

O encontro de serviço

Prof. Ramon Gomes da Silva

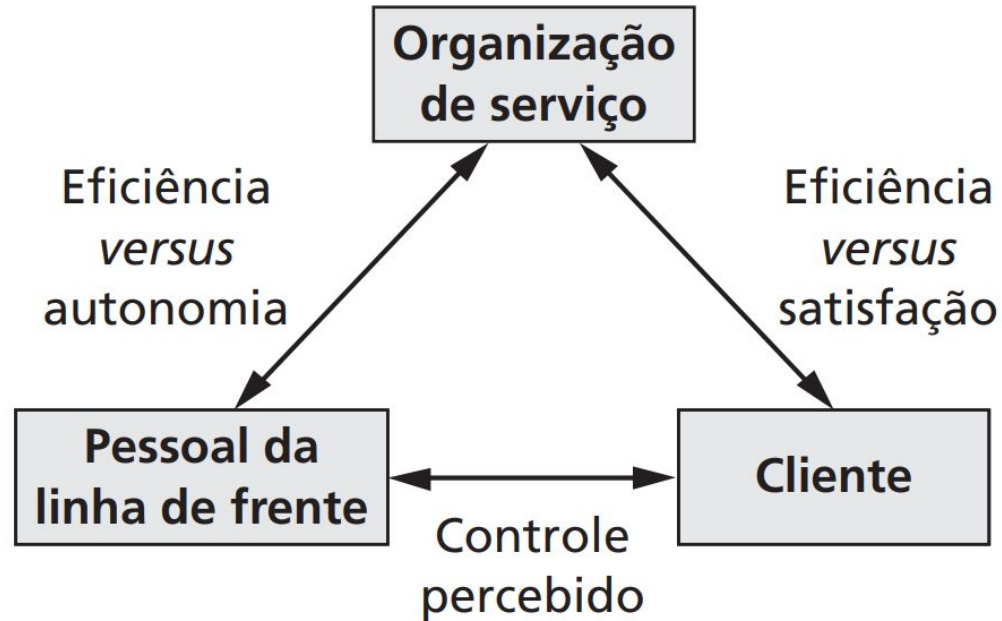




O encontro de serviço

1. A tríade do encontro de serviço;
2. A organização do serviço;
3. O pessoal da linha de frente;
4. O cliente.

1. A tríade do encontro de serviço





1.1. Encontro dominado pela organização de serviço

- Para ser eficiente, uma organização pode padronizar a prestação do serviço, impondo procedimentos operacionais rigorosos e limitando o arbítrio do pessoal da linha de frente.
- Aos clientes são oferecidas poucas opções de serviços padronizados e serviços personalizados não estão disponíveis. Ex: McDonalds.



1.2. Encontro dominado pelo pessoal da linha de frente

- Os fornecedores do serviço tentam limitar o escopo do encontro de serviço para reduzir seu próprio desgaste no atendimento de clientes exigentes. Quando as pessoas da linha de frente são colocadas em uma posição autônoma, elas podem sentir-se como possuidoras de um grau significativo de controle sobre os clientes.
- Espera-se que o cliente deposite considerável confiança no julgamento do pessoal da linha de frente em virtude do conhecimento que ele percebe no prestador do serviço. Ex.: relação entre médico e paciente.



1.3. Encontro dominado pelo cliente

- Nos serviços padronizados, o autoatendimento é uma opção que dá aos clientes o controle completo sobre o serviço limitado que está sendo fornecido. Por exemplo, em um posto de gasolina com autoatendimento, equipado com um leitor de cartão de crédito, o cliente não precisa interagir com ninguém.
- Um encontro de serviço satisfatório e efetivo deve equilibrar a necessidade de controle de todos os três participantes. A necessidade de eficiência pela organização para manter-se economicamente viável pode ser satisfeita se o pessoal da linha de frente for treinado apropriadamente e se as expectativas e o papel dos clientes no processo de prestação do serviço forem comunicados eficientemente.



2. A organização do serviço

- A organização de serviço estabelece o ambiente do encontro de serviço. A interação entre o cliente e o pessoal da linha de frente ocorre dentro do contexto de uma cultura organizacional e também dentro de seu ambiente físico.
- **POR QUE VOCÊ ESCOLHE UM TIPO DE SERVIÇO E NÃO OUTRO?**
- A sua resposta pode estar associada a Cultura da organização ou reputação, porque esta ajuda a determinar o valor que os clientes atribuem ao serviço;



2.1. Cultura

- São as tradições e crenças de uma organização, que a distinguem de outras organizações, mantendo a unidade coesa e moldando o comportamento dos indivíduos ou grupos que dela fazem parte;
- Exemplo: Federal Express possui o lema “entrega da noite para o dia”.





