

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO**  
**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA**  
**INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**  
**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”**  
**(3º ano – 2º semestre)**

---

**Dr. Manuel Firmino**

**Sumário:**

1. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS: O QUE É?  
COMO É A QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE?
2. AS NECESSIDADES MOTIVACIONAIS DO CLIENTE

## 1. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS: O QUE É? COMO É A QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE?

Muitas empresas estão a descobrir (ou descobriram recentemente) que a chave para conquistar uma vantagem decisiva e a longo prazo sobre a concorrência reside na melhoria da **qualidade nos serviços** - ou seja, das formas de tratamento dos clientes que reforçam a lealdade destes para com a empresa e que conduzem, por conseguinte, a um significativo volume de vendas durante um período duradouro.

A **qualidade nos serviços** é função das **relações interpessoais associadas a uma transacção comercial**, e aplica-se tanto às empresas fornecedoras de bens materiais como às prestadoras exclusivamente de serviços. Uma apreciação da qualidade do serviço, por parte de um cliente, é **um juízo de valor sobre o relacionamento humano** que acompanha a transacção em que esse cliente se envolve com o profissional da empresa. Trata-se pois de uma apreciação que só faz sentido na perspectiva do cliente, e que não tem significado fora da relação específica que existe entre aquele cliente e o profissional que o acolheu. Por outras palavras, **quando se trata de avaliar a qualidade nos serviços, a única opinião que conta é a do cliente.**

Muito embora este facto seja cada vez mais reconhecido pelas empresas, a compreensão e satisfação das necessidades e expectativas dos clientes permanece uma questão em aberto.

Para lhe dar resposta, é preciso, em primeiro lugar, **observar atentamente o comportamento dos clientes** para compreender **o que é que eles mais valorizam** no seu relacionamento com os profissionais de atendimento a quem se dirigem para adquirirem bens e serviços; e, em segundo lugar, examinar **as características do atendimento que mais influenciam a percepção que o cliente tem** sobre a qualidade desse mesmo atendimento.

Muitos especialistas têm-se interrogado sobre a natureza complexa e abstracta do conceito de qualidade nos serviços, cuja única medida é, como se viu atrás, a opinião subjectiva dos clientes.

Os bens materiais, ao contrário dos serviços, possuem características tangíveis - côr, paladar, composição, durabilidade, estilo, consumo de energia, potência, capacidade... - que podem ser observadas pelos consumidores e, conseqüentemente, tomados como base para os ajuizar da qualidade desses bens. Mas as características dos serviços - *incluindo a dimensão de relações humanas, também presente nas transacções de bens materiais* - são na sua maioria intangíveis e mais difíceis de avaliar, quer pelo fornecedor quer pelo cliente.

A percepção da qualidade nos serviços, por parte dos clientes, resulta da **comparação entre as expectativas destes e o nível de desempenho do serviço** que efectivamente lhes é prestado. Nestas circunstâncias, a **definição clássica de "qualidade" - conformidade com os níveis de exigência pré-estabelecidos** -, embora permaneça formalmente válida, enfrenta a dificuldade já assinalada: os níveis de exigência que constam são aqueles que os clientes estabelecem, e a única maneira de os poder adoptar internamente exige, por parte do profissional da empresa, uma atitude de escuta atenta e cuidadosa dos seus clientes.

Assim, importa referir **cinco categorias ou dimensões** por meio das quais é possível descrever de forma mais analítica a percepção e a experiência que os clientes têm da qualidade nos serviços. Estas dimensões encontram-se enunciadas no quadro seguinte.

<b>Fiabilidade</b>	A capacidade de fornecer aquilo que tinha sido prometido, exactamente dentro das condições e níveis de exigência estipulados.
<b>Segurança</b>	Os conhecimentos e a cortesia dos profissionais de atendimento, a sua aptidão para transmitirem confiança e segurança ao cliente.
<b>Empatia</b>	O grau de atenção concedida à pessoa de cada cliente, o cuidado posto nessa atitude, o interesse pelos pontos de vista do cliente.
<b>Prontidão</b>	A disposição e o empenho em ajudar o cliente e em servi-lo sem demoras.
<b>Aspectos tangíveis</b>	Instalações e equipamento, apresentação do pessoal, etc.

A importância de uma postura de análise que permita estabelecer, caso-a-caso a **ordem de prioridade que os clientes atribuem às cinco dimensões** enunciadas é verdadeiramente primordial para o êxito da comunicação em situação de negociação.

O desenvolvimento da imagem da empresa e o aperfeiçoamento da qualidade nos serviços exigem, antes de mais, a tomada de medidas que permitam **reduzir as diferenças de percepção** entre os profissionais da empresa, por um lado, e os clientes, pelo outro. Para além dos instrumentos de pesquisa estatística regularmente utilizados - sondagens, inquéritos, etc. - uma ampla gama de possibilidades, menos formais e mais empíricas mas não menos úteis, permanece ao alcance do agente individual por pouco que este queira estar atento às necessidades dos clientes.

## 2. AS NECESSIDADES MOTIVACIONAIS DO CLIENTE

O homem tende a orientar o seu comportamento em função de uma série de necessidades que são próprias da sua natureza humana, e cuja existência desencadeia nele actividades dirigidas à satisfação dessas necessidades. Nesse sentido, pode afirmar-se que **todo o comportamento humano é motivado, isto é, provocado por necessidades** que a pessoa sente e tende naturalmente a satisfazer; um dado comportamento é pois uma tentativa para satisfazer uma necessidade.

