



# Melhoria na Qualidade do Atendimento para Bares e Restaurantes

GUIA DO PARTICIPANTE



## SUMÁRIO

	<u>Página</u>
■ Mensagem da ABRASEL.....	5
■ Módulo 1 – Informações Básicas sobre Turismo.....	7
Turismo como Setor-Chave para o Desenvolvimento de um País.....	9
Segmentos do Setor de Turismo.....	13
Entendendo as Diferentes Demandas dos Clientes.....	19
O Profissional de Qualidade e seu Plano de Ação Pessoal.....	26
■ Módulo 2 – Ética e Postura Profissional.....	29
Apresentação Pessoal.....	31
Padrões de Etiqueta Social.....	34
Padrões Éticos em Situações que Envolvam o Cliente.....	38
Ética Profissional para Conquistar a Confiança do Cliente.....	41
■ Módulo 3 – Comunicação.....	43
Expressão Oral.....	45
Saber Ouvir – Condição Essencial para Bem Atender.....	47
Identificando Necessidades dos Clientes através da Linguagem Não-Verbal.....	50
Comunicação Efetiva.....	51
■ Módulo 4 – Excelência em Atendimento.....	61
Promovendo um Atendimento Personalizado.....	63
Superando as Expectativas dos Clientes.....	71
Dicas para a Resolução de Problemas.....	75
Avaliar a Satisfação do Cliente para Garantir a Melhoria Contínua.....	76
Processo - O “X” da Questão.....	79
■ Módulo Complementar – Informações Específicas para os Instrutores.....	81
Considerações Gerais.....	83
Reflexões sobre o Desenvolvimento de Competências no Trabalho.....	85
Desenvolvendo Competências Específicas no Posto de Trabalho.....	93
Proposta de Planos de Desenvolvimento de Competências.....	97
Tutoria <i>on line</i> .....	111
■ Referências e Fontes Bibliográficas.....	113



## MENSAGEM DA ABRASEL

Integrante do binômio produto-serviço, o atendimento é, reconhecidamente, um componente essencial do mix dirigido ao consumidor.

Nessa perspectiva, ao atender um cliente com qualidade, os profissionais do segmento de bares e restaurantes têm a rara oportunidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes de forma a gerar resultados que se traduzam na consolidação de uma relação de fidelidade. Por esta razão, o tema “Qualidade no Atendimento” vem sendo tratado pela ABRASEL, dentro do Programa de Formação de Multiplicadores para Atuação no Local de Trabalho, como uma competência transversal a ser desenvolvida por todos os profissionais que atuam em contato com o cliente.

Estrategicamente pensado para promover a educação continuada e a perpetuação do conhecimento dentro dos estabelecimentos, o programa tem como objetivo elevar os patamares de qualidade do atendimento no segmento de bares e restaurantes e visa contribuir para o aprimoramento do perfil dos profissionais através de um facilitador permanente no local de trabalho que desenvolva a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas naqueles profissionais, modificando dessa forma as características do atendimento prestado.

Este é mais um desafio a que a ABRASEL se impõe ao investir na elevação do padrão de qualidade do atendimento prestado pelos estabelecimentos integrantes do segmento de bares e restaurantes, confirmando seu compromisso de oferecer diferenciais competitivos aos associados.

Por tudo isso, você, como agente multiplicador, tem um papel fundamental na transformação de uma realidade que, certamente, beneficiará o país e suas gerações futuras.

**Paulo Solmucci Júnior**  
Presidente do Conselho de Administração  
ABRASEL



# Módulo I

## Informações Básicas sobre Turismo





## Turismo como Setor-Chave para o Desenvolvimento de um País

### POR QUE QUALIDADE?

Quando decidimos viajar em férias, é comum fazermos um planejamento que começa com a escolha do país e da cidade que pretendemos visitar. Normalmente escolhemos uma cidade que admiramos por sua cultura, história, costumes do seu povo, musicalidade, gastronomia, patrimônio etc. para então decidir sobre o meio de transporte a ser utilizado, período da estada, hotel e, após a definição desses itens, entramos numa nova fase – a da expectativa. Na realidade, compramos um sonho, e torná-lo realidade dependerá do desempenho dos profissionais de turismo.

Quando afinal a viagem acontece e as coisas ocorrem dentro das expectativas que a nossa imaginação criou, quando encontramos profissionalismo e competência, então a sensação é maravilhosa. Ficamos satisfeitos e até exageramos na avaliação da viagem. Tudo nos parece mais bonito e mais agradável. A cidade que admirávamos passa agora a ser o nosso porto seguro, um lugar especial que passamos a admirar ainda mais e ao qual nos referiremos, a partir de então, de uma maneira mais carinhosa e elogiosa. Poderemos falar do jeito de ser e conviver do seu povo, descrever seus costumes e a beleza de seus pontos turísticos, fazendo-o de modo superlativo, porque fomos atendidos com qualidade.

Entretanto, se algum detalhe destruiu nossa fantasia; se os profissionais nos receberam com distância, desinteresse ou má vontade; se nem sequer nos ouviram, nem compartilharam conosco algumas de suas percepções, então a frustração será bem grande. Nossa decepção se transformará em indignação; a simples frieza da recepção se transformará em ostensiva agressão; a indiferença será descrita como arrogância, orgulho, prepotência e, quando alguém nos perguntar sobre aquela cidade, falaremos com a propriedade de quem a conhece de perto e contra a qual poderemos testemunhar, porque tudo passa a ser superlativo também quando somos mal recebidos.

A Organização para Padronização Internacional – ISO descreve qualidade como:

“A totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes”.

Satisfazer as necessidades explícitas é fundamental, pois o mínimo que se requer de profissionais que trabalham com atendimento é que consigam atender a um simples pedido. Contudo, as “necessidades implícitas”, por serem, geralmente, inconscientes e subjetivas, merecem atenção especial.

E como, afinal, atender a essas necessidades explícitas e implícitas? Através de um atendimento de qualidade sobre o qual trataremos neste Guia de Treinamento.

Para os que escolheram trabalhar com atendimento servir bem é ponto vital para o sucesso. Servir bem deve ser o compromisso de profissionais de todos os segmentos do turismo: meios de hospedagem, restaurantes e serviços de alimentação, entretenimento e lazer, agências de viagens, operadoras e transportadoras, e até algumas atividades correlatas, como escolas e consultorias.

O cliente que nos visita – principalmente o turista – busca alegria e traz retornos favoráveis à comunidade. Se você servi-lo bem poderá encantá-lo e criar nele o desejo de retornar.

Levando na bagagem lembranças inesquecíveis e distribuindo generosos elogios a você, a sua terra e ao local onde você trabalha, o cliente turista voltará e trará consigo muitos outros, que virão com novas expectativas a seu respeito que, mais uma vez, deverão se transformar em realidade.

### **TURISMO COMO ELEMENTO SUSTENTADOR DO DESENVOLVIMENTO**

A economia mundial gira em torno de 30 trilhões de dólares. O turismo ocupa o 1º. lugar entre todos os segmentos, detendo 10% desse valor.

Como negócio, o turismo é inegavelmente uma das atividades mais significativas em todo o mundo. A Itália, por exemplo, tem no turismo o setor mais importante de sua economia; é sua principal fonte de divisas. Já na Espanha, o turismo é o segundo maior gerador de recursos, e assim por diante.

No Brasil, o turismo movimenta 52 segmentos diferentes da economia, despontando como um dos mais importantes setores de geração de empregos. De fato, em seus diversos segmentos, o turismo tem a capacidade de ocupar pessoas de todos os níveis de escolaridade, seja no emprego formal ou informal. Isso lhe dá uma versatilidade maior do que qualquer outra atividade econômica na geração de ocupação e renda. Além disso, o turismo alcança as regiões mais remotas do nosso país, graças às belezas naturais que lá se encontram.

**DE CADA 10 PESSOAS NO MUNDO, UMA DELAS TRABALHA NO TURISMO. ESTA É A MÉDIA MUNDIAL DENTRO DE UMA POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA. NO BRASIL, APENAS 6 EM CADA 100 PESSOAS TRABALHAM NO TURISMO, O QUE SIGNIFICA QUE MUITO AINDA PODE SER FEITO.**

O Brasil é o nosso grande capital turístico. Aproveite. Se você presta serviços, observe as oportunidades que surgem com o aumento de turistas circulando; se você é ou pretende ser um empresário, não perca de vista o potencial turístico do seu empreendimento; se você tem um emprego e, de alguma forma, lida com turismo (como é o caso do segmento de bares e restaurantes), procure se valorizar na profissão e descubra maneiras de ajudar o seu estabelecimento a crescer e a sua cidade ou região a ter um turismo ainda mais forte.

O turismo se faz de oportunidades e iniciativas. Ao explorar um recurso natural ou cultural, você deve pensar no **potencial turístico** que a sua iniciativa pode ter. Muitas vezes não percebemos esta dimensão, mas o turismo vive do que é bom, do que é novo, do que é tradicional, de tudo o que, por algum motivo, desperta a atenção e a curiosidade das pessoas.

