, conservação, facilidade na utilização, localização, funcionalidade, disponibilidade de material de limpeza.
Banheiros	Conservação, tamanho das instalações, limpeza, produtos de limpeza, iluminação.
Outros Aspectos	Cadeiras, água disponível.

ETIQUETA EMPRESARIAL

A **Etiqueta Empresarial** (**Etiqueta Corporativa** / **Etiqueta Profissional**) consiste em um conjunto de regras “**implícitas**” cerimoniosas de trato entre as pessoas.

As regras de Etiqueta Empresarial são definidas a partir do **bom senso** e **surgem/emergem** a partir do próprio comportamento e relacionamento social entre os indivíduos (ou seja, as regras **não estão descritas em um “manual”**). Essas regras têm por objetivo a **convivência harmoniosa** entre as pessoas. Compreender e respeitar as regras de etiqueta empresarial demonstra disciplina e respeito para com as demais pessoas.

É importante que você saiba que a Etiqueta Empresarial é “**variável**” e **mutável**. Ou seja, as regras e aspectos da Etiqueta Empresarial dependem do **tempo**, do **local** e do **contexto**.



“Como assim a etiqueta empresarial é variável e mutável, Stefan?”

Imagine que João das Neves trabalhe na área de criação do Google. João das Neves costuma ir trabalhar de bermuda, camiseta regata e cumprimenta seus colegas de trabalho com um “soquinho de mãos”.



Durante o expediente, João das Neves assiste a vídeos no Youtube, conversa com seus amigos no whatsapp, joga video-game e até mesmo toma uma “cervejinha”.

O ambiente de trabalho do Google “permite” esse tipo de comportamento. O Google busca criar um ambiente propício e confortável para que os profissionais de criação desenvolvam sua criatividade.

Mario Bros, por sua vez, trabalha como escrevente no Tribunal de Justiça. Você já deve imaginar que o TJ é um ambiente totalmente diferente do Google, não é mesmo?

Mario Bros deve ir trabalhar de roupa social, cumprimenta seus colegas com um aperto de mão formal, e não pode ficar assistindo a vídeos do youtube, nem ficar conversando no whatsapp e nem tomar uma “cervejinha” durante o expediente. O ambiente do TJ requer esse tipo de comportamento.

Portanto, a etiqueta empresarial é variável.

O que acontece é que não existe um “guia”, um “manual”, ou um “passo a passo” geral e universal sobre etiqueta empresarial. Existem diversos autores, e cada um deles elenca alguns aspectos importantes sobre comportamentos, aparência, ambiente de trabalho, etc.

Sendo assim, o ideal é que você utilize o bom senso para responder às questões da prova. OK?

Penso que a melhor maneira de estudarmos esse assunto é através de uma bateria de questões para que você entenda como o assunto pode ser cobrado na prova e treine o “bom senso” para a resolução das questões.

Vamos lá!



(FCC – SABESP – Atendente - 2018)

O código de conduta difere do que chamamos de etiqueta corporativa ou empresarial. A etiqueta corporativa refere-se

- a) aos preceitos educativos, que cada funcionário incorporou ao longo de sua educação familiar, e que o orientam no relacionamento com outras pessoas.
- b) às regras implícitas que não estão escritas em um manual, mas que brotam do comportamento, vestimenta e relacionamento do grupo e seus indivíduos.



c) às normas que disciplinam o comportamento dos funcionários com foco em alcançar resultados que sejam importantes para a empresa e seus clientes.

d) às políticas e procedimentos empresariais que regem o relacionamento entre empresa, funcionários e clientes, visando o bom atendimento.

e) ao direcionamento oferecido pela empresa para a prática de seus valores corporativos, de tal forma que eles se reflitam na vida pessoal e profissional dos funcionários.

Comentários:

A Etiqueta Empresarial (Etiqueta Corporativa / Etiqueta Profissional) consiste em um conjunto de **regras “implícitas”** cerimoniosas de trato entre as pessoas. As regras de Etiqueta Empresarial são definidas a partir do bom senso e **surtem (brotam)** a partir do próprio **comportamento** e **relacionamento** social entre os indivíduos (ou seja, as regras não estão descritas em um “manual”).

O gabarito é a letra B.

(FCC – Banco do Brasil – Escriturário - 2011)

No âmbito empresarial, o conjunto de regras cerimoniosas de trato entre as pessoas, por meio do qual se informa aos outros que se está preparado para o convívio harmonioso no grupo, e que trata também do comportamento social, é denominado

a) Diretrizes e políticas.

b) Marketing pessoal.

c) Dinâmica de grupo.

d) Regimento interno.

e) Etiqueta empresarial.

Comentários:

A assertiva trouxe um ótimo conceito de **etiqueta empresarial**.

O gabarito é a letra E.

(FEPESE – Prefeitura de Bombinhas-SC – Agente Operacional - 2019)

Ao entrar em uma sala em que está havendo uma reunião, quando requisitado, deve-se:

a) Bater na porta, pedir licença e ser o mais discreto possível.



- b) Bater na porta e sair correndo para que não o vejam.
- c) Bater na porta e esperar que alguém venha abrir para que você entre.
- d) Entrar na sala sem bater e gritar por quem chamou.
- e) Entrar sem bater, sentar na mesa e mudar o tema da reunião.

Comentários:

No caso narrado pelo enunciado, o ideal é que o indivíduo bata na porta, peça licença ao entrar e seja o mais discreto possível para não atrapalhar a reunião.

O gabarito é a letra A.

(CESPE – Banco do Brasil – Escriturário - 2008)

A etiqueta empresarial trata de aspectos do planejamento eficiente de uma reunião, como o modo de não reter desnecessariamente colaboradores em um evento quando poderiam estar desenvolvendo outra atividade.

Comentários:

Isso mesmo!

A etiqueta empresarial trata de regras voltadas ao bom relacionamento e convívio entre as pessoas.

Nesse sentido, não reter funcionários desnecessariamente em eventos e reuniões, é um bom exemplo de uma “regra” de etiqueta profissional. Trata-se de respeitar as pessoas.

Gabarito: correta.

(CESPE – Banco do Brasil – Escriturário - 2008)

A etiqueta empresarial está restrita ao modo de se portar à mesa em uma reunião de negócios, à postura ao sentar-se e à forma de se falar ao telefone com clientes, fornecedores, colegas e superiores no trabalho.

Comentários:

Nada disso!

A Etiqueta Empresarial **não** está restrita (ou seja, não se restringe) aos aspectos mencionados pela assertiva.



A etiqueta empresarial é algo muito mais amplo e vai muito além dos aspectos mencionados pela assertiva. A etiqueta empresarial trata de regras voltadas ao bom relacionamento e convívio entre as pessoas. Consiste em um conjunto de regras “implícitas” cerimoniosas de trato entre as pessoas.

Gabarito: errada.

(UPENET – IAUPE – Técnico de Secretariado - 2017)

De acordo com Alonso (2002), Etiqueta e Ética estão intimamente relacionadas e não é possível tê-las na vida profissional, se não a desenvolvemos primeiramente no aspecto pessoal.

Sobre as regras de Etiqueta Profissional, analise as afirmativas a seguir:

I. Postura correta, asseio pessoal e maquiagem bem aplicada (no caso das mulheres), apresentação correta do vestuário e coordenação de atitudes e gestos.

II. Um código de etiqueta tem sido passado para os usuários de internet. Trata-se de estabelecer um padrão de cortesia para e-mail; não é exigência, mas é de bom tom observar essas convenções, a exemplo de mensagens em maiúsculas que são consideradas ofensivas.