O que é uma necessidade? O que acontece quando sentimos uma necessidade? Uma necessidade pode ser definida como um estado de tensão ou de desequilíbrio resultante da ausência de uma certa e determinada “condição de existência” que, quando presente, caracteriza um estado de bem-estar físico ou emocional da pessoa humana. Quando esse bem-estar não se concretiza por causa da falta das condições que o permitem, essas condições são sentidas como necessidades a satisfazer de forma mais ou menos urgente e imperiosa, consoante o grau de tensão ou de desequilíbrio que implicam.

Quando a pessoa sente a ausência de uma determinada condição de bem-estar (conforto físico, alimentação, afecto...) torna-se tensa, desenvolve ansiedade e o seu comportamento é activado no sentido de restaurar um estado de satisfação e equilíbrio, libertando-se da tensão existente.

A. MASLOW identificou classicamente **cinco categorias fundamentais de necessidades**, e organizou-as conforme a seguinte **hierarquia**:



As categorias de necessidades fundamentais identificadas por MASLOW, como se pode verificar, cobrem desde as necessidades mais elementares da espécie humana, ligadas à simples sobrevivência física, até às necessidades psíquicas mais complexas e mais elevadas como a auto-realização - a aquisição de um significado plenamente satisfatório para a própria existência -, verdadeiro apogeu da experiência humana.

O quadro que se segue ajuda a estabelecer uma diferenciação entre as cinco categorias de necessidades, pondo em evidência os critérios e variáveis que caracterizam cada categoria.

Categorias de necessidades	Critérios		
Fisiológicas	no presente	individuais	por deficit
Segurança	no futuro		
Aceitação e Afecto	num grupo	sociais	
Respeito e Reconhecimento	por si mesmo/ /pelos outros		
Auto-Realização	de si mesmo	individuais	crescimento

Como todos os comportamentos humanos, os comportamentos ligados à utilização de serviços também são determinados por necessidades motivacionais a satisfazer.

A comunicação em negociação, na medida em que possui uma **componente comercial** não pode deixar de ter em conta o “jogo” das sucessivas categorias de necessidades nos comportamentos do cliente. Mas, a comunicação em negociação possui uma segunda vertente igualmente importante, uma **componente relacional** que tem a ver com o relacionamento interpessoal que se estabelece entre fornecedor e cliente, no acto de comunicar.

Uma categoria de necessidades que pode influenciar os comportamentos do cliente, no que se refere à relação comunicacional, é evidentemente a das **"necessidades sociais"**, uma vez que estas pressupõem um relacionamento com outra entidade exterior à própria individualidade do cliente. Com efeito, são essencialmente as necessidades **de aceitação e afecto** e de **respeito e reconhecimento** que pesam na comunicação em negociação, **cuja satisfação pelo profissional/fornecedor contribui largamente para a concretização e para a manutenção da relação com o(s) clientes.**

O quadro que se segue explica de forma sintética quais os tipos de atitudes profissionais que **contribuem para a satisfação** eficaz de necessidades e as que **bloqueiam essa satisfação** (ou agravam mesmo a insatisfação), relativamente às necessidades sociais e de reconhecimento do cliente.

CATEGORIAS DE NECESSIDADES	ATITUDES	
	Contribuem para a satisfação	Bloqueiam a satisfação
<b>Aceitação e Afecto (Sociais)</b>	<p><b>Consideração positiva</b> ver no cliente alguém digno do nosso esforço</p> <p><b>Cortesia, correcção</b></p> <p><b>Disponibilidade para ajudar e orientar, mesmo quando para além do nosso âmbito</b></p>	<p><b>Consideração neutra (pior: negativa!)</b> o cliente sente que não é visto como digno de atenção</p> <p><b>Frieza, aborrecimento (pior, maus modos!)</b></p> <p><b>"Isto não é comigo!"</b></p>
<b>Respeito e Reconhecimento</b>	<p><b>Exploração e clarificação dos problemas</b> reconhecimento da individualidade do cliente</p> <p><b>Orientação</b> aconselhamento no respeito pela liberdade de decisão do cliente</p> <p><b>Neutralidade perante questões privadas</b></p> <p><b>Abstenção de comentários sobre as preferências do cliente, ou no máximo comentários positivos</b></p> <p><b>Prontidão</b> o cliente sente que o seu tempo merece respeito</p>	<p><b>Interpretação</b> o cliente sente-se substituído pelo atendedor na expressão das suas necessidades – resiste à comunicação</p> <p><b>Avaliação</b> o cliente sente-se despojado da iniciativa, e alvo de uma crítica implícita</p> <p><b>Invasão da privacidade do cliente</b></p> <p><b>Demora, "moleza"</b></p>

O relacionamento que o quadro da página anterior estabelece entre as necessidades do cliente e os comportamentos profissionais, na perspectiva da satisfação ou da frustração daquelas necessidades, deixa ver com uma nova luz uma série de regras que, no fundo, são simplesmente questões de senso comum. A análise das necessidades de acordo com o modelo de MASLOW permite, no entanto, fundamentar de forma mais consistente um certo número de comportamentos cujas vantagens são intuitivas, e sobretudo ajudar a compreender quais são, exactamente, os efeitos negativos que os comportamentos opostos têm sobre o cliente, assim como as reacções que eles se arriscam a desencadear.

Como em muitos outros domínios no âmbito das relações humanas, a regra de ouro para um relacionamento interpessoal correcto continua a ser a capacidade de sairmos da nossa posição para nos colocarmos no ponto de vista do outro. Se formos capazes de nos lembrar, a cada momento, de que forma gostamos de ser atendidos, não teremos dificuldade em prestar ao cliente (interno ou externo) o tratamento a que ele julga ter direito - aquele a que nós próprios julgaríamos ter direito se invertêssemos os papéis na relação comunicacional de negociação.