

## DESENVOLVIMENTO E COMPORTAMENTO: DA PALAVRA À AÇÃO<sup>1</sup>

*Lucas Gonzaga Jr.*<sup>2</sup>

Um dos mais controvertidos e difíceis desafios das empresas é o de fazer com que suas estratégias e intenções em relação ao atendimento de clientes sejam eficientemente colocadas em prática. Como fazer com que teorias e simulações cheguem ao mundo real, e tenham os reflexos necessários no comportamento de seu quadro de funcionários? É uma questão que tem consumido muito tempo e recurso, nem sempre alcançando o devido sucesso.

A competitividade e a velocidade das mudanças na atualidade trouxeram diferentes paradigmas, aumentando os desafios de quem precisa gerar novos comportamentos em sua linha de frente. Alguns fatores antes considerados importantíssimos, cedem espaço para posturas mais abrangentes, como por exemplo:

- atender a necessidade do cliente deixou de ser vantagem competitiva para se tornar pré-requisito - exceder a expectativa do cliente é agora o objetivo desejado, buscando-se a fidelização;
- escutar bem o cliente já não é mais outra vantagem competitiva - entendê-lo que é a meta, buscando-se informações que contribuam para a criação de novos produtos e serviços;
- solucionar o problema do cliente também deixou de ser uma das vantagens competitivas para ceder lugar a uma conduta mais complexa: prever a dúvida e dificuldade do cliente, antecipando-se aos contratemplos e atritos futuros.

Tudo muito claro, fácil de entender e, por que não dizer, óbvio, uma vez que estamos na era do cliente, do marketing de relacionamento, marketing um a um etc. Reuniões, palestras, seminários, manuais, cursos - existem várias formas de transmitir aos funcionários os conceitos realmente essenciais para o crescimento da empresa. Precisamos colocar as equipes bem afinadas no contato com o cliente, sabendo entendê-lo, surpreendê-lo e resolver todas as suas necessidades.

---

<sup>1</sup> Texto publicado no Jornal Estado de Minas em 24/01/1999 e na Revista Treinamento e Desenvolvimento em setembro/2000.

<sup>2</sup> Economista e Psicólogo, Especialista em Gestão Empresarial. Autor do livro "E se o pára-quadras não abrir?"

Os gerentes, ou ainda consultores, empenham-se para que todos assimilem as mudanças e possam incorporar novas formas de ação. Além da teoria, procuram um grande número de simulações que tragam a realidade aos funcionários, capacitando-os a 'enfrentar' qualquer tipo de cliente. Feito tudo com profissionalismo é só esperar os resultados, certo?

Errado. E é aí que se encaixa o principal equívoco daqueles que executam um criterioso trabalho de treinamento e se deparam com reações aquém do esperado, sem verem as alterações almejadas no seu pessoal. Um programa que vise mudanças de atitudes e formas de relacionamento não gera os resultados esperados sem a vivência necessária. Não adianta dizer que as simulações e apresentações de exemplos cumprem este papel porque isto não acontece na prática.

E como conseguir essa vivência tão indispensável? Como fazer um profissional da linha de frente sentir seu real valor, avaliar suas atitudes e consequências, ou ainda reconhecer a importância de seus erros e acertos? Colocando estas pessoas conscientes do seu próprio papel de consumidor, e a partir daí gerando um processo de identificação com seu cliente, reação impossível de se obter de outra maneira - é realmente simples como parece.

Se sou uma pessoa atenta aos meus direitos de consumidor, escuto com atenção aqueles que me atendem, comparo produtos aparentemente semelhantes, exijo agilidade e cumprimento dos prazos que me foram prometidos e reclamo quando me sinto lesado, (independentemente de estar comprando um pãozinho ou uma televisão) qual será a minha atitude quando tiver que lidar com um problema do meu cliente? Poderia citar dezenas de exemplos, mas certamente cada leitor terá o seu.

O diferencial aqui é a seguinte avaliação: se sou um consumidor competente, (leia-se exigente) e me deparo com um cliente também exigente, este deixará de ser um opositor, o adversário que normalmente acabava se tornando, para ser um igual, pessoa que age como eu agiria na mesma situação. O nível de receptividade aumenta, a empatia melhora e o pré-julgamento inconsciente - uma das maiores armadilhas para quem está no atendimento - reduz-se drasticamente.

O espaço tradicionalmente dedicado nas empresas à discussão e avaliação de problemas ocorridos com seus clientes é, a partir daí, ampliado também para análises feitas pelos funcionários como consumidores. As observações e comentários de fatos ocorridos no dia-a-dia dessas pessoas farão com elas desenvolvam mais o senso crítico e percebam que estão muitas vezes (muitas mesmo!) tomando atitudes que irão desagradar ao cliente ou afastá-lo.

A matéria-prima e os recursos estão disponíveis em todas as organizações. Este tipo de atitude, além de beneficiar a empresa, tem um efeito multiplicador. O respeito aos direitos do consumidor se transmite progressivamente a outros problemas da sociedade, resultando em uma diferente percepção dos direitos do cidadão. Consumidores mais conscientes e exigentes são igualmente cidadãos mais conscientes e exigentes.

---

*O presente texto é protegido pela Lei de Direito Autoral (lei 9610/98, artigo sétimo) e somente poderá ser veiculado, divulgado ou difundido com a citação do nome do autor e sem modificações. Proibida a utilização comercial ou econômica do texto sem a prévia e expressa autorização do autor. Contato com o autor: [contato@lucasgonzagajr.com.br](mailto:contato@lucasgonzagajr.com.br) ou [www.lucasgonzagajr.com.br](http://www.lucasgonzagajr.com.br)*