III. Uma boa convivência com os colegas na empresa também exige algumas regras de etiqueta, como não invadir o ambiente de trabalho com a música nem tampouco se isolar com o fone de ouvido a ponto de obrigar seus colegas a se levantarem para chamar a sua atenção.

IV. Quando se fala ao telefone celular, deve-se aumentar o tom de voz ou procurar um local apropriado onde possa ouvir e falar normalmente, embora a conversa interesse a todos no ambiente.

V. O corpo e as atitudes falam; assim gesticular a todo o momento, pôr a mão na cabeça, mexer nos cabelos, falar alto, roer as unhas, falar cutucando a pessoa que está ao seu lado para lhe chamar a atenção são gestos deselegantes em ambientes sociais e profissionais.

No que tange à Etiqueta Profissional, está **INCORRETO** o que se afirma, apenas, em

a) I, II e IV.

b) III e V.

c) II.

d) II, III e V.

e) IV.

Comentários:



A única assertiva que está incorreta é a IV. Isso, pois, quando se fala ao telefone celular, **não** se deve aumentar o tom de voz. O ideal é procurar um local apropriado onde se possa ouvir e falar normalmente. A conversa **não** é de interesse a todos no ambiente.

O gabarito é a letra E.

(CESPE – Banco do Brasil – Escriturário - 2008)

Na eventualidade de se estar em meio a uma conversação, no ambiente de trabalho, que tenha demorado mais que o necessário, deve-se mudar abruptamente de assunto, de modo a deixar clara a necessidade da finalização da conversa.

Comentários:

Nada disso!

Mudar abruptamente (bruscamente) de assunto é algo **deselegante**. Trata-se de uma atitude **contrária às regras** de Etiqueta Profissional.

Na situação descrita pela assertiva, o indivíduo poderia, por exemplo, pedir licença ao colega e dizer que está atrasado para um outro compromisso. Educação, honestidade e sinceridade são atitudes que sempre devem ser utilizadas.

Gabarito: errada.

(IBADE – Prefeitura de Jaru-RO – Assistente Administrativo – 2019 - ADAPTADA)

O mercado de trabalho exige cada vez mais do profissional, seja por formação acadêmica ou por atitudes e boa conduta. Ter etiqueta profissional é fundamental e sua ausência pode ser motivo de demissão. São regra da etiqueta profissional:

- a) tom de voz alto e excesso de brincadeiras.
- b) tom de voz moderado e falta de postura.
- c) tom de voz alto e postura adequada.
- d) tom de voz moderado e postura adequada.
- e) não respeitar horários e excesso de brincadeiras.

Comentários:

Tom de voz moderado e postura adequada são “regras” da etiqueta profissional.



Por outro lado, não respeitar horários e excesso de brincadeiras são atitudes indesejáveis e, portanto, devem ser evitadas.

O gabarito é a letra D.

(CESPE – Banco do Brasil – Escriturário – 2008)

Os diversos aspectos da etiqueta empresarial são universais e constantes.

Comentários:

Nada disso! A Etiqueta Empresarial é “**variável**” e **mutável**.

Gabarito: errada.

(CESPE – Banco do Brasil – Escriturário – 2008)

Caso tenha se esquecido de desligar o seu celular e ele toca durante uma reunião, o funcionário deve desculpar-se pelo ocorrido e desligar o aparelho sem atendê-lo.

Comentários:

Isso mesmo!

O ideal é desligar o celular durante uma reunião.

Contudo, se o funcionário, por um descuido, esqueceu de desligar o celular e ele toca durante a reunião, o funcionário deve se desculpar pelo ocorrido e, prontamente, desligar o celular sem atendê-lo.

Gabarito: correta.

(CESPE – Banco do Brasil – Escriturário – 2008)

Segundo a etiqueta empresarial, durante uma reunião na organização, deve-se evitar discordar ou manifestar opiniões contrárias acerca do assunto que esteja em análise.

Comentários:

Nada disso!

Discordar e manifestar opiniões contrárias é algo “normal”. As pessoas têm opiniões diferentes. Portanto, é natural que as pessoas discordem e manifestem suas opiniões.



Contudo, vale lembrar que as manifestações devem ser feitas sempre de forma polida e educada para com as demais pessoas, sem constranger e sem ofender os colegas de trabalho.

Gabarito: errada.

(CESPE – Banco do Brasil – Escriturário – 2008)

A etiqueta empresarial no que tange ao modo de vestir pressupõe que o funcionário acompanhe todas as tendências da moda e vista-se de modo a demonstrar que a organização está atualizada nesse aspecto.

Comentários:

Nada disso!

O funcionário deve se vestir **adequadamente** (e não de acordo com “as tendências da moda”).

Gabarito: errada.

(CESPE – Banco do Brasil – Escriturário - 2009)

No ambiente de trabalho, mesmo que se esteja no meio de uma conversa que demore mais que o necessário, deve-se evitar responder antes que o interlocutor tenha concluído o seu pensamento.

Comentários:

Isso mesmo!

O ideal é que o indivíduo aguarde a outra pessoa (interlocutor) terminar de falar e concluir o pensamento dela para, depois, dar uma resposta.

Interromper as pessoas enquanto elas estão falando é algo que deve ser evitado.

Gabarito: correta.

(CESPE – Banco do Brasil – Escriturário - 2009)

Julgue o item a seguir, com relação à etiqueta empresarial.

Se for necessário fazer uma crítica a alguém, deve-se fazê-la nominalmente, quando toda a equipe estiver presente, para que todos possam aprender com o erro.

Comentários:

Nada disso!



Pense bem: você gostaria de receber uma crítica no meio dos colegas de trabalho? Certamente que não!

Criticar alguém na “frente” da equipe é algo constrangedor para o indivíduo que está sendo criticado. Portanto, é uma atitude contrária à etiqueta profissional.

O ideal é que a crítica seja feita de forma discreta, em um ambiente privado, direcionada apenas à pessoa que será “alvo” da crítica.

Gabarito: errada.

(CESPE – Banco do Brasil – Escriturário - 2009)

A pontualidade é pressuposto básico da etiqueta empresarial. Ao respeitar o horário, a pessoa deve levar em conta que, assim como chegar atrasada, chegar muito mais cedo também pode causar transtornos.

Comentários:

Isso mesmo!

A pontualidade é um pressuposto básico da etiqueta empresarial. Ser pontual é algo muito importante.

Todos sabemos que chegar atrasado é algo que causa transtornos, não é mesmo?

Da mesma forma, chegar muito mais cedo também é algo que pode causar transtornos. Por exemplo: chegar mais cedo pode gerar um número elevado de “horas extras” para o funcionário (o que acaba, muitas vezes, prejudicando a organização), ou então, ao chegar mais cedo o funcionário pode atrapalhar o trabalho de outros funcionários (da limpeza, por exemplo, que limpam o setor antes de todos chegarem), etc.

Gabarito: correta.

(IBADE – Prefeitura de São Felipe D’Oeste – Agente Administrativo - 2020)

Se em um primeiro momento a capacidade técnica contribui para nossa admissão e destaque profissional, a habilidade comportamental é essencial para encurtar o caminho até o topo da trajetória da carreira. Algumas regras de etiqueta profissional são importantes, **EXCETO**:

- a) respeito.
- b) privacidade.
- c) excesso de brincadeiras.



d) equilíbrio emocional.

e) noção de hierarquia.