Os atrativos só se tornam realidades turísticas depois de localizados e corretamente explorados. Veja alguns casos:

#### ATRATIVO NATURAL

Qualquer elemento da natureza – animais raros, praias, rios, chapadas, florestas – que possa atrair pessoas.

- ◆ As cataratas do Rio Iguaçu deslumbravam e desafiavam viajantes. Hoje, há um complexo turístico implantado na região.

#### ATRATIVO CULTURAL

Tudo aquilo que é produzido por um povo ao longo de sua história.

- ◆ Rendeiras nordestinas produziam roupas rendadas para o próprio uso. Hoje, roupas rendadas nordestinas são atração turística em todo o mundo.

Os produtores de leite e a prefeitura de Nova Friburgo, no Rio de Janeiro, montaram uma queijaria-escola para manter a tradição dos mestres europeus que colonizaram a cidade. A qualidade dos produtos e a boa reputação da escola passaram a atrair muita gente interessada em ver o processo de fabricação e consumir os produtos. Hoje, a queijaria virou parada obrigatória em qualquer excursão turística pela região.

Além disso, o turismo alcança as regiões mais remotas do nosso país, graças às belezas naturais que lá se encontram e oferece também uma série de ocupações de meio turno que complementam a renda de estudantes e donas de casa, além das ocupações sazonais. E o que é mais importante: tem que ser uma atividade limpa, pois ao invés de poluir, deve promover a conservação do patrimônio natural, artístico, histórico e cultural do país.

Outra condição interessante é o fato de ser um investimento seguro para os empresários, pois as estatísticas mundiais comprovam que o turismo continua crescendo à razão de 4,5% ao ano.

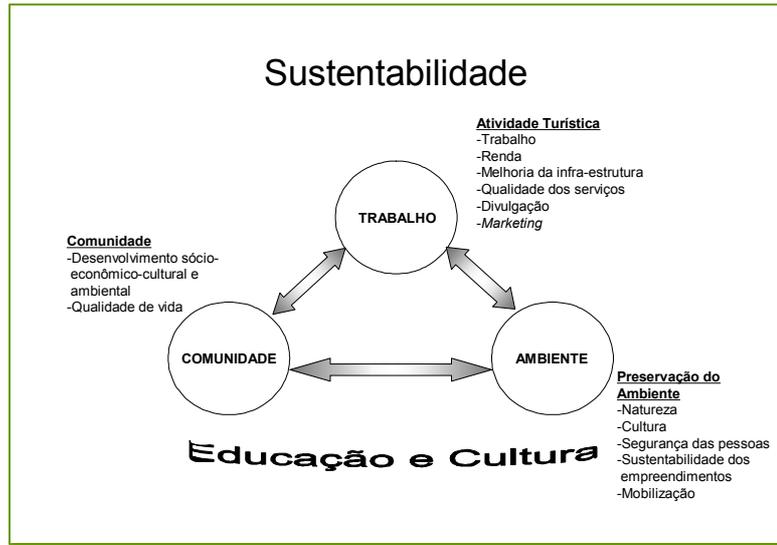
Entretanto, vale mencionar que alguns dos grandes benefícios do turismo atual produzem efeitos que ameaçam a sua continuidade. Essa é a razão de se ouvir cada vez mais a expressão “desenvolvimento sustentável”. É evidente, então, que alguns estão se apercebendo que, certas atrações turísticas lucrativas, apesar de trazerem benefícios a curto prazo, ameaçam “matar a galinha dos ovos de ouro”. Algumas dessas questões difíceis terão de ser resolvidas para que a indústria do turismo possa continuar.



#### Turismo sustentável

Mais do que um tipo, é um jeito de planejar a atividade turística, proporcionando a revitalização local, o resgate da auto-estima, a geração de empregos para a população – tudo isso organizado para favorecer a preservação ambiental e das demais estruturas da região. Significa desenvolver a atividade turística pensando no benefício da sociedade a longo prazo.

Para que a comunidade se beneficie com o turismo é preciso que o dinheiro reverta em benefício da cidade. O dinheiro que o cliente turista deixa na região deve melhorar a qualidade de vida da população local. Isto significa **sustentabilidade**: o ambiente sendo preservado e sua atividade turística trazendo desenvolvimento econômico e social para a região e sua comunidade.



Programas de conscientização vêm sendo realizados em todo o país, despertando as comunidades para as vantagens trazidas pela atividade turística praticada com consciência ecológica e visando a conservação da natureza.

**EM SUA CIDADE**

**Identifique as ações diretamente ligadas ao turismo.**


**Identifique as ações indiretamente ligadas ao turismo.**


**Fale sobre seu patrimônio natural, artístico, histórico e cultural.**


## Unidade

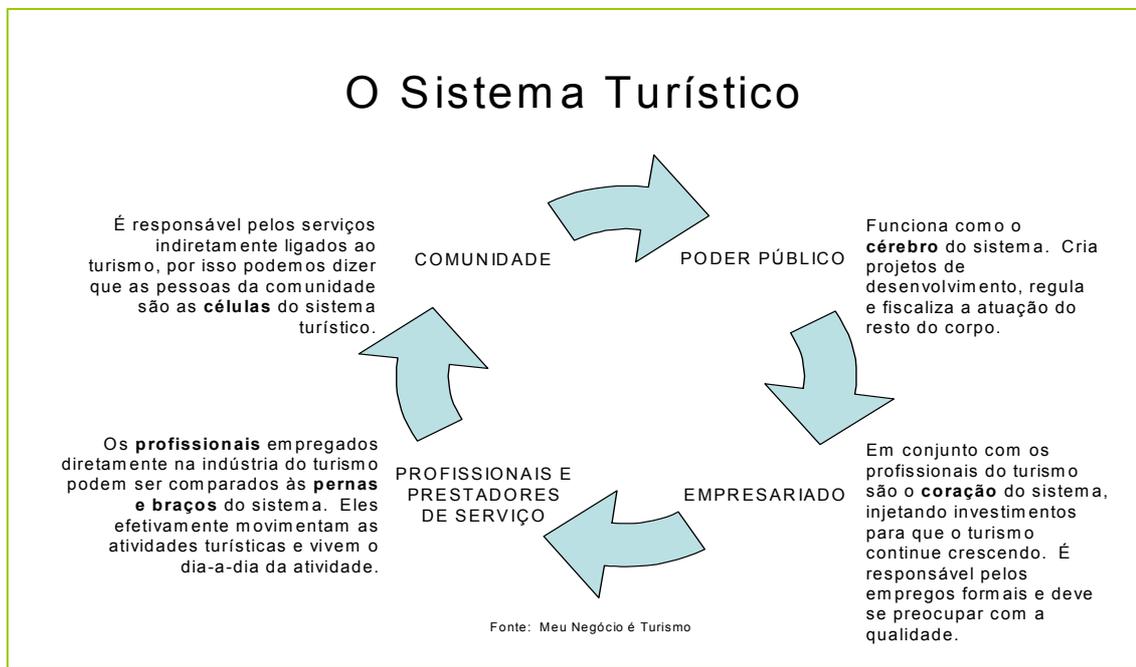
## 2

## Segmentos do Setor de Turismo

Os serviços turísticos – restaurantes, hotelaria, agenciamento – assim como os de infraestrutura da cidade – transporte, limpeza, segurança – e até os serviços de uso da comunidade como bancos, postos de saúde e outros devem funcionar juntos, como os órgãos de um corpo, para receber os visitantes. Para compreender o sistema turístico, é importante, portanto, identificar todos os seus componentes.

