

## Management and Performance Associates – Fevereiro 2014

### Etiqueta e Serviço ao Cliente na idade dos equipamentos eletrônicos

Duas situações chamaram a atenção recentemente. Estávamos sentados em uma cafeteria e notamos um cliente gesticulando freneticamente tentando atrair a atenção do barista. Isso levou um tempo e como estávamos próximos ao barista, tentei chamar sua atenção também. Impossível! Seus olhos estavam fixos no iPhone. Ele estava tentando avançar para o próximo nível do Candy Crush.

Nessa mesma tarde fomos ao banco fazer uma operação de câmbio. O Caixa estava com fones de ouvido, curtindo uma música. Ele estava cantando em voz alta. . . bem alta. Ele estava alheio aos que estavam ao seu redor ou simplesmente não estava se importando. O nível de seu serviço era mecânico, não havia contato visual nem o reconhecimento de que estava lidando com um cliente.

Neste momento, alguns de vocês devem estar pensando “esses jovens precisam se livrar dessas porcarias!”. No nosso ponto de vista, isso não é mais realista. Deveríamos realmente criar a expectativa de que esses jovens vão se desconectar das mídias sociais, jogos e músicas? Acreditamos que não, mas ao mesmo tempo, os clientes continuam tendo expectativas de um bom serviço, como deveriam. Uma pergunta melhor seria “como podemos reconciliar essas duas visões?”

É esperado dos gestores, que observem o desempenho de seus subordinados e, baseados nessa observação, é suposto que ofereçam feedback e coaching. É aí que as coisas podem se complicar. Aqui vão alguns possíveis cenários:

#### **Cenário um: Os gestores não estão observando seus funcionários**

Em várias situações, os gestores estão ocupados e envolvidos em várias tarefas. Nesse caso, eles não estão desempenhando seu papel mais importante, que é gerenciar seus funcionários. Neste cenário, é impossível o gestor estar a par do atual nível de

performance de sua equipe, a menos que um cliente faça uma reclamação formal. Gostaríamos de acrescentar que, neste cenário, nem o gestor e nem a equipe estão focados no cliente.

#### **Cenário dois: Os gestores estão cientes de que os funcionários não estão engajados na prestação de serviço, mas não fazem nada**

O maior benefício do feedback ao funcionário, é aumentar sua consciência sobre comportamentos específicos. Ao abdicar dessa responsabilidade básica, os gestores estão perpetuando o problema.

#### **Cenário três: Os gestores também estão conectados em seus celulares**

Como você imagina falar com seu funcionários sobre esse tema se você, como gestor, não dá um bom exemplo? Ser *role model* é uma das mais poderosas ações de um gestor para influenciar os funcionários a incorporar comportamentos desejados. Cultura é comumente definida como “a maneira como fazemos as coisas por aqui”. É, em grande medida, aprendida pela observação dos demais.

#### **Cenário quatro: Gestores decidem oferecer coaching dizendo “Larga desse celular!”**

Existem vários problemas com isso. Primeiro, não confunda coaching com gritar ordens para as pessoas. Segundo, o foco da conversa deve ser a competência de atendimento ao cliente. O problema não está no equipamento eletrônico, mas no fato de que os funcionários não estão prestando atenção no cliente. Em outras palavras, eles poderiam largar do celular e mesmo assim não prestar o devido serviço.

#### **Então, o que é esperado dos gestores nessa situação?**

Foco no resultado e não no celular. Com essa perspectiva, traga seu funcionário para uma conversa de coaching. Conversas efetivas de



coaching têm uma relação muito desafiadora - 80/20.

### 80%

Oitenta por cento do tempo de uma conversa de coaching deve estar centrada na exploração da perspectiva do funcionário, usando comportamentos receptivos de influência: fazendo perguntas abertas, checando seu entendimento e demonstrando empatia.

Perguntas ponderosas estão relacionadas à exploração da percepção do funcionário em relação à situação, suas causas, possíveis soluções e um plano de ação.

Exemplos de perguntas que poderiam ser usadas nessa situação:

- a) *Imagine a situação inversa. Como você se sentiria sendo ignorado pelo barista?*
- b) *Quais são algumas possíveis consequências no caso do cliente constantemente sentir que não é valorizado?*
- c) *O que você pode fazer diferente da próxima vez, para que o cliente tenha uma experiência valiosa?*
- d) *O que mais?*

### 20%

Vinte por cento do tempo da conversa é reservada para dar feedback, caso o funcionário não tenha consciência da situação. Por favor, lembre-se de que dar feedback é oferecer informação, não é julgar, dar conselho, recomendações ou solução.

Um exemplo de feedback para a primeira situação seria:

*“O cliente acenou para você durante 2 minutos. Você não percebeu porque estava concentrado no seu jogo. Ao invés de pagar a conta ele foi embora. Não apenas perdemos dinheiro, como também podemos ter perdido o cliente – para sempre.”*

No início deste artigo mencionamos que pedir a esses “jovens” que larguem seus celulares não é realista, e que esse não deveria ser o ponto central da conversa. Sempre que um funcionário tiver um

comportamento que o incomode, pergunte-se: “Qual é, exatamente, o comportamento que me incomoda e qual é o impacto na performance? O problema não está em usar fones de ouvido. O problema real é ignorar o cliente. É mais provável que seu funcionário entenda e ajuste seu comportamento se você focar seus comentários no resultado e impacto no cliente, do que em uma característica da geração dele.

**Até a próxima! Seus comentários são bem-vindos!**