Comentários:

A única alternativa que não traz uma “regra” da etiqueta profissional é a letra C (excesso de brincadeiras).

Respeito, privacidade, equilíbrio emocional e noção de hierarquia são, de fato, regras da etiqueta profissional.

Contudo, excesso de brincadeiras é uma atitude contrária à etiqueta profissional e, portanto, deve ser evitada.

Pense comigo, meu amigo: até mesmo na Google (que possui um ambiente descontraído), o excesso de brincadeiras é uma atitude indesejada. Em qualquer situação existe a hora certa para brincar (em alguns lugares mais, em outros menos), e a hora certa para trabalhar. O excesso de brincadeiras é algo prejudicial.

O gabarito é a letra C.

(PUC – DPE-PR – Técnico - 2012)

A etiqueta profissional consiste num conjunto de regras cerimoniosas de trato entre as pessoas, definidas a partir do bom senso. como uma espécie de espécie de convivência harmoniosa em grupo. Compreender e respeitar esses códigos sinaliza disciplina e respeito. A apresentação pessoal pode ser compreendida a partir dos seguintes elementos: aparência, comportamento, postura profissional e ambiente de trabalho.

Considerando esse tema, assinale a alternativa que corresponde a ações de apresentação pessoal adequada:

a) Usar cores escuras, pois elas transmitem confiança; ler enquanto outros conversam; agradecer aos elogios.

b) Ser pontual; atender ao celular em reuniões quando a ligação partir do superior; não pedir licença se chegar atrasado em reuniões.

c) Conhecer os usos e costumes de cada local que frequentar e prestar atenção aos detalhes; não vestir jeans; rir dos erros alheios para descontrair.

d) Evitar qualquer tipo de excesso ao se vestir; estar atento e ser cordial com todos; manter a mesa arrumada.



e) Se o atraso for inevitável, avisar imediatamente justificando o motivo; não agradecer aos elogios; manter na mesa de trabalho apenas objetos e papéis de uso corrente.

Comentários:

Letra A: errada. De fato, deve-se agradecer aos elogios.

Contudo, **não há qualquer relação** entre as cores da roupa e a transmissão de confiança. Além disso, durante uma conversa, o indivíduo **deve prestar atenção** no que a outra pessoa está falando (e não “ler” algo enquanto a outra pessoa conversa; ler algo durante uma conversa é uma atitude desrespeitosa, que demonstra desinteresse no que o outro está dizendo).

Letra B: errada. De fato, deve-se ser pontual.

Contudo, **não se deve atender o celular** em reuniões (mesmo quando a ligação seja do superior). Além disso, deve-se **sim pedir licença** (e ser discreto) ao chegar atrasado em reuniões.

Letra C: errada. De fato, é ideal que se conheça os usos e costumes dos locais que se frequenta, bem como prestar atenção aos detalhes.

Contudo, “não vestir jeans” não é uma “regra” da etiqueta profissional. Lembre-se: a etiqueta profissional é variável. Portanto, existem diversos lugares onde é muito normal e natural a utilização do jeans.

Além disso, **não** se deve rir dos erros alheios.

Letra D: correta. Isso mesmo! Evitar qualquer tipo de excesso ao se vestir; estar atento e ser cordial com todos; e manter a mesa arrumada, são regras da etiqueta profissional.

Letra E: errada. De fato, em uma situação onde o atraso é inevitável, o indivíduo deve buscar avisar imediatamente o seu superior (ou então a pessoa que a está esperando), com o objetivo de justificar o motivo do atraso.

Contudo, deve-se **sim agradecer** aos elogios.

Quanto ao último item, “manter na mesa de trabalho apenas objetos e papéis de uso corrente”, trata-se de algo sim desejável. Afinal, se o indivíduo mantém “muitos objetos desnecessários” na mesa de trabalho, a mesa tende a ficar desarrumada.

O gabarito é a letra D.

(FUNIVERSA – IF-PA – Técnico - 2016)

Alguns dos diferenciais do secretário bem preparado são a etiqueta e a forma de se expressar. A maneira como o profissional fala, o vocabulário utilizado e a entonação de voz, por exemplo, dizem



muito sobre ele. Isso vale não só para a oralidade, mas também para a escrita, seja em documentos ou, com cada vez mais frequência, no mundo virtual. Assinale a alternativa que apresenta uma gafe ou um deslize de etiqueta profissional em um envio de e-mail.

- a) Redação de textos com pontuação e divisão de parágrafos.
- b) Respostas breves e rápidas.
- c) Clareza e objetividade no texto.
- d) Utilização de caixa alta em todo o texto do e-mail.
- e) Utilização da norma culta da língua nos textos de e-mail.

Comentários:

A única assertiva que apresenta uma gafe (deslize / falha) de etiqueta profissional em um envio de e-mail é a letra D.

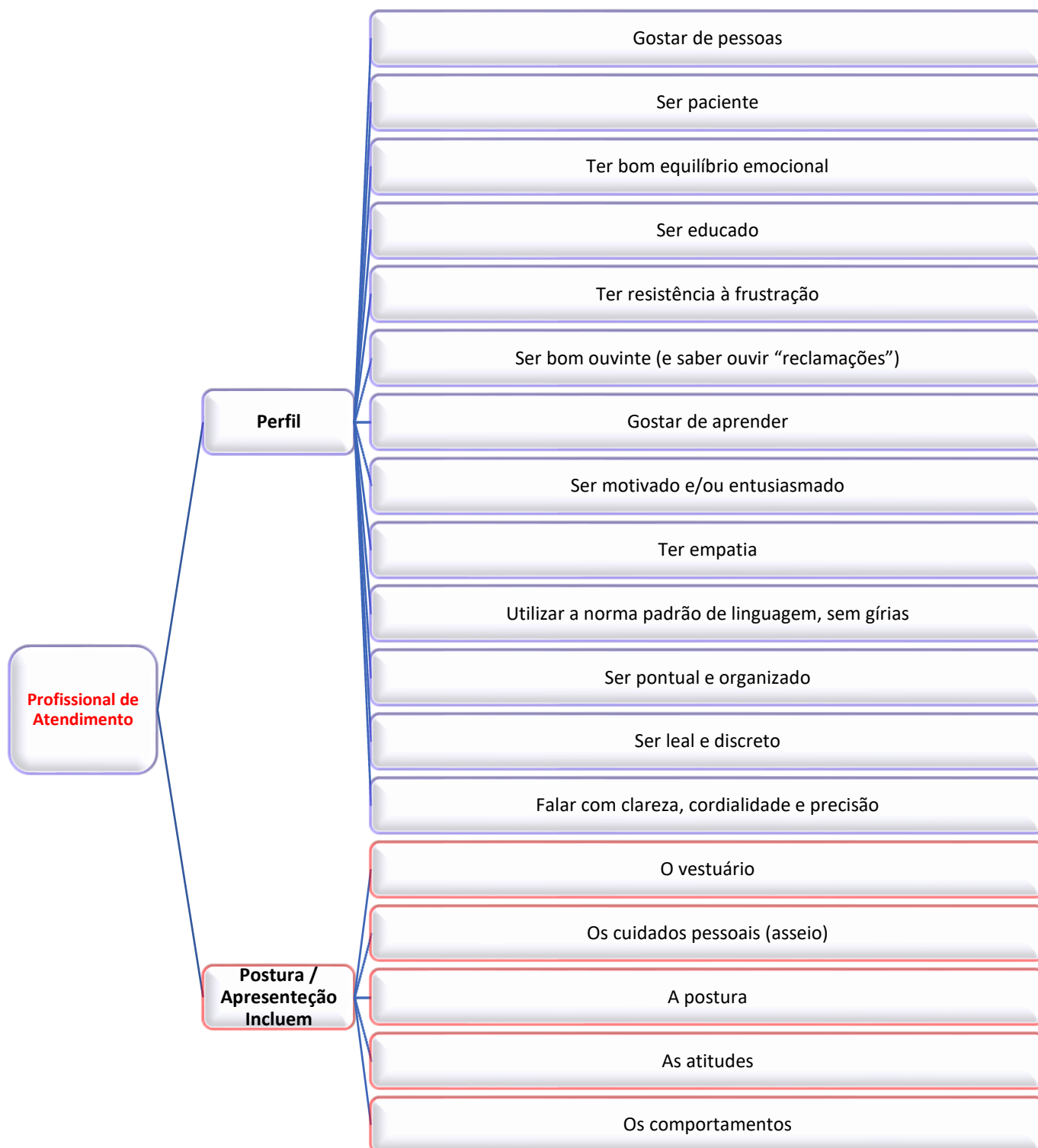
Isso, pois, utilizar a CAIXA ALTA EM TODO O TEXTO DO E-MAIL (ou seja, utilizar apenas letras maiúsculas em todo o texto, assim como eu acabei de fazer) é algo desrespeitoso, que tende a indicar que o indivíduo está “gritando”.