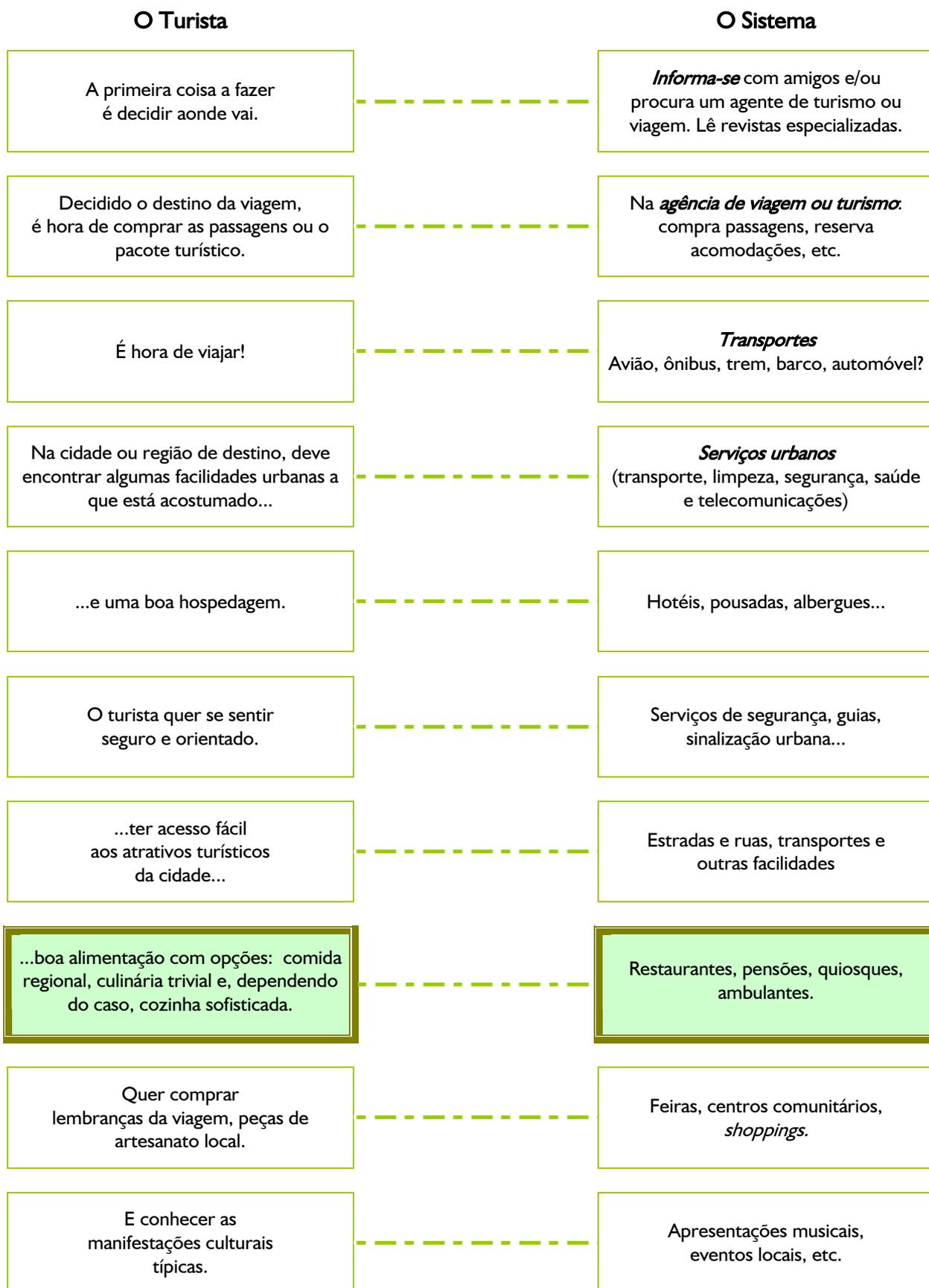
## O Sistema Turístico

Um sistema é a forma como um conjunto se organiza para produzir um resultado. Tudo ou quase tudo no mundo forma sistemas: a natureza, a sociedade, o nosso corpo, as máquinas. Ninguém sobrevive sem órgãos importantes como o coração, fígado ou o cérebro. Se um destes componentes falha, o sistema pára de funcionar. É isso que acontece com o turismo. Para funcionar, ele depende do funcionamento conjunto de quatro grupos principais: o poder público, o empresariado, os profissionais e prestadores de serviços em turismo, e a comunidade. Cada parte tem um papel determinado para cumprir e fazer com que o sistema turístico atenda às expectativas dos visitantes e seja bom para a cidade. Cada parte tem a sua função. Veja só:



Para cada emprego formal gerado pelas empresas diretamente ligadas ao turismo, criam-se nove trabalhos no mercado informal. Ou seja, toda a comunidade é beneficiada pela indústria tradicional do turismo.

É fácil entender por que todas as partes do sistema têm que funcionar em conjunto. Imagine uma pessoa que pretende viajar para um lugar desconhecido.



Fonte: Meu Negócio é Turismo

Enfim, para curtir a viagem, o turista precisa que o sistema funcione. E, para isso, é preciso que governo, donos de restaurantes, donos de hotéis etc. e todas as pessoas que lidam com o turista cumpram com seu compromisso de servir com qualidade.

Rescapitulando, os diversos segmentos, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), são os seguintes:

- Meios de hospedagem
- **Restaurantes e serviços de alimentação**
- Entretenimento e lazer
- Agências de viagem, operadoras e transportadoras
- Atividades correlatas, inclusive escolas e consultorias

Tais segmentos formam uma grande rede para atendimento ao turista, cujo objetivo final é fidelizá-lo. Em resumo, o turismo é um sistema que depende do trabalho conjunto dos governantes, dos empresários, dos profissionais da área e de toda a comunidade. Quanto mais integrados estiverem os serviços públicos, os serviços de turismo e todos os serviços prestados pela comunidade, melhor será o atendimento ao turista e maior o aproveitamento das potencialidades da cidade. Isto significa oportunidades de trabalho e negócios para todos, demandando profissionais habilitados e treinados.

E você? Está preparado?

#### SURPREENDA-SE!

De acordo com o esquema que acabamos de ver, quantas profissões podem estar direta ou indiretamente envolvidas na viagem de um turista?


**CULTURA DA HOSPITALIDADE: RECEBER BEM, ACOLHER COM SATISFAÇÃO E SERVIR COM EXCELÊNCIA PARA SERVIR MAIS E SEMPRE** Nenhum país jamais conseguiu se constituir num grande destino turístico mundial antes de consolidar um forte turismo interno. O turismo interno precisa ser estimulado tanto quanto o turismo externo. Mas, por onde começar?

O primeiro passo é criar uma forte cultura da **hospitalidade** que priorize o conhecimento das expectativas do cliente e a busca de sua superação. A ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – possui normas que tratam especificamente da qualidade no atendimento, pautada na cultura da hospitalidade. Uma delas é a NBR 15.030. Parte dela prescreve:

- **Receber bem e com satisfação inclui:**
  - Demonstrar interesse e atenção pelo bem estar do cliente.
  - Acolher com cordialidade e empatia.
  - Identificar expectativas, interesses e necessidades do cliente.
  - Oferecer opções de atendimento.
  - Atender com eficiência, rapidez e simpatia.
  - Dar informações que contribuam para a sua ambientação e localização.
  - Buscar a vinculação do cliente ao destino e seu desejo de retornar.
  - Atender de acordo com os padrões propostos por cada estabelecimento.
  
- **Servir com excelência inclui:**
  - Expressar a disposição interna de servir.
  - Compreender a demanda requerida e ampliar possibilidades de atendimento.
  - Atender dentro dos padrões de qualidade.
  - Identificar ações preventivas com informações e providências adequadas.
  - Promover clima amistoso.
  - Ter referências de padrões de serviços oferecidos no mercado.
  - Sensibilizar-se com problemas do cliente.
  - Fazer com que o cliente se sinta especial.
  - Envolver outras pessoas que possam facilitar atendimento específico.
  - Atender as expectativas quanto a qualidade e adequação de produtos, serviços, tempo e custo.

O profissional que serve bem age com base em valores éticos, relacionando-se dentro dos padrões de boa educação, estabelecendo comunicação efetiva, disseminando a visão do turismo como vetor para o desenvolvimento sócio-econômico e cultural, cuidando da higiene, saúde e apresentação pessoal e do ambiente, cuidando da apresentação de produtos, oferecendo serviços especiais e personalizados, e garantindo a satisfação dos clientes.

O segundo passo é estabelecer uma rede de relacionamentos com outros profissionais do setor de turismo, de modo a fortalecer essa nova cultura no mercado como um todo, apoiando os esforços de cada um no desafio da mudança de mentalidade e até realizando programas educativos em conjunto.

Um bom profissional nem sempre teve a chance de freqüentar cursos de formação para a sua ocupação. De fato, muitos dos melhores profissionais do mundo aprenderam na prática. Assim, o importante é conhecer o que o mercado está exigindo e então complementar a

formação de todos, tanto com conhecimentos técnicos (saber), como com habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser e conviver).

**Conheça mais sobre os elementos da competência hospitalidade:**

- ☞ Ela exige conhecimentos de:
  - a) requisitos de higiene e apresentação pessoal adequados à ocupação;
  - b) termos técnicos e operacionais do segmento de turismo e hospitalidade;
  - c) procedimentos de emergência em caso de acidente, incêndio ou falta de energia;
  - d) principais tipos de estabelecimento, serviços e produtos da indústria do turismo;
  - e) aspectos básicos da cultura local e nacional.
  
- ☞ Requer habilidades para:
  - a) comunicação clara e articulada, com emprego de gramática e vocabulário adequados;
  
- ☞ E espera dos profissionais as seguintes atitudes/atributos:
  - a) consciência de detalhes e atenção para padrões, leis e regulamentos do estabelecimento/localidade;
  - b) facilidade no relacionamento com a equipe, gerando sinergia;
  - c) atitude otimista, sociável, amigável e democrática para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes;
  - d) atitude atenciosa, empática, simpática e cordial no atendimento às necessidades do cliente;
  - e) educação, ética e sensibilidade para com sentimentos e desejos alheios;
  - f) iniciativa para antever, antecipar oportunidades de servir, prevenir e solucionar problema;
  - g) equilíbrio emocional perante situações de pressão de tempo, demandas simultâneas, reclamações e situações imprevistas;
  - h) raciocínio lógico verbal e memória de curto e longo prazo;
  - i) disposição interna de servir e interesse pelo bem estar alheio;
  - j) compreensão das necessidades e expectativas das pessoas;
  - k) compreensão e respeito aos aspectos sociais e culturais do turismo;
  - l) hábitos saudáveis e comportamentos adequados;
  - m) capacidade para ouvir atentamente e interpretar linguagem não verbal.