2.1. Cultura

- Os fundadores e/ou gerentes de uma organização de serviço estabelecem intencional ou involuntariamente, uma cultura que prescreve normas de comportamento ou conjunto de valores para guiar a tomada de decisão dos funcionários na empresa;
- A organização se beneficia de um conjunto de valores compartilhados, porque o pessoal da linha de frente tem poder para tomar decisões.



2.2. Delegação do poder

- Dar a um “substituto” o direito de agir em nome de alguém ao desempenhar uma dada tarefa; confiar incondicionalmente; Oportunidade de fazer diferença.
- Diferente de serviços padronizados (como do McDonalds), um modelo de organização de serviços está emergindo onde as camadas de supervisão são drasticamente reduzidas, porque o pessoal da linha de frente é treinado, motivado e abastecido com informações oportunas que os habilitam a gerenciar o encontro de serviços no local da prestação do mesmo.



2.2. Delegação do poder

- Investir em pessoas tanto quanto ou mais do que em máquinas;
- Usar a tecnologia para dar suporte ao pessoal da linha de frente e não para monitorá-lo ou substituí-lo;
- Considerar o recrutamento e o treinamento do pessoal da linha de frente decisivos para o sucesso da empresa;



2.2. Delegação do poder

- Relacionar a compensação ao desempenho, para os empregados de todos os níveis;
- Fazer com que o papel da gerência seja de facilitadora do pessoal da linha de frente e não de supervisão;
- Investir em sistemas de informações por computador para dotar o pessoal da linha de frente com habilidade de resolver os problemas;



3. O pessoal da linha de frente

- O pessoal da linha de frente deveria ter atributos de personalidade como flexibilidade, tolerância a ambiguidades, habilidade para monitorar e mudar de comportamento de acordo com as situações e **empatia pelo cliente**;
- Para fazer uma boa escolha do pessoal da linha de frente é necessário um processo de seleção que detecte estes atributos.



3.1. Seleção

Questionamento abstrato

- São questões abertas que visam captar a capacidade do entrevistado de relacionar a situação imediata do serviço com informações coletadas em experiências passadas;
- Pode ser usado para revelar a boa vontade de uma pessoa em se adaptar. Pessoas capazes de analisar os eventos que as cercam e de interpretar o seu significado, são capazes de aprender mais e mais rapidamente;



3.1. Seleção

Questão situacional

- Requer que o entrevistado responda a questões relacionadas a uma situação específica.
- Este tipo de técnica pode revelar informações relacionadas aos instintos do entrevistado, capacidades interpessoais, bom senso, julgamento e se o candidato é capaz de pensar sob pressão;



3.1. Seleção

Desempenhar um papel

- É uma técnica de entrevista que requer que os entrevistados participem de uma situação simulada e reajam como se o ambiente de serviço fosse real;
- É usada com frequência na fase final de recrutamento e outros funcionários são convidados a participarem como “atores” na simulação.
- Possibilita observar o entrevistado sob pressão;



3.2. Treinamento

- Os manuais de treinamento e guias de funcionários dedicam-se a explicar as habilidades técnicas necessárias para o desempenho do trabalho;
- No entanto, as habilidades de interação com os clientes resumem-se a um simples comentário de ser gentil e sorrir;
- As dificuldades com as interações entre clientes e o pessoal da linha de frente são classificados em dois grupos a seguir:
 1. Expectativas irreais dos clientes;
 2. Falha do serviço.



3.2.1. Expectativas irrealistas dos clientes

- Aproximadamente 75% de dificuldades de comunicação surgem de outras causas que não sejam a falha na prestação de um serviço técnico.
- Isto acontece devido expectativas dos clientes que não podem ser atendidas pelo sistema de prestação de serviços e podem ser divididas em seis categorias, a seguir:



3.2.1. Expectativas irrealistas dos clientes

1. Demandas não razoáveis

Caracteriza-se por serviços que a empresa não oferece ou pedidos de clientes que necessitam de tempo e atenção inapropriados.

Ex: Passageiro que quer levar toda a sua bagagem como bagagem de mão;

2. Exigências contrárias à política do serviço

Pedidos que não podem ser atendidos devido a regulamentações de segurança, leis ou políticas da empresa.

Ex: O vôo está há uma hora esperando para decolar e o passageiro deseja fumar;



3.2.1. Expectativas irrealistas dos clientes

3. Tratamento inaceitável aos empregados

Tratamento hostil aos funcionários com abusos verbais ou físicos;
Ex.: Cliente beliscando uma garçonete;

4. Comportamento inadequado

Cliente alcoolizado pedindo atenção especial, como pedindo mais uma bebida ou precisando de ajuda para o embarque;



3.2.1. Expectativas irrealistas dos clientes

5. Quebra de normas sociais

Clientes que rompem normas sociais em geral.