O gabarito é a letra D.



RESUMO ESTRATÉGICO

Perfil e Postura do Profissional de Atendimento



Consumidor x Cliente

Geralmente, as bancas tendem a tratar as duas palavras como **sinônimos**. Contudo, se a questão da prova estiver cobrando expressamente a diferenciação entre os conceitos de Consumidor e Cliente, você deve conhecer alguns pontos que os distinguem.

Vejamos, a seguir, algumas características que distinguem esses dois conceitos⁴²:

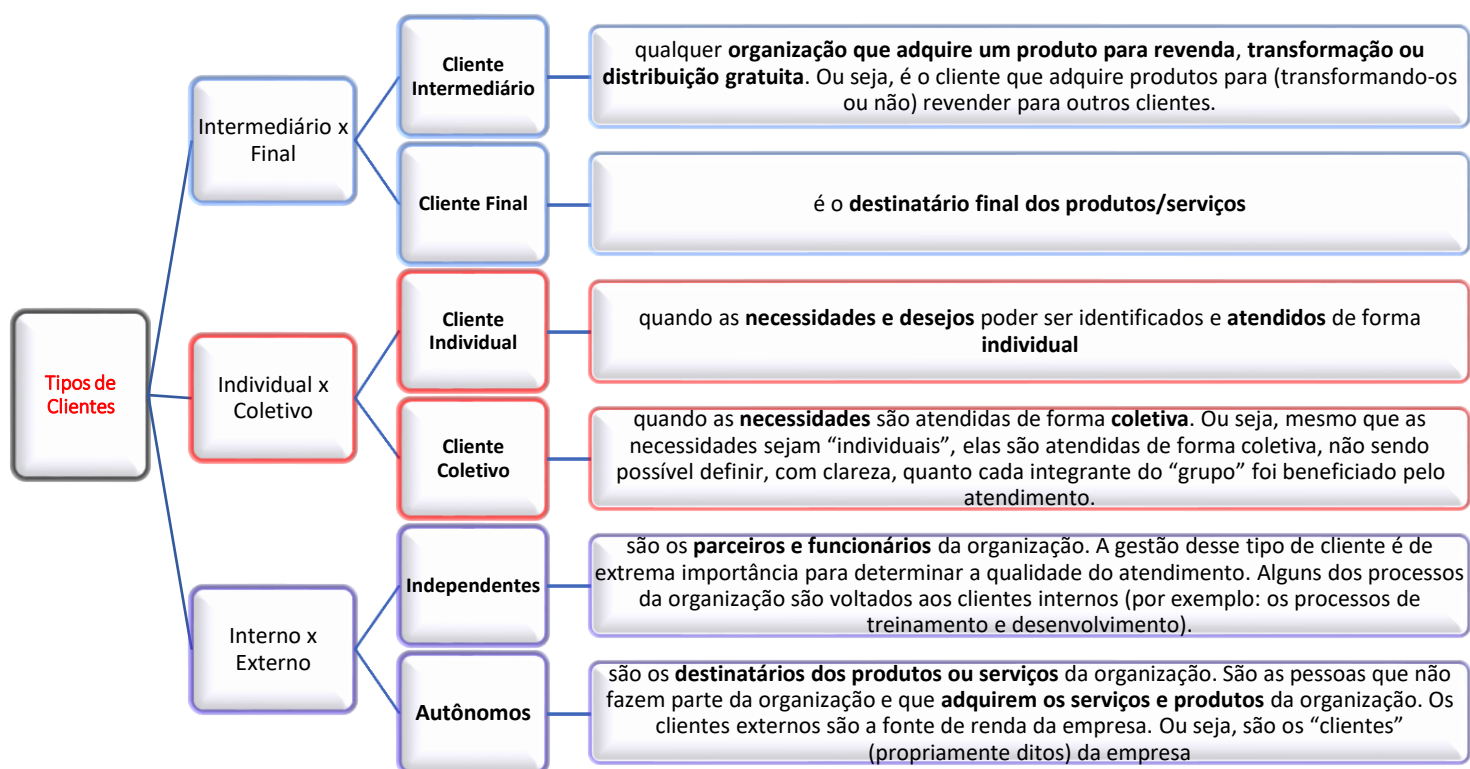
Consumidor	Cliente
Pesquisa empresas com melhores preços	Preza pelo bom atendimento da empresa
Não costuma comprar repetidas vezes na mesma empresa	Compra repetidas vezes e é fiel a empresa
Evita cadastros de e-mail ou em newsletters	Permite receber novidades via e-mail
É atraído por promoções	As indicações “ boca a boca ” são importantes
Não estabelece relacionamento com a empresa	Interage nos canais de comunicação da organização
Não dá importância às estratégias de marketing	É atento quanto às estratégias de marketing
Não gasta muito tempo para planejar a compra	Precisa de atenção e planeja a sua aquisição
Compra por impulso	Observa fatores como localização geográfica, qualidade do produto/serviço e concorrência
Tende a não sugerir melhorias/sugestões à organização	Sugere melhorias para a organização



⁴² IBC COACHING. **Entenda a diferença entre cliente e consumidor.** / Disponível em: <
<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-diferenca-entre-cliente-e-consumidor/>>



Tipos de Clientes



A **qualidade do atendimento** realizada pelo **cliente interno** (pelo funcionário) ao **cliente externo** (cliente propriamente dito) está diretamente relacionada a forma como o cliente interno é tratado dentro da organização.

É necessário, portanto, que a organização preste um **bom atendimento** tanto aos **clientes internos** quanto aos **clientes externos**.

Nesse sentido, um **profissional de atendimento** deve **atender igualmente**, com excelência e prontidão, tanto o **cliente externo** e quanto o **cliente interno**.



A organização e o profissional de atendimento devem se preocupar em prestar um **atendimento de qualidade e excelência**, tanto aos **clientes externos** (clientes propriamente ditos), quanto aos **clientes internos** (funcionários da empresa).

Telemarketing / Call Center / Atendimento Telefônico

o profissional (a empresa) liga para o cliente para informar algo importante, vender algum produto/serviço, ou verificar a qualidade do atendimento. Em outras palavras, a mensagem de marketing, de venda ou de relacionamento “flui” da empresa (que está efetuando a ligação) para o cliente (que está recebendo a ligação).