Fonte: NBR 15030: 2005

EM SUA CIDADE

Os pontos fortes identificáveis no atendimento ao turista são:


Os pontos fracos identificáveis no atendimento ao turista são:


A cultura de hospitalidade pode ser assim avaliada:


## Entendendo as Diferentes Demandas dos Clientes

## Alguns Tipos de Turismo

Existem muitas razões para se viajar. Motivos diferentes atraem públicos diferentes, com necessidades e expectativas diferentes. Cada tipo de turismo se vale de um sistema turístico que satisfaz suas demandas específicas. Eis alguns deles:

**Turismo de saúde**

Viagens que visam à melhoria da saúde do visitante através de um programa médico ou atrativo natural da região. Ex.: estâncias hidrominerais.

**Turismo rural**

Associa atividades naturais e culturais típicas do meio rural, como andar a cavalo, pescar, etc. Ocorre em sítios e fazendas.

**Turismo de negócios**

Viagens para reuniões de negócios. Geralmente são viagens rápidas e requerem serviços especializados (secretárias, *office-boys*, tradutores, etc.). Este tipo de turismo está em franca expansão.

**Turismo da melhor idade**

Oferece passeios e programas especiais para idosos. Para muita gente nessa faixa de idade, o turismo significa um começo ou um recomeço, a realização de antigos sonhos, o reencontro com o prazer.



**Turismo de incentivos**  
Viagens de lazer oferecidas como prêmio aos funcionários de uma empresa.

**Turismo de eventos**

Atrai turistas para eventos de qualquer espécie: profissional (congressos), cultural (festas, exposições) etc. É um segmento dos mais rentáveis em turismo, gerando um grande número de empregos diretos e indiretos para a população.



**Turismo cultural**  
Motivado pela cultura de um lugar, como festas religiosas, construções históricas, etc.

**Turismo religioso**

É uma viagem inspirada pela fé que, às vezes, toma o nome de peregrinação. O Brasil é um país cheio de cidades sagradas, celebrações e muitas atividades que incluem viagens. O turismo religioso, hoje, é um mercado que cresce muito e cria oportunidades de empregos e negócios para muita gente.



**Turismo gastronômico**  
Está diretamente ligado ao prazer e à sensação de saciedade adquiridos através da comida e da viagem.



### Ecoturismo

É motivado por atrativos naturais, como praias e cachoeiras e exige uma infra-estrutura específica, com guias especializados e orientações ao turista, para garantir a preservação ambiental, pois essas cachoeiras, matas e paisagens bonitas são a “galinha dos ovos de ouro” – o fator de desenvolvimento econômico da região. No ecoturismo, a natureza dá o show. Ela é o atrativo, trazendo gente de fora e gerando trabalho e renda para toda a comunidade.

## Brasil, o País do Turismo

*“MORO NUM PAÍS TROPICAL, ABENÇOADO POR DEUS E BONITO POR NATUREZA...”*  
JORGE BENJOR



O Brasil tem um território de mais de 8 milhões de km<sup>2</sup>, onde encontramos regiões equatoriais (área ao norte da Linha do Equador); tropicais (área entre a linha do Equador e o Trópico de Capricórnio); e regiões subtropicais (abaixo do Trópico de Capricórnio) – cada uma com diferentes climas e paisagens.

De fato, o Brasil tem atrativos de sobra para quem quer viajar: belezas naturais, praias, florestas, cidades históricas, cidades modernas, centros industriais, um rico calendário de festas e eventos, culinária, festivais de música e arte, acontecimentos esportivos, estações de cura e mais uma infinidade de motivos para atrair turistas internos e também do exterior. Por isso, podemos afirmar que o Brasil é o país do turismo.

Pela sua grande extensão territorial, o Brasil possui **atrativos turísticos** que se dividem em:

- **Atrativo natural** – Uma variedade enorme de paisagens que atrai gente com todos os gostos e motivações, desde descansar na praia até escalar uma montanha. Em cada região existe uma paisagem diferente – a natureza foi generosa com o Brasil: 10 a 20% de todas as espécies animais e vegetais do planeta estão aqui.
- **Atrativo cultural** – A variedade cultural é outra característica forte do Brasil e atrai pessoas em busca das manifestações típicas de cada região: patrimônio histórico, culinária local e regional, artesanato, música, festas religiosas, manifestações folclóricas, eventos culturais e científicos, etc. A mistura de etnias é a base irresistível da nossa cultura: índios, portugueses, negros e imigrantes de todas as procedências.

## Brasil: Vocação para o Turismo

- No **Norte**, a maior atração fica por conta da natureza: a floresta amazônica, a maior floresta equatorial do mundo, atrai gente de dentro e de fora do país, mas a cultura da região com forte influência indígena também encanta. Pratos típicos, como o Pato no Tucupi, e festas populares são grandes atrativos turísticos.

- No **Nordeste**, as manifestações culturais têm bastante destaque, apresentando traços das culturas indígenas, européias e africanas. Festas populares, especialmente durante o carnaval, são um grande atrativo, além da rica e expressiva culinária nordestina; mas talvez, o maior potencial turístico da região esteja em suas praias paradisíacas, muitas já exploradas pelo turismo, com grande infra-estrutura.
- A força turística da região **Centro-Oeste** está principalmente no ecoturismo, pois o pantanal mato-grossense é um santuário de espécies raras de animais que atrai turistas do mundo inteiro.
- O **Sudeste** é o centro brasileiro de negócios e eventos nacionais e internacionais, tendo forte potencial para o turismo de eventos. O destaque cultural fica por conta do carnaval no Rio de Janeiro, mas a região também apresenta paisagens atraentes com montanhas, cachoeiras e cidades de colonização cultural, além de uma culinária diversificada.
- No **Sul**, o turismo de eventos se destaca com a *Oktoberfest* (Santa Catarina); a festa da Uva (Rio Grande do Sul); e competições esportivas, como campeonatos de *surf* e tênis. A beleza das serras gaúchas e das praias catarinenses também são fortes atrativos.

Entretanto, apesar de todo o potencial turístico, o posicionamento do Brasil, enquanto destino turístico, ainda está muito aquém do desejado, exigindo um esforço conjunto para resolver situações e criar oportunidades.



Considerando que poucos países do mundo podem mostrar ao turista tanta beleza natural, história, tradições, músicas, danças, culinária e um povo simpático, aberto e receptivo, resta-nos identificar o motivo de não estarmos no pódio do turismo mundial.

De acordo com estudo realizado pela EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, os turistas estrangeiros se queixam principalmente de:

- Sinalização turística
- Limpeza pública – falta de conservação das cidades e atrações
- Comunicações
- Segurança pública

Sinalização turística e comunicações serão tratadas num capítulo à parte. Quanto à limpeza pública, a causa principal reside na educação – que leve ao respeito ao outro, a hábitos de higiene e limpeza, à conservação do nosso patrimônio, ao desenvolvimento de habilidades e atitudes para lidar com o cliente, em especial o turista, criando princípios e valores para o desempenho do papel que cada um tem no exercício de uma cidadania plena e responsável.

## EXERCÍCIO

Em qual aspecto o Setor de Bares e Restaurantes pode contribuir para tornar os turistas satisfeitos?


**Transportes**          O turista, por definição, é um viajante e, muito provavelmente, um curioso. Transporte para ele significa chegar, sair, passear e conhecer.

Com o desenvolvimento do sistema turístico da cidade, muitas oportunidades de emprego são criadas direta e indiretamente na área de transportes. Com mais gente se locomovendo na cidade, aumenta a quantidade de transportes (ônibus, metrô, táxi, avião, trens e barcas) circulando. Também aumentam as oportunidades para meios de transporte alternativos, que podem oferecer passeios: bicicletas, vans, charretes, bugues, cavalos – cada um respondendo à demanda dos próprios turistas.

Todos os serviços de transportes, formais ou informais, devem atender bem ao turista. Por exemplo, ao chegar à cidade o turista conhece um motorista, um charreteiro ou um barqueiro, alguém que vai conduzi-lo. Este costuma ser o seu primeiro contato com a comunidade local. Por isso, funcionários e trabalhadores autônomos do sistema de transportes têm a grande responsabilidade de passar a primeira impressão que o visitante terá da cidade. Estes profissionais também são muito procurados para dar informações e dicas sobre os atrativos do lugar. Simpatia, gentileza, honestidade e informação correta formam a base do bom atendimento ao turista.

**ALÔ, TODO MUNDO!**

VOCÊ PODE SER UM EXCELENTE INFORMANTE TURÍSTICO PARA QUEM CHEGA NUMA CIDADE DESCONHECIDA. DÊ SEMPRE INFORMAÇÕES PRECISAS E TRATE O TURISTA DA MELHOR MANEIRA POSSÍVEL. ISTO PRODUZIRÁ UMA IMPRESSÃO MARCANTE SOBRE A CIDADE E A POPULAÇÃO LOCAL. O TURISTA BEM TRATADO VOLTA SEMPRE, ALÉM DE FAZER PROPAGANDA POSITIVA DA CIDADE.

## EM SUA CIDADE

Principais restaurantes	Telefone

Principais hotéis e pousadas	Telefone

Companhias aéreas que pousam regularmente	Telefone

Principais locadoras de veículos	Telefone

Ponto de táxi mais próximo	Telefone

Principais museus, cinemas, teatros	Telefone



## O MAPA DA MINA

Siga as instruções e descubra como aproveitar as vantagens de o Brasil ser o país do turismo.