Ex.: Hóspedes nadando nus na piscina do hotel.

6. Exigências imprevistas

Atenção especial a clientes com dificuldades psicológicas, médicas ou de comunicação.

Ex: Passageira tendo uma hemorragia;



3.2.2. Falha inesperada do serviço

- É uma carga extra de comunicação para o pessoal da linha de frente, entretanto é uma oportunidade única para o pessoal demonstrar inovação e flexibilidade na sua reparação.
- Três tipos de falhas no serviço podem ser distinguidas:
 1. Serviço indisponível;
 2. Desempenho lento;
 3. Serviço inaceitável.



3.2.2. Falha inesperada do serviço

1. Serviço indisponível

Serviços que normalmente estão disponíveis ou são esperados pelo cliente.

Ex: caixa eletrônico quebrado;

2. Desempenho lento

O serviço é excessivamente lento, criando uma longa espera para o cliente.

Ex: demora para anotar um pedido, para o prato ser servido;

3. Serviço inaceitável

O serviço não atende a padrões aceitáveis.

Ex. tem um cabelo na minha sopa, a poltrona não reclina.



3.3. Interações cliente x linha de frente

- Pessoal com habilidades interpessoais que consigam evitar que uma situação ruim, piore mais.
- Desenvolver respostas prescritas para determinadas situações.
 - ◆ Quando o funcionário se depara com uma demanda não-razoável, ele pode apelar para o senso de justiça do cliente, ressaltando que não seria justo com os outros clientes.
 - ◆ Roteiros reais também seriam desenvolvidos e ensaiados para cada situação.



4. O cliente

CADA COMPRA É UM EVENTO DE ALGUMA IMPORTÂNCIA PARA O CLIENTE, ENQUANTO, PARA O PRESTADOR DO SERVIÇO, REPRESENTA UMA ATIVIDADE DE ROTINA.

- O envolvimento emocional associado à compra de gasolina em um posto de autoatendimento ou ao pernoite em um hotel econômico é pequeno, mas pensemos no forte envolvimento pessoal de um cliente que sai em férias ou em busca de tratamento médico.
- É muito difícil para o pessoal da linha de frente, que vê centenas de clientes por semana em situações semelhantes, manter um nível correspondente de comprometimento emocional.



4.1. Expectativas e atitudes

- Os clientes são motivados a procurar um serviço de forma similar com que procuram bens, ou seja, suas expectativas comandam suas atitudes de compra.
- As definições a seguir estão adaptadas para classificar os clientes de serviços quanto a suas expectativas e atitudes diante da escolha de um serviço:



4.1.1. O cliente poupador

- Este cliente quer maximizar o valor obtido pelo seu gasto de tempo, esforço e dinheiro.
- É um cliente exigente, algumas vezes instável, pois procura um valor que testará a força competitiva da empresa no mercado.
- A perda desse cliente serve de alerta para a empresa de possíveis ameaças competitivas;



4.1.2. O cliente ético

- Este cliente sente uma obrigação moral de apoiar empresas socialmente responsáveis.
- Empresas de serviço podem desenvolver esta base de lealdade com seus clientes, prestando serviços sociais à comunidade;



4.1.3. O cliente personalizado

- Este cliente quer gratificação interpessoal como reconhecimento e conversação em sua experiência de serviço.
- Cumprimentar o cliente pelo primeiro nome sempre foi um elemento principal em restaurantes de bairro, porém arquivos computadorizados de clientes podem gerar uma experiência personalizada, desde que bem utilizados;



4.1.4. O cliente conveniente

- Este cliente não tem interesse em buscar o serviço.
- Conveniência é o segredo para atraí-lo.
- Estes clientes frequentemente se dispõem a pagar mais por serviços personalizados ou sem transtornos;



4.2. O cliente como co-produtor

- Participa da prestação de serviço como um empregado parcial, seguindo um roteiro definido por normas sociais ou imposto pelo projeto do serviço oferecido.
 - ◆ Ex.: restaurantes self-service, escolher as mesas, sistemas operacionais com a mesma interface;
- Dificuldades podem surgir quando é introduzida uma nova tecnologia que exige um novo roteiro na prestação do serviço.
 - ◆ Ex.: introdução de máquinas de leitura de código de barras, uso do caixa eletrônico para realizar operações de pagamentos, depósitos;



Espaço para dúvidas

Prof. Ramon Gomes da Silva, MSc.

ramongs1406@gmail.com
<https://ramongss.github.io>



O encontro de serviço

Prof. Ramon Gomes da Silva