Telemarketing Passivo

o profissional (a empresa) recebe a ligação do cliente para obter alguma informação ou comprar algum produto/serviço. O papel do profissional é conduzir o cliente para a satisfação do atendimento.

Regras/Técnicas do Atendimento Telefônico ao Cliente

Ao atender a ligação, a primeira coisa que o profissional deve fazer é **identificar o nome da empresa**, dizer seu **nome** e **cumprimentar o cliente**

Atender a ligação o mais breve possível (ou seja, não se deve deixar o telefone ficar “tocando” por muito tempo).

O atendente deve **pronunciar as palavras corretamente e claramente**, com o objetivo de evitar erros de interpretação por parte dos clientes

O profissional deve manter um **diálogo formal**, utilizando a **norma padrão de linguagem**. Não se deve utilizar gírias ou “apelidos pessoais” para se referir ao cliente (tais como “amor”, “benzinho”, ou “querido”, por exemplo).

O profissional deve **falar em ritmo cadenciado/compassado** (ou seja, não deve falar nem muito “velozmente” e nem muito “lentamente”). Deve ser um ritmo cadenciado, o qual o cliente consiga acompanhar.

O profissional deve **respirar corretamente**

O profissional deve **evitar a utilização de palavras rebuscadas ou “técnicas”** (isto é, deve evitar a utilização de palavras “complicadas”/“difíceis”). Ou seja, o profissional deve sempre buscar utilizar palavras “simples”, que o cliente consiga entender.

O profissional **não deve utilizar frases negativas**, tais como: “não podemos” ou “não sabemos”.

O atendente deve **ouvir o cliente com atenção**, sempre em busca de **entender suas necessidades**.

O atendente **não deve deixar que a ansiedade ou nervosismo atrapalhem o diálogo**.

O profissional deve utilizar **códigos fonéticos** para confirmação de dados. Ou seja, quando for confirmar dados, o atendente deve “soletrar” a palavra, através da utilização de códigos fonéticos.

Quando houver a necessidade de colocar o cliente em espera, o atendente **deve, primeiro, perguntar se o cliente pode aguardar** e, em seguida, **pedir licença para interromper o diálogo**; depois, quando retornar ao diálogo, o atendente deve **se “desculpar” pela demora**.

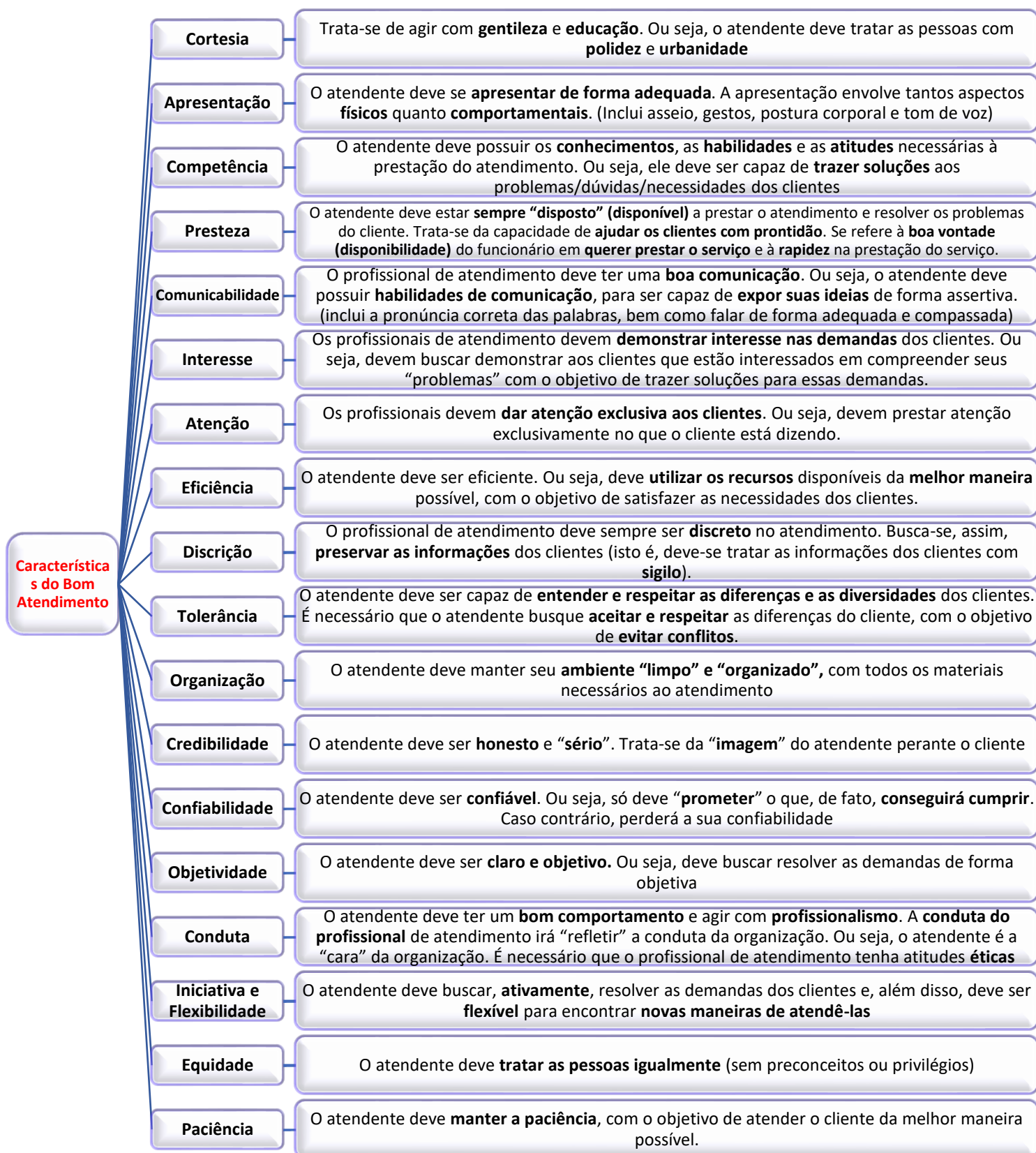
Indicar ao cliente o que está fazendo (por exemplo: “agora, irei inserir essas informações no sistema”)

Sempre **confirmar os dados** dos clientes, utilizando **perguntas de confirmação**. O objetivo é gerar um **sistema de verificação e equilíbrio**.

Sempre manter **discrição e sigilo** com as informações tratadas no atendimento.



Qualidade no Atendimento – Características do Bom Atendimento



Atitudes Necessárias ao Bom Relacionamento Interpessoal

Empatia

Consiste na habilidade de buscar **entender os sentimentos e as emoções** de outra pessoa, buscando experimentar de forma **racional e objetiva** o que o outro **indivíduo está sentindo**.

Uma pessoa que possui empatia é capaz de “**se imaginar e se colocar no lugar do outro**”, com o objetivo de **entender o que essa pessoa está sentindo** para poder **ajudá-la da melhor maneira possível**.

Compreensão Mútua

É o “**resultado**” da empatia.

Quando ocorre a compreensão mútua, significa que os **indivíduos “compreenderam” os sentimentos e as situações uns dos outros**.

Para que ocorra a compreensão mútua, é necessário que haja uma **comunicação eficaz** entre as partes envolvidas.