**8**

Apresente o projeto para os demais participantes, defendendo por quê você escolheu aquela iniciativa.

**7**

Crie um projeto mostrando qual é a iniciativa que deve ser tomada, por quê e como. Cuide para que o projeto fique bem escrito e fácil de ser entendido. Não esqueça de fazer um levantamento de custos.

**6**

Escolha entre tudo o que você percebeu e imaginou, uma que lhe pareça possível de colocada em prática.

**5**

Imagine, no mínimo, três maneiras de tirar partido das deficiências que você identificou.

**4**

Imagine, no mínimo, três maneiras de aproveitar melhor cada um dos atrativos que você identificou.

**2**

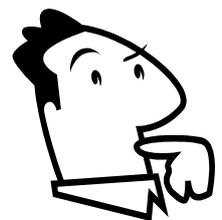
Localize, no mínimo, três atrativos (por exemplo: praias, cachoeiras, ar puro, grupo de música, grupo de dança, **comida gostosa**, etc.).

**3**

Localize, no mínimo, três pontos que podem ser melhorados (por exemplo: estradas, venda de produtos da região, serviços de alimentação, hospedagem, etc.).

**1**

Procure olhar para sua cidade ou região como se não a conhecesse e observe o que ela tem a oferecer a você e aos visitantes.



Fonte: Meu Negócio é Turismo

### Perspectivas de Evolução

Evoluir depende de você. Se você aprimorar a qualidade de seu atendimento, poderá progredir em sua carreira. Basta estabelecer objetivos, definir sua missão de vida e seu plano de ação pessoal e alinhá-los com a missão e os objetivos de seu estabelecimento.

Se você não tiver objetivos bem definidos, precisos e claramente estabelecidos, não vai perceber o enorme potencial que existe dentro de você.

Estabeleça sua missão de vida, seu plano de ação pessoal, defina seus objetivos e mobilize-se. Lembre-se que:

- ***Seus objetivos devem ser grandes.*** Um sábio certa vez disse: “Não faça planos pequenos porque eles não têm a capacidade de mexer com a alma dos homens.”
- ***Seus objetivos devem ser de longo alcance.*** Ninguém está tão interessado no seu sucesso quanto você. De vez em quando talvez você sinta que algumas pessoas estão no seu caminho, atrasando deliberadamente o seu progresso, mas na realidade, só você pode se atrasar. Os outros podem interrompê-lo temporariamente – você é a única pessoa que pode fazê-lo permanentemente.
- ***Seus objetivos devem ser diários.*** Objetivos diários são os melhores indicadores – e os melhores construtores – do caráter. É aí que entram a dedicação, a disciplina, a determinação. É aí que pegamos o *glamour* do objetivo, ou sonho de longo alcance, e vamos diretamente ao essencial, que é a construção de alicerces que ajudarão a garantir que o sonho se torne realidade.
- ***Seus objetivos devem ser específicos.*** Não importa quanto calor, poder, brilho ou energia você tenha; se não utilizá-los e focalizá-los sobre um alvo específico, nunca realizará tanto quanto sua capacidade autoriza.

Definidos sua missão de vida e seu plano de evolução profissional, descubra qual a missão e os objetivos de seu estabelecimento e veja como você pode fazer dele o grande palco para a realização de seus próprios objetivos. Já que você escolheu se engajar ao turismo, a indústria da paz – sem chaminés, sem fronteiras, unindo povos e agregando seres – adquira conhecimentos, habilidades e atitudes que o levarão ao pleno exercício de sua competência como profissional de qualidade. Este pode ser apenas o primeiro passo...

## SEU PLANO DE AÇÃO PESSOAL

Liste aqui seus objetivos de curto prazo (1 ano), incluindo seu Plano de Ação Profissional.


Estabeleça as prioridades e trabalhe em cima do mais importante, listando as ações e prazos para você alcançá-los.

Objetivo Principal:

--

Ações Necessárias

Prazo

Ações Necessárias	Prazo

Agora alinhe sua missão pessoal à missão de seu estabelecimento, trabalhando da melhor maneira possível, buscando o seu desenvolvimento profissional e assumindo o papel de verdadeiro protagonista de sua história de vida.


Para refletir:

*“Em quilômetros é um provação, em metros é difícil,  
mas em centímetros é um barbada.*

- Provérbio popular



# Módulo 2

## Ética e Postura Profissional

---

---



## Unidade

## I

## Apresentação Pessoal

**COMPREENDENDO OS TERMOS**

Através da educação e da convivência familiar, todos nós adquirimos, desde crianças, uma série de valores, ou seja, conceitos a respeito do que é correto e do que é errado. Esses valores nos acompanham por toda a vida e determinam o nosso comportamento. Às vezes, são até mesmo alterados por nós. Existe, portanto, um “dever ser” que não é exigência de leis, nem obrigação de um contrato, mas que vem de dentro do nosso próprio ser. Mudamos os valores acreditando que podemos criar um ambiente mais saudável: material, sustentável e psicologicamente integrado, além de espiritualmente fecundo. É isso que define a ética.

O comportamento ético precisa ser atendido para que tenhamos uma vida social saudável. Por outro lado, cada profissão vai realçando a importância de determinados valores e comportamentos que lhe são próprios, de modo a compor sua **ética profissional**.

A ética profissional, por sua vez, recomenda uma **postura profissional**, ou seja, as normas de comportamento e o modo de ser e conviver no exercício da profissão.

Além de receber bem, atender com satisfação e servir com excelência, a competência **hospitalidade** também inclui agir sempre com base em valores éticos, inclusive no segmento de bares e restaurantes. Alguns desses valores éticos estão refletidos em ações tais como:

- Manter discrição sobre a vida privada ou pública do cliente.
- Manter a privacidade do cliente, evitando perguntas embaraçosas e questionamentos.
- Atuar com discrição no que diz respeito à vida pessoal e profissional dos colegas.
- Manter relacionamentos dentro da esfera profissional.
- Fornecer informações precisas e verídicas.
- Cumprir os acordos pré-estabelecidos.
- Rejeitar quaisquer vantagens ilícitas vinculadas às suas atividades.
- Respeitar os hábitos e costumes de outras culturas.
- Zelar pela imagem do estabelecimento e da localidade.

Além disso, o turismo exige uma série de rituais de serviços que precisam ser praticados com perícia. Um garçom, por exemplo, precisa executar bem o ritual que envolve servir um vinho à mesa, e assim por diante.

Há também rituais sociais que o profissional de turismo não pode deixar de praticar corretamente. O conjunto desses rituais é o que se chama **etiqueta** – a arte das boas maneiras. A propósito, você se percebe também como um profissional de turismo?

Para começar a dominar a ética e postura profissional, portanto, é necessário utilizar as regras básicas da boa educação que vão desde o cultivo de bons hábitos de higiene e apresentação pessoal e do ambiente, até a excelência no atendimento ao cliente, incluindo o respeito às individualidades culturais.

## HIGIENE E APRESENTAÇÃO PESSOAL E DO AMBIENTE: PADRÃO PARA O DESEMPENHO NAS OCUPAÇÕES

Turismo é bem estar. Cheirinho de casa limpa... quem não gosta? A nossa cidade também é nossa casa e a higiene diz muito sobre a cidade e sobre as pessoas que moram nela. É uma ótima maneira de dar boas vindas aos visitantes. Higiene é simples. É básica. É uma questão de **hospitalidade**. Quando recebemos amigos em casa, deixamos tudo bem limpinho, brilhando. É uma maneira de dar boas vindas a quem nos visita. Para os moradores, limpeza significa saúde, bem estar. Para os clientes, é ainda mais do que isso: é tranquilidade, é certeza de poder frequentar os restaurantes, hotéis e locais públicos, sem sustos.

- **Higiene e apresentação pessoal**

Você já ouviu falar que:

“NÃO EXISTE UMA SEGUNDA OPORTUNIDADE PARA CAUSAR UMA PRIMEIRA BOA IMPRESSÃO”?

Pois é, sua aparência, se bem cuidada, tem um impacto positivo na imagem do seu estabelecimento. Uma razão pela qual você foi selecionado para o trabalho é o fato de sabermos que terá um bom desempenho. Você pode mostrar aos clientes uma boa aparência, tanto sua, quanto do seu estabelecimento, mantendo uma atitude profissional e asseada.

O asseio é atingindo se você:

- Escovar os dentes todos os dias antes do trabalho e após cada refeição.
- Banhar-se todos os dias antes do trabalho.
- Usar desodorante antiperspirante todos os dias antes do trabalho.
- Lavar a cabeça frequentemente.

O asseio também é atingido se você lavar suas mãos cuidadosamente:

- Antes de assumir seu posto.
- Depois de espirrar ou tossir, de tocar algo sujo, de descansar, de fumar e, principalmente, antes e após utilizar o banheiro.