Comportamento Defensivo x Comportamento Receptivo

Comportamento Defensivo

- Pessoa se sente ameaçada
- Adota uma postura "fechada"
- Desconfia dos demais
- Cria barreiras e obstáculos
- Distorção das Mensagens e da Realidade
- Gera conflitos
- Dificuldade de compreender o outro

Comportamento Receptivo

- Pessoa aberta a novas ideias e opiniões
- Aceita novas oportunidades
- Deixa de lado os "pré-conceitos" e "pré-julgamentos"
- Os indivíduos são claros, objetivos, diretos e prestativos e tem a mente aberta para novas possibilidades.
- Facilita a comunicação



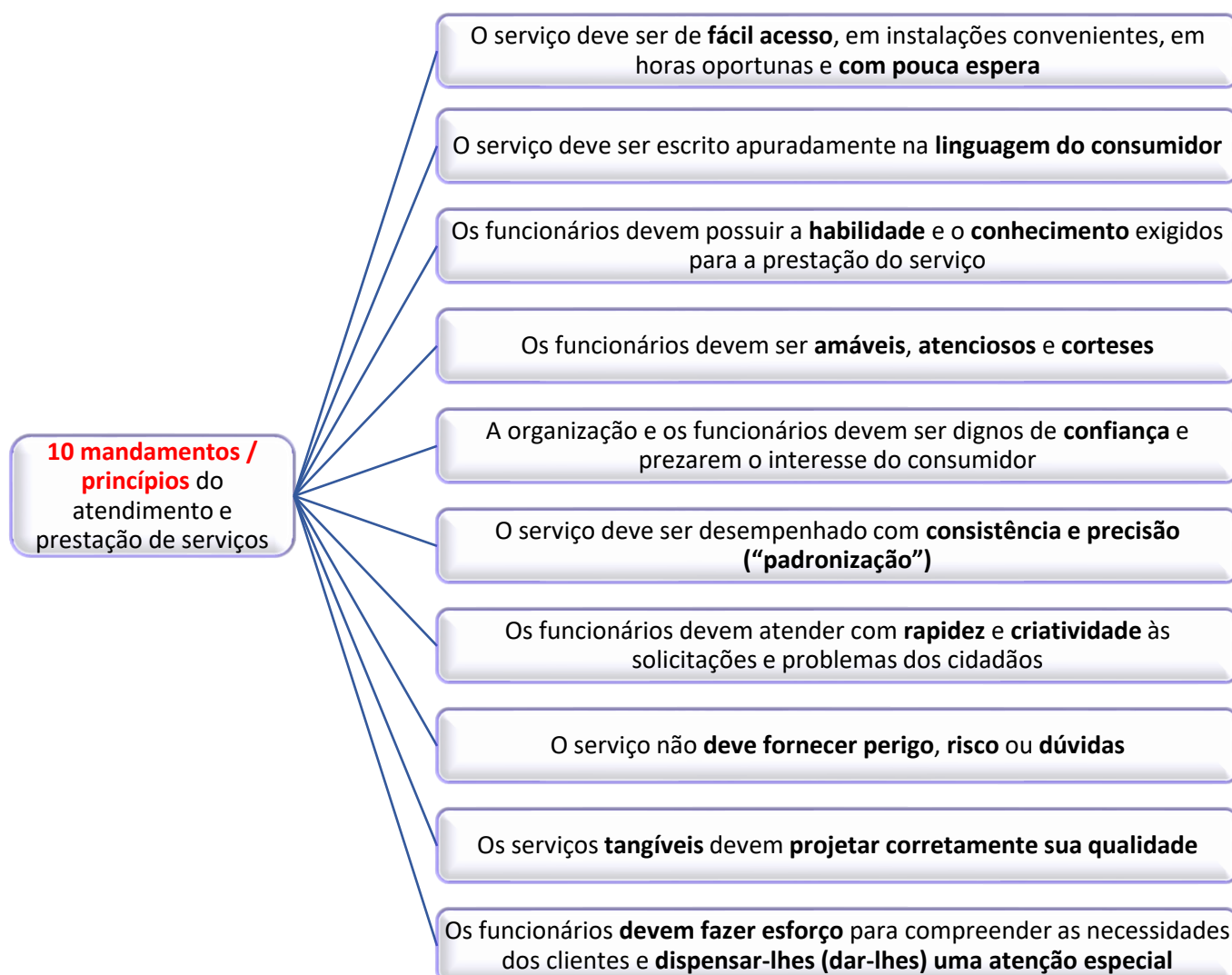
Proatividade

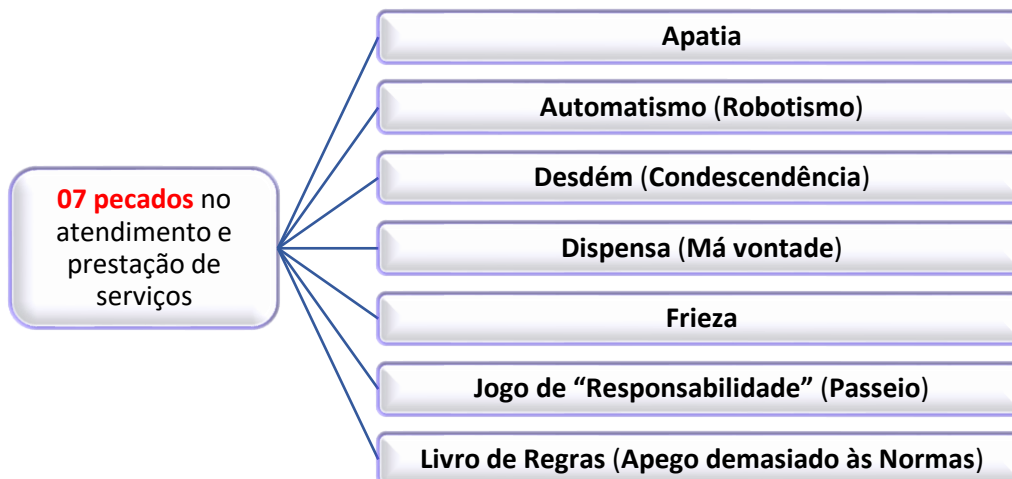
Está relacionada à capacidade de **identificar as oportunidades** e os **problemas antes que eles aconteçam**. Trata-se de “antever” os resultados e “antecipar” as decisões e soluções.

Um indivíduo proativo busca os melhores cursos de ação para aproveitar as oportunidades e para solucionar os problemas. O indivíduo proativo **assume as responsabilidades** e o **controle da ação**.

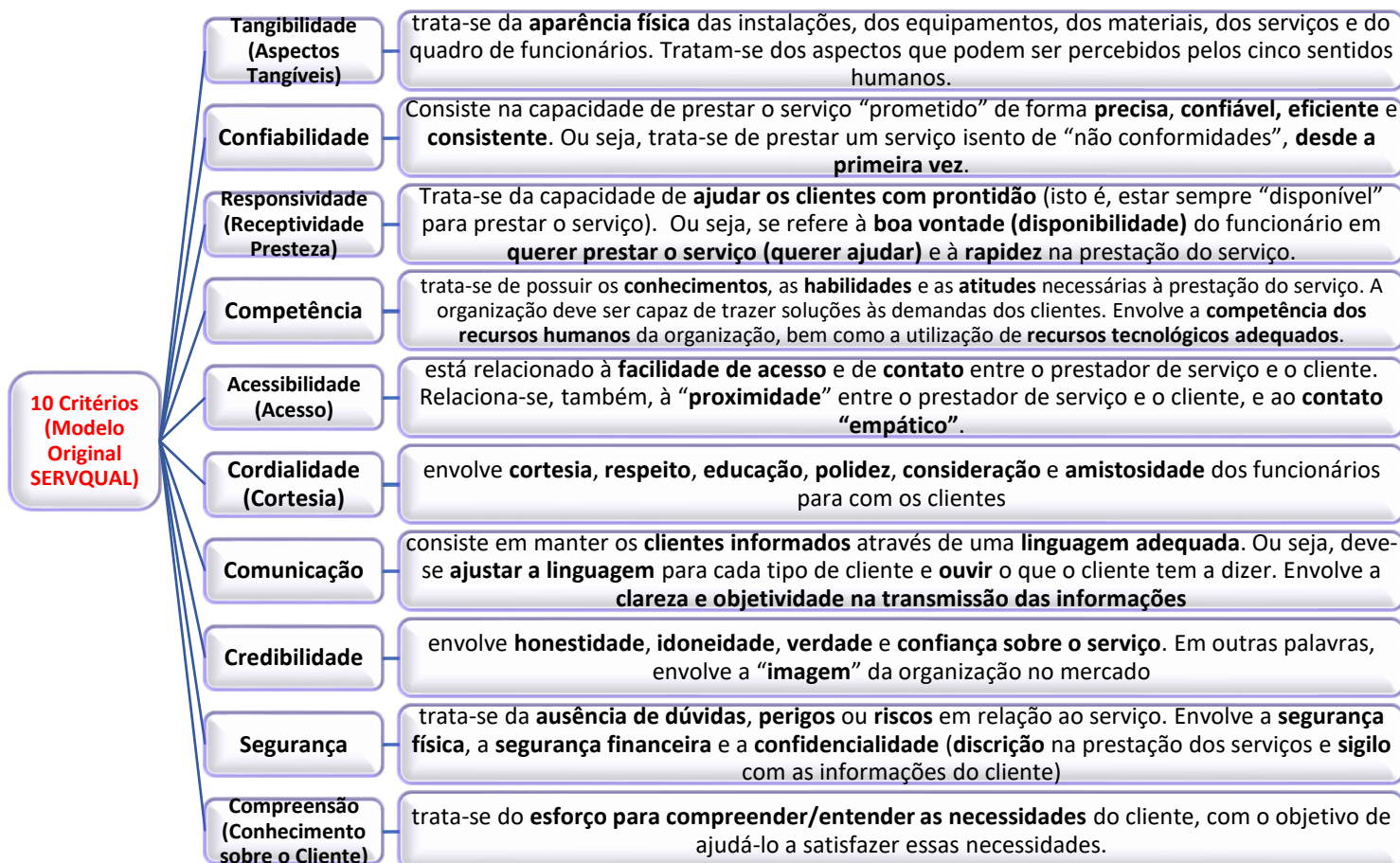
O indivíduo proativo é **flexível**, é capaz de se **adaptar às mudanças** e tem a habilidade de **influenciar as pessoas e o ambiente de trabalho** em que atua. Muitas vezes, ele assume o papel de líder para engajar as pessoas, os grupos e as equipes a alcançarem os objetivos.

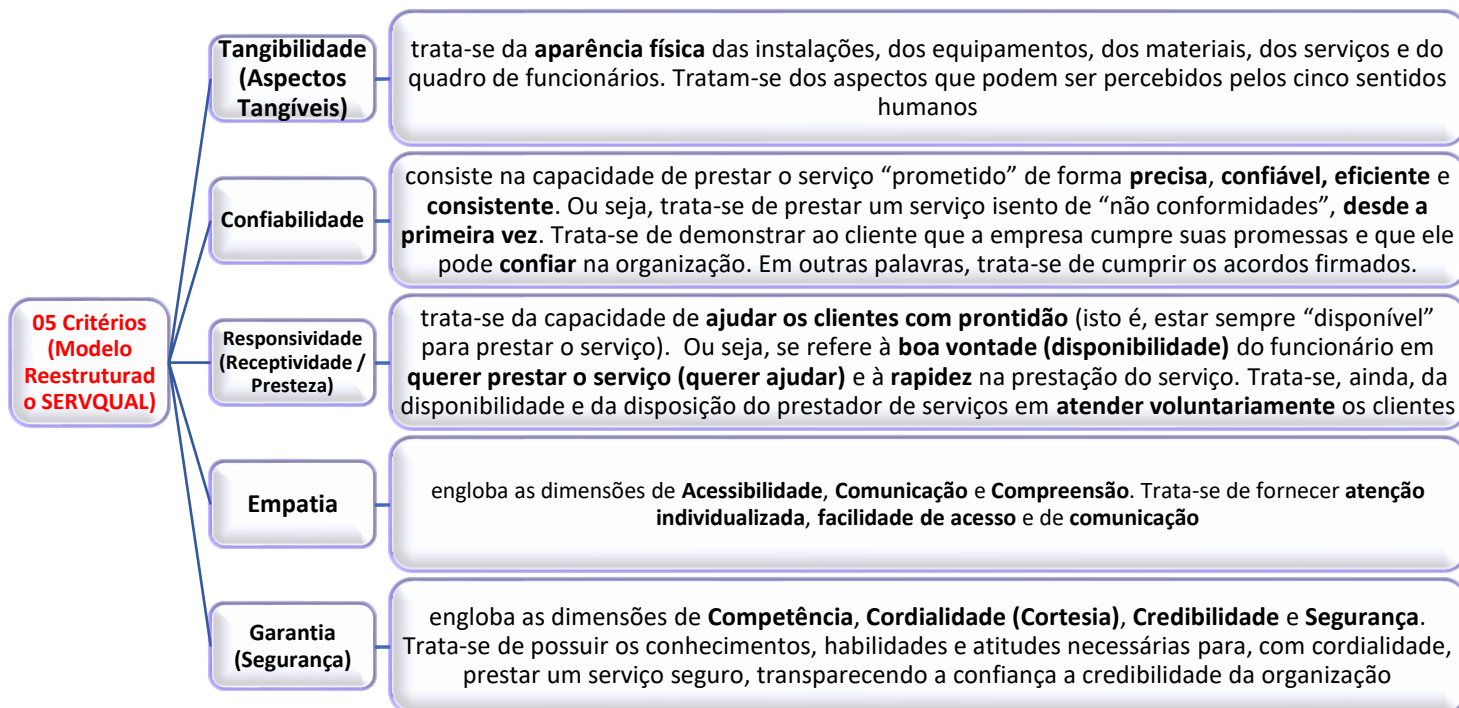
Qualidade no Atendimento e Prestação de Serviços





Modelo de Qualidade do Atendimento em Serviços – Service Quality Gap Analysis (SERVQUAL)





Modelo Original	Modelo Reestruturado
Tangibilidade (Tangíveis)	Tangibilidade (Tangíveis)
Confiabilidade	Confiabilidade
Responsividade (Presteza)	Responsividade (Presteza)
Acessibilidade (Acesso)	Empatia
Comunicação	
Compreensão	
Competência	Garantia (Segurança)
Cordialidade (Cortesia)	
Credibilidade	
Segurança	



Fatores CESAR da Qualidade no Atendimento

C

• **Confiabilidade:** trata-se de prestar o serviço de forma **precisa, confiável e consistente**. Ou seja, consiste em **cumprir**, de modo **confiável e preciso (com exatidão)**, tudo aquilo que foi **prometido**. Trata-se de demonstrar ao cliente que ele pode **confiar** na organização.