A aparência profissional é atingida se você:

- Barbear-se diariamente e seguir as diretrizes do estabelecimento em relação à aparência.
- Manter as unhas limpas e curtas, sem esmalte, passando creme nas mãos para mantê-las macias e apresentáveis.
- Usar uniforme limpo e passado, crachá e sapatos limpos e engraxados.
- Aplicar maquiagem de forma natural e moderada.
- Usar pouco ou nenhum perfume.
- Usar seu cabelo curto, ou para trás, para que saia dos seus ombros.
- Usar bijuteria ou jóia com discrição.

Peça ao seu líder ou instrutor mais informações sobre os padrões adotados em relação ao vestuário e à apresentação pessoal específica do seu estabelecimento.

É necessário também ter cuidado com a saúde para evitar doenças e a possível transmissão delas. Se você estiver gripado, use lenços descartáveis ao tossir ou espirrar.

Tome cuidados especiais com o uso de equipamentos sanitários e não esqueça da qualidade de vida.

Evite fumar, mas se não conseguir, evite fazê-lo no ambiente de trabalho e, principalmente, nas áreas sociais.

Discrição também é sempre bem vinda, seja no vestir, seja no comportar-se.

E não esqueça: mantenha o ambiente limpo e arrumado, pois disso depende sua harmonia interior, que o levará a receber bem, acolher com satisfação e servir com excelência, ética e postura profissional.

#### ■ **Higiene do ambiente**

Limpeza, para o cliente, é uma questão de bem-estar, saúde e segurança. Uma cidade limpa dá ao cliente, especialmente os turistas, a tranquilidade que ele precisa para aproveitar a estada. Ele vai ter a certeza de que a água que vai beber é bem tratada e que sua comida foi feita com higiene.

Limpeza conquista a confiança do cliente, e se ele estiver viajando, gostará muito mais da viagem e até aproveitará melhor os atrativos que o fizeram vir de longe.

E ainda tem mais. O cliente turista é seletivo: uma cidade limpa e consciente das condições básicas de higiene atrai turistas educados que valorizam o bem-estar da comunidade local e, ao mesmo tempo, a recomendam aos amigos. Veja algumas coisas que você precisa saber:

- Higiene é sinal de segurança em todo lugar, especialmente na alimentação. Na hora de preparar a comida, cuidado com a limpeza e higiene das mãos, dos recipientes e utensílios onde está sendo preparada, com a limpeza do ambiente e com o armazenamento dos alimentos. Na hora de servir, preste atenção à apresentação pessoal e do ambiente também. Esses cuidados contam muito para a saúde de todos.
- Lixo é uma responsabilidade de toda a comunidade. A cidade é como a casa da gente, ninguém sai jogando lixo pelo chão da casa. Não sujar as ruas é um bom começo. A cidade fica mais agradável e mais saudável para você, para os clientes da própria cidade e para os visitantes. Quem não gosta de lugares limpos e bem cuidados?

Consciência ecológica também é uma forma de higiene. Significa preservar os recursos naturais de toda a comunidade e mostrar principalmente para o turista que as pessoas da cidade têm consciência da importância de se conservar o meio ambiente.

## CUIDANDO DA ETIQUETA

Tenha cuidado com maus hábitos: espreguiçar-se, bocejar, encostar-se em qualquer parede ou apoio próximo, coçar-se, jogar lixo no chão, falar em voz alta, rir escandalosamente, são consideradas posturas grosseiras. Não evite os maus hábitos apenas em público. Acabe com eles também na sua vida privada. A idéia de que podemos nos policiar em público termina por fatalmente nos trair.

Ainda é comum constatarmos em atividades de atendimento comportamentos como assobiar, cantarolar, mascar chiclete, chupar balas ou fumar enquanto se atende o cliente. Esses comportamentos devem ser banidos da sua vida profissional, pois são desrespeitosos e deseducados.

Seja polido. A polidez sempre cabe e nunca nos deixará mal. Cumprimente todas as pessoas com atenção. Procure conhecer os nomes dos clientes de modo a encantá-los todas as vezes que precisar atendê-los. Isso personaliza o relacionamento e demonstra respeito. Nada de intimidades nem apelidos. Habitue-se a usar abundantemente expressões como: por favor, com licença, muito obrigado. Respeito e gratidão são virtudes das mais apreciadas pelas pessoas.

Dê atenção completa e igual a todos os clientes independentemente de posição social, aspecto, idade etc. Isto inclui, naturalmente, o respeito à ordem de chegada para atendimento e assim por diante. O profissional que atende bem faz com que cada cliente se sinta individualmente especial. Quando não há privilégios particulares, todos se sentem privilegiados.

Aos idosos e crianças, entretanto, é necessário atender com cuidados especiais, de modo a integrá-los nas atividades coletivas sem prejuízo de qualquer das partes. Tais cuidados não serão vistos como privilégios pelos demais, pois são condições de atendimento universalmente esperadas por todos.

O equilíbrio emocional também deve ser mantido permanentemente, pois nas atividades de atendimento estamos sujeitos a pressão e a situações imprevisíveis. Manter a qualidade do atendimento é fundamental nesses momentos para não desencantar o cliente. Sua conduta definirá a solução dos problemas ou a maximização deles. Portanto, procure manter a calma e decidir racionalmente em qualquer ocasião.

Em qualquer caso, é sempre bom lembrar do tripé que apóia a etiqueta no trabalho:



## AS REGRAS DE OURO DA ETIQUETA NO TRABALHO

O PRINCÍPIO POR TRÁS DA ETIQUETA NO TRABALHO RESUME-SE À CONSIDERAÇÃO PONDERADA DOS INTERESSES E SENTIMENTOS DOS OUTROS.

Em outras palavras, você deve mostrar, pela maneira como faz ou diz as coisas, que se preocupa tanto com a pessoa com quem está tratando quanto consigo mesmo.

Isto não significa que você não deva ser firme quando for preciso, ou quando a situação fugir do procedimento habitual – ninguém aprecia ou respeita o bajulador insinuante que vive adulando as pessoas. Em vez disso, é pelo modo como se conduz que você demonstra que tem princípios bem estabelecidos, baseados no respeito aos outros, os quais permeiam tudo o que faz. Assim, se tiver que lidar com situações de pressão, você deve ser não apenas firme e justo, mas também solidário com a situação da pessoa.

Em muitos casos, é preciso um verdadeiro esforço para controlar o impulso natural de tirar vantagem de alguém em posição vulnerável. Se necessário, faça esse esforço, pois você não só ganhará o respeito dos outros, mas também melhorará sua confiança e sua auto-estima. Pensar no ponto de vista dos outros antes de agir pode trazer grandes benefícios.

O modo como você se comporta no trabalho também demonstra se você se preocupa ou não com os sentimentos dos outros. As regras de ouro da etiqueta no trabalho irão ajudá-lo a se orientar nesse sentido. São elas:

<b>I</b>	ntegridade	Agir de maneira honesta e confiável.
<b>M</b>	odos	Nunca ser egoísta, rude ou indisciplinado.
<b>P</b>	ersonalidade	Expressar os próprios valores, atitudes e opiniões.
<b>A</b>	parência	Apresentar-se sempre da melhor maneira possível.
<b>C</b>	onsideração	Ver-se do ponto de vista da outra pessoa.
<b>T</b>	ato	Refletir antes de falar.

**Integridade** é demonstrar, pelo que faz e diz, que você é uma pessoa honesta, confiável e fidedigna.

A REPUTAÇÃO DE INTEGRIDADE É GANHA LENTAMENTE, MAS PERDE-SE DE UMA HORA PARA OUTRA.

Muitos negócios se perdem pelo meio do caminho quando não há um mínimo de confiança na integridade das pessoas. Isto se testa quando você ou o estabelecimento são provocados ou tentados a agir menos honestamente. É uma regra de ouro do comportamento no trabalho que sua integridade seja inquestionável – nenhuma camuflagem consegue disfarçar sua ausência.

**Modos** são padrões de comportamento que indicam à pessoa com quem você está tratando se ela pode confiar que você agirá de maneira correta e razoável quando fizer negócios com ela. Se ela o achar rude, egoísta ou indisciplinado, seu relacionamento provavelmente não irá prosperar. Igualmente, se você se expressar ou agir de maneira racista ou machista, ou mostrar deslealdade em relação ao seu estabelecimento ou aos colegas, seus modos serão vistos como inaceitáveis. Evitar as atitudes negativas, entretanto, é apenas a metade da história.

OS BONS MODOS IMPLICAM EM AGIR DE MANEIRA POSITIVA PARA FAZER COM QUE A OUTRA PESSOA SEMPRE SE SINTA BEM SOBRE SEU RELACIONAMENTO COM ELA.

Sua **personalidade** é algo que só você pode oferecer ao estabelecimento em que trabalha.

PROCURE ASSEGURAR QUE O MODO COMO SE COMPORTA DÁ OPORTUNIDADE PARA QUE VOCÊ EXIBA SUAS MELHORES CARACTERÍSTICAS PESSOAIS.

Por exemplo, você deve se empolgar, mas não deve ser emocional; pode ser irreverente, mas não desleal; pode ser divertido, mas não leviano; e pode ser brilhante, mas não aborrecido. Não deixe que a falta de consideração pelos outros, ações irrefletidas ou grosseiras ou a falta de observância da cortesia na vida profissional o marquem como uma pessoa que passou dos limites.

Sua **aparência** pode não ser seu predicado mais valioso, mas ela nunca deve ser uma deficiência! Apresentar-se bem vestido, usar roupas adequadas, levantar-se e sentar-se com uma boa postura e cuidar-se fisicamente são elementos vitais para causar e manter uma boa impressão entre os colegas de trabalho.

TODOS NÓS DEIXAMO-NOS AFETAR, MESMO QUE INCONSCIENTEMENTE, PELA APARÊNCIA DAS PESSOAS COM QUEM TRATAMOS PROFISSIONALMENTE. NÃO DEIXE SUA APARÊNCIA DECEPCIONAR!

A **consideração** pelos outros é o princípio fundamental por trás de todos os bons modos no trabalho. Os negociadores de sucesso costumam ensaiar as prováveis ações de seus opositores antes de encontrá-los pessoalmente. O objetivo é simples: estar preparado para responder aos imprevistos quando estes ocorrem. Da mesma maneira:

O PROFISSIONAL QUE ATENDE COM EXCELÊNCIA, QUE IMAGINA PREVIAMENTE A PROVÁVEL REAÇÃO DA PESSOA QUE ESTÁ PRESTES A RECEBER, ACOLHER E SERVIR, ESTÁ MAIS APTO A TRATÁ-LA COM CUIDADO E SENSIBILIDADE.

**Tato** é a última, mas não a menos importante das regras de ouro, porque deve ser a “guardiã”, protegendo-nos das palavras e ações irrefletidas. Todo profissional conhece a tentação de reagir imediatamente a alguma provocação ou de levar vantagem quando aparece a oportunidade, e conhece também o arrependimento que se segue quando agimos por impulso.

O TATO NÃO COMPREENDE APENAS CONTROLAR AS ATITUDES DESAGRADÁVEIS DE MODO QUE PAREÇAM ACEITÁVEIS. ELE TEM A VER COM UMA REFLEXÃO CUIDADOSA SOBRE OS INTERESSES DOS OUTROS, PARA SÓ ENTÃO ESCOLHER A FORMA MAIS ACEITÁVEL DE EXPRESSÃO.

## Unidade

## 3

## Padrões Éticos em Situações que Envolvam o Cliente

**CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Na primeira parte deste Módulo, listamos uma série de critérios que o profissional que serve bem deve ter em mente de forma a agir com base em valores éticos. Vamos lembrá-los?

- Manter discrição sobre a vida privada ou pública do cliente.
- Manter a privacidade do cliente, evitando perguntas embaraçosas e questionamentos.
- Atuar com discrição no que diz respeito à vida pessoal e profissional dos colegas.
- Manter relacionamentos dentro da esfera profissional.
- Fornecer informações precisas e verídicas.
- Cumprir os acordos pré-estabelecidos.
- Rejeitar quaisquer vantagens ilícitas vinculadas às suas atividades.
- Respeitar individualidades e diferenças.
- Respeitar hábitos e costumes de outras culturas.
- Zelar pela imagem do estabelecimento e da localidade.

Falamos também dos valores que adquirimos desde a infância e que devem permear a nossa conduta em qualquer ocasião. Vejamos agora quais desses valores são fundamentais para um atendimento em níveis de excelência.

- **Honestidade**

Honestidade é a qualidade de ser verdadeiro. No atendimento de qualidade, implica em fornecer informações verídicas, falar a verdade ao cliente. Não minta, não invente, nem afirme o que você não sabe ao certo. Esse comportamento é extremamente perigoso, pois à mentira descoberta segue-se a perda da credibilidade. Portanto, forneça sempre informações precisas e verdadeiras. Cumpra sua palavra, seja responsável, assuma seus compromissos com o cliente. Seja pontual quando marcar um horário.

A honestidade também inclui assegurar a qualidade e a integridade dos produtos que você vende e dos serviços que você presta. Entregue sempre a qualidade que você prometeu ou fez o cliente imaginar que houvesse. Cobre o preço estabelecido e verdadeiro, forneça o troco correto, pratique a taxa de câmbio justa. Não explore nem abuse da confiança do cliente.

Também não se deixe fascinar pela facilidade de obter vantagens vinculadas à sua atividade à custa do prejuízo do cliente ou da negação dos seus valores morais. Informe sempre com precisão e, caso questionado, emita sua opinião sem tendenciosidade. Pense grande. Lembre-se de que o desejo de retornar deve ser sempre cultivado no cliente. Desta forma, o ganho não será momentâneo, mas permanente e maior.

- **Discrição**

Discrição é a arte de fazer confiável. Respeite o sigilo sempre e sob qualquer circunstância, desde a receita de um prato da casa até um documento contábil; desde um hábito pessoal de um colega ou cliente até um plano de trabalho. Jamais revele informações que, por confiança, lhe foram reveladas.

No atendimento de qualidade, a fofoca, o deboche, o boato devem ser rejeitados. A ninguém interessa o que você sabe da vida ou dos hábitos do seu cliente – nem mesmo a você. Portanto, não lhe faça perguntas pessoais nem embaraçosas.

- **Humildade**

Humildade é a virtude dos verdadeiros sábios, e atendimento é, acima de tudo, serviço. O perfil do profissional que atende com excelência, portanto, deve incluir gostar de servir, sentir prazer em oferecer um produto ou serviço que traz alegria e satisfação ao cliente. Só a humildade produz um bom profissional de serviço.

Por outro lado, ser humilde é reconhecer as próprias limitações e buscar sempre superá-las. É diferente de ser subserviente ou vassalo. É não se furtar a aprender mais. É pedir apoio, envolver outras pessoas. É estar sempre pronto a colaborar. É gostar de trabalhar em equipe e encontrar prazer em servir.

- **Prudência**

A humildade leva a prudência, que é a arte da segurança, de certeza de resultados. Prudente é o profissional que sabe pesar bem suas ações em função dos resultados que almeja e dos problemas que não deseja. Ser prudente é evitar julgamentos apressados e desgastes inúteis. O profissional que atende com excelência e que é prudente não coloca o cliente em aventuras imprevisíveis nem o expõe a surpresas desagradáveis. Ele é uma garantia para o cliente, pois sempre toma decisões bem pensadas, visando à satisfação mútua.

- **Coragem**

A coragem complementa a prudência. Corajoso, portanto, é o profissional que é capaz de assumir responsabilidade e dar conta delas; que é capaz de tomar decisões firmes, mesmo em momentos críticos. É o que defende suas posições éticas, mesmo à custa de críticas ou pressões, mantendo o sentimento estrito do dever.

- **Justiça**

A justiça é outro padrão ético necessário ao profissional que atende com excelência, pois garante a imparcialidade e a rejeição aos preconceitos, levando ao reconhecimento dos legítimos direitos do cliente. Pelo senso de justiça se consegue avaliar os fatos criteriosamente e dar valor ao que, de fato, merece. No atendimento de qualidade, isto se traduz em relacionamento justo e igual para os clientes e em garantia de fornecimento dos melhores produtos e serviços.

Poderíamos ainda acrescentar o **otimismo** como um complemento para o profissional que serve com excelência, já que ele precisa acreditar na pessoa humana, na sua capacidade de criar laços e obter alegria no contato com outros povos. É o otimismo que vai levá-lo a acreditar que seu trabalho muito contribuirá para o desenvolvimento da comunidade, do estado e do país, melhorando a qualidade de vida de todos e construindo uma ponte de boa

vontade entre ele e o resto do mundo, pois servir bem, tem o poder de congrega r povos e nações.

**EM SUA OPINIÃO...**

**Que outros valores poderiam ser incluídos como fundamentais para um atendimento em níveis de excelência? Por quê?**


## Unidade

## 4

## Ética Profissional para Conquistar a Confiança do Cliente

**ATENDIMENTO A CLIENTES DE DIFERENTES CULTURAS: IDENTIFICAÇÃO E RESPEITO ÀS INDIVIDUALIDADES CULTURAIS**

As tradições culturais de qualquer país são suas marcas. Revelam sua história, suas lutas, a alma de seu povo. Devem, portanto, ser objeto de nosso respeito e estudo. Procure aprender a lidar com as diversas manifestações culturais de modo a enriquecer seus conhecimentos, habilidades e atitudes e ser um profissional que serve cada vez melhor. Qualquer cliente ficará satisfeito ao perceber que você conhece os hábitos e tradições do seu povo e sabe lidar com eles.

Mas atenção! Seu relacionamento no trabalho é e deverá sempre ser profissional. Não é necessário ser formal, mas é preciso conhecer bem os limites da informalidade. As pessoas vindas de lugares diferentes têm hábitos culturais diferentes. Assim, todo cuidado é pouco na manifestação do nosso conhecido calor humano.

Para muitos estrangeiros, por exemplo, o simples toque é considerado falta de civilidade. Nosso jeito de tocar e até abraçar desconhecidos pode, em muitos casos, significar uma invasão do seu espaço privado e se constituir em agressão. Mais uma vez, convém ser discreto.

Alguns hábitos de clientes estrangeiros podem parecer bastante esquisitos para nós. Entre povos árabes, por exemplo, dois homens podem andar de mãos dadas; os homens na Rússia se beijam em saudação, e assim por diante. O profissional que serve bem não demonstra estranheza nem sorri frente a esses comportamentos. Vê com naturalidade as diferenças culturais, convive bem com elas e procura aprender sempre mais.

A postura de discrição recomendada para com o cliente deve ser semelhante à que será usada para com seus companheiros de trabalho e até para com seus conhecidos mais íntimos que transitam pelo estabelecimento no momento em que se está realizando um atendimento. De nada adianta oferecer um tratamento respeitoso ao cliente se você, ao mesmo tempo, está tendo uma atitude debochada com alguém ao lado. É o clima do ambiente como um todo que afetará o cliente e poderá lhe oferecer ou não a segurança necessária para se sentir bem recebido e acolhido.

No Módulo 4 – Excelência em Atendimento – aprofundaremos as informações sobre algumas peculiaridades dos nossos diferentes visitantes para que você possa servi-lo com excelência, identificando e respeitando suas individualidades.

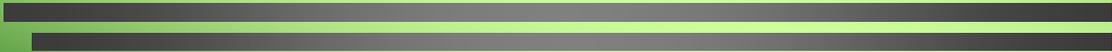
**PESQUISANDO...**

**Forme um grupo e procure identificar, a partir da experiência coletiva, quais os turistas que mais visitam a sua localidade. Identifique o perfil deles e descubra maneiras de encantá-lo através de um atendimento ético e de uma postura profissional adequada.**



# Módulo 3

## Comunicação





## Unidade

## I

## Expressão Oral

As palavras podem se constituir em pontes ou em obstáculos entre as pessoas, dependendo do modo como são utilizadas ou percebidas. Por isso, fale com naturalidade e tranquilidade. Use um vocabulário adequado, em linguagem correta, sem erros gramaticais, de modo simples, direto e com entonação de voz adequada. Evite “falar difícil” ou demonstrar erudição. Tudo o que é falso faz perder a credibilidade. Seja autêntico.

Fale com precisão para ter a certeza de que será entendido e certifique-se de que está sendo compreendido. Fale sempre do que você sabe para ter segurança no falar. Não tenha medo de dizer que não sabe alguma coisa. Saiba, entretanto, onde buscar a informação que o cliente pediu e faça-a chegar até ele a tempo.

Utilize um tom de voz adequado. Não fale alto nem agressivamente, mesmo quando o cliente estiver sendo grosseiro. Abaixar o tom de voz nesses momentos e seja polido. Afinal, você é um profissional de qualidade!

Em qualquer circunstância, evite falar gíria, salvo para explicá-la a pedido do cliente. Do mesmo modo, não use palavras de baixo calão ou de duplo sentido.

Evite também envolver-se em assuntos polêmicos, como política, religião e futebol. Quando esses assuntos forem provocados pelo próprio cliente, procure falar sempre em nível informativo. Nunca dê opiniões pessoais.

Agindo com empatia, que é a capacidade de se colocar no lugar do outro para entender seu comportamento e suas reações, será sempre possível transmitir informações com precisão, para atender as necessidades do cliente. O Dicionário Aurélio amplia a definição de empatia da seguinte forma:

**EMPATIA**

TENDÊNCIA PARA SE SENTIR O QUE SENTIRIA CASO SE ESTIVESSE NA SITUAÇÃO E NAS CIRCUNSTÂNCIAS EXPERIMENTADAS POR OUTRA PESSOA.

*AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA*

Para “se colocar no lugar do outro”, é fundamental ter sensibilidade, capacidade de compreender cada pessoa individualmente. Essa não é uma habilidade fácil; ao mesmo tempo, é um extraordinário diferencial no atendimento.

Procure sempre se colocar no lugar do cliente, pois assim você terá mais chances de entendê-lo e saber como satisfazer suas expectativas sendo, portanto, objetivo. Quando se entende o cliente, as possibilidades de um fantástico atendimento são ampliadas. Acrescente, então esta habilidade à sua prática de servir com excelência, exercendo a humildade e envolvendo outras pessoas, quando isto for necessário para facilitar a comunicação.

## COMUNICANDO-SE EM OUTROS IDIOMAS

Um cliente vindo de outra região do país ou do exterior, além de utilizar os sinais visuais precisa também se comunicar pela fala. Neste sentido é importante para o profissional que atende com excelência, primeiro, procurar entender e respeitar as formas regionais de falar; segundo, conhecer um pouco outros idiomas – isto também é agir com empatia.

O espanhol é a língua falada pela maioria dos turistas que nos visitam. A criação do Mercosul tem trazido muitos sul-americanos ao Brasil. A língua espanhola, mesmo parecendo com o português, tem muitas diferenças e os turistas que falam espanhol costumam a se acostumar com a nossa língua.

O inglês também é uma língua importante e deve ser aprendida. A propósito, você incluiu o aprendizado de idiomas em seu Plano de Evolução Profissional?

Entretanto, para expressar-se oralmente de forma objetiva e empática, não basta ser empático, ou saber se comunicar em outros idiomas. É necessário também saber ouvir com atenção. Você sabe ouvir? Veja no capítulo a seguir o que ela envolve.

### AQUECENDO...

Você já ouviu falar em “Painel GV/GO”? É o que vamos fazer agora para avaliar nossa capacidade de saber ouvir. Com base no Texto de Apoio “O Difícil Facilitário do Verbo Ouvir”, de Artur da Távola, debateremos esse fantástico tema.

**RECORDANDO O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**

Comunicar-se envolve um processo sensório-motor dentro de nosso sistema nervoso central que parte do ouvir (sensorial) e acaba no falar (motor). Na base de qualquer comunicação humana, portanto, repousa uma arte antiga e cada vez mais utilizada: o saber ouvir, que envolve o “escutar”, antes de falar.

Ouvir é perceber, entender os sons pelo sentido da audição. Escutamos sons, ruídos, barulhos. Entretanto, para ouvir bem é preciso algo mais: é preciso atenção. Para o profissional que serve com excelência, saber ouvir passa a ser condição essencial para bem atender.

Quando não ouvimos com atenção, de forma inconsciente tentamos deduzir, supor ou imaginar o que o cliente deseja, e essas suposições podem gerar pequenos e grandes problemas.

Para seu melhor entendimento, apresentamos aqui uma representação gráfica do processo de comunicação.



Os elementos básicos da comunicação são os seguintes:

- Emissor: pessoa ou grupo de pessoas empenhadas em comunicar alguma coisa.
- Mensagem: o que deve ser comunicado.
- Código: a forma como é colocada a mensagem.
- Canal: o meio utilizado para a recepção da mensagem.
- Receptor: pessoa ou grupo de pessoas que recebe a mensagem.

O processo de comunicação pode variar quanto aos instrumentos ou quanto às pessoas. Vejamos:

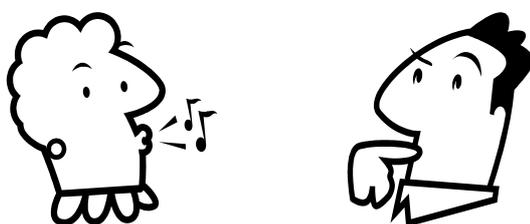
- Quanto aos instrumentos, a comunicação pode ser:
  - verbal – quando se utiliza a linguagem oral ou escrita.
  - não verbal – quando se faz por gestos, expressões faciais, olhares, posturas, etc.
- Quanto às pessoas, a comunicação pode ser:
  - pessoal: quando constitui um encontro entre pessoas que possuem uma relação extra-profissional ou de afetividade familiar, de amizade.
  - profissional: quando se constitui entre um profissional e seu consultante, ou entre profissionais.

- intra-grupo: quando se estabelece entre os membros de um mesmo grupo.
- Inter-grupo: quando constituem contatos e trocas entre dois ou vários grupos.

Quando existe um distanciamento entre emissor e receptor, a comunicação não é eficaz.



Se o emissor está próximo ao receptor, mas existe falha ou perturbação na comunicação, ela também não é eficaz.



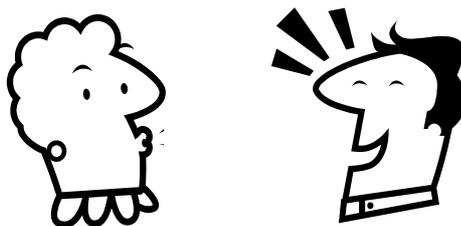
As principais perturbações e distorções da comunicação são:

- Bloqueio: quando a comunicação é interrompida por algum motivo.
- Filtragem: quando é comunicada apenas uma parte do que os interlocutores sabem, pensam ou sentem.
- Ruído: quando existem bloqueios ou filtrações provisórios que não comprometem muito a comunicação.
- Barreiras: quando os bloqueios e as filtrações tornam-se permanentes impedindo que a comunicação ocorra.

E as principais fontes de perturbações e distorções são:

- Da parte do emissor: falta de atenção, esquecimento, engano, impropriedade de termos, vocabulário, cansaço, entonação da voz, má dicção, emoção, gagueira, falta de empatia, etc.
- Da parte do canal: barulho, conversas, interferências da qualidade do material, etc.
- Da parte do receptor: medo, surdez, daltonismo, ignorância/ desconhecimento do assunto, pobreza