E

• **Empatia:** trata-se do grau de **cuidado, interesse e atenção individual** demonstrada ao cliente durante o atendimento. Envolve a **sensibilidade e esforço** para entender às necessidades do cliente, se “**colocando no lugar dele**” e reconhecendo a importância de suas demandas.

S

• **Segurança:** trata-se de demonstrar ao cliente **cortesia, conhecimentos e habilidades** sobre o serviço. Consiste em transmitir ao cliente **sinceridade, confiança e competência**. Ou seja, trata-se de **transmitir “segurança” e “firmeza”** ao cliente.

A

• **Aparência (Aspectos Tangíveis / Tangibilidade):** trata-se da **aparência física** das instalações, dos equipamentos, dos materiais, do serviço, do ambiente e dos profissionais.

R

• **Resposta (Capacidade de Resposta / Responsabilidade):** trata-se da “boa vontade” que o prestador de serviço demonstra em ajudar os clientes **prontamente**. Consiste na capacidade de ajudar os clientes com prontidão (isto é, estar sempre “disponível”). Ou seja, se refere à **vontade/disponibilidade** do funcionário em **querer prestar o serviço** e à **rapidez** na prestação do serviço.



Referências Bibliográficas

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Código de Defesa do Consumidor**. / Brasília, Diário Oficial da União: 1990.

BRASIL. Decreto n.º 9.094 de 17 de julho de 2017.

BRASIL. **Manual de Ouvidoria Pública**. / Brasília, Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União: 2018.

BRASIL. **NR 17 - NORMA REGULAMENTADORA 17**. / Portaria Secretaria de Inspeção do Trabalho/Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho n.9 de 30 de março de 2007. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portariasstg_2007.htm>

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho, SANTANA, Lídia Chagas de, TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade no atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. / Revista de Iniciação Científica. v.2, n.2. Salvador, Faculdade Visconde de Cairu: 2015.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes: condição primordial na orientação para o mercado**. / São Paulo, Atlas: 2014.

DIAS, Géssica Santos. **Atendimento ao cliente: um estudo de caso no setor de pós venda da contorno veículos. [monografia]** / São Cristóvão, Universidade Federal de Sergipe: 2017.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. / v.7, n.4. São Paulo, Caderno de Pesquisas em Administração: 2000.

FERNANDES, Walberto. **Excelência no atendimento ao cliente: um livro para todos os profissionais de atendimento**. Salto, Schoba: 2010.

FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco, SAUER, Leandro, BORGES, Gersa Rodrigues Cruvinel, BELIZÁRIO, Jaqueline Bortoleto. **Método servqual: um estudo de satisfação em uma escola de idiomas**. / Bauru, XIII SIMPEP: 2006.

GADELHA, José Façanha. **Uma avaliação do atendimento ao cliente na prestação de serviços com base na norma NBR ISO 9004-2: um estudo de caso. [Dissertação de mestrado]** / Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina: 2002.

GEROMEL, Nelson. **Telemarketing e atendimento a clientes**. / Geronet Services: apostilas, cursos, e-books, manuais e tutorias.

HOFFMANN, Adriano Silvério. **A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos: estudo de caso da Niterói terminais rodoviários – niter**. [dissertação de mestrado] / Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá: 2006.

IBC COACHING. **Entenda a diferença entre cliente e consumidor**. / Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-diferenca-entre-cliente-e-consumidor/>>



IGNÁCIO, P. S. A. JÚNIOR, O. F. L. **Medição do desempenho em serviços: avaliação dos fatores críticos de sucesso.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

JOB, J. ALBA, G. R. RECKZIEGEL, A. HENRIQUES, A. C. V. SCHEFFER, A. B. B. **Os Empregados de Linha de Frente no Ambiente de Serviços: Paradoxos, Conflitos e Ambiguidades.** Revista Gestão.Org, v. 11, n. 3, 2013.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012.

LARÁN, Juliano Aita, ESPINOZA, Francine da Silveira. **Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedentes da lealdade.** / v.8, n. 2. RAC: 2004.

LIMA, Ana Paula de Freitas Andrade, ZOTES, Luiz Perez. **Marketing: gestão do relacionamento com o cliente.** / I Simpósio Internacional de Ciências Integradas da UNAERP Campus Guarujá.

MARTINS, Petrônio G. LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção fácil.** 1ª edição. São Paulo, Saraiva: 2012. p.246

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa.**

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAPÁ. **Excelência no atendimento ao cidadão: boas práticas no serviço público.** / Macapá, Centro de Apoio Operacional da Cidadania: 2017.

MONTEIRO, Eliezer Nicolau Rodrigues. **Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso da Paracatu Auto Peças Ltda – Paracatu/MG. [monografia]** / Paracatu, Faculdade Tecsona: 2011.

MÖRS, Cristiane Bahia, LARENTIS, Fabiano, MOTTA, Marta Elisete Ventura da. **Relacionamento com clientes como diferencial competitivo: práticas de um hotel de Porto Alegre.** / XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Universidade de Caxias do Sul: 2016.

NORAT, Markus Samuel Leite. **O conceito de consumidor no direito: uma comparação entre as teorias finalista, maximalista e mista.** / 2011.

OLIVEIRA, Simone, REZENDE, Marcello Santos, BRITO, Jussara. **Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho.** / v.31, n.114. São Paulo, Revista Brasileira de Saúde Ocupacional: 2006.

PAIXÃO, Mônica Tanús. **Arbitragem: alternativa eficaz de solução dos conflitos.** [Tese de mestrado] / Brasília, Universidade Federal de Pernambuco: 2002.

PENA, M. M. SILVA, E. M. S. TRONCHIN, D. M. R. MELLEITO, M. M. **O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde.** Rev Esc Enferm USP.

RAMUSKI, Carmen Lidia. **Atendimento ao cliente trade: um estudo de caso de atendimento ao cliente intermediário. [dissertação de mestrado]** / São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: 1997.

Rotondaro, R.G.; CARVALHO, M. M. in: Qualidade em Serviços. CARVALHO, M. M.; PALADINI, E.P. (Org.) Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Editora Campus/ Elsevier, 2005, 355



SANTOS, Julio Cesar S. **Qualidade no atendimento ao cliente.** / São Paulo, Clube dos Autores: 2001.

SALDANHA, Maisa Machado. **Mediação e ouvidoria: um novo paradigma para o tratamento dos conflitos.** / Ijuí, GT 2 Comunicações Científicas: Usos das Mídias e Tecnologias na Educação do II Encontro de Educomunicação da Região Sul: 2013.

SALIBY, Paulo Eduardo. **Relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva.** / v.4, n.3. RAE Light, Tecnologias de gestão. São Paulo, FGV: 1997.

SILVA, Fábio Gomes da, AZEVEDO, José Eduardo. **In: Gestão do relacionamento com o cliente.** / 3ª edição. Cengage Learning: 2016.

SILVA, Livia Vergara da. **Análise de satisfação dos clientes da academia atitude.** / v.2, n.1. Revista Eletrônica Estácio Papirus: 2015.

TANI, Zuleica Ramos. **Atendimento ao público.** / 1ª edição. São Paulo, Érica: 2018.

TONI, Deonir de, MAZZON, José Afonso. **Teste de um modelo teórico sobre o valor percebido do preço de um produto.** / v.49, n.3. São Paulo, R. Adm: 2014.

VIEIRA, Valter Afonso. **A lealdade no ambiente de varejo virtual: proposta e teste de um modelo teórico. [dissertação de mestrado]** / Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 2006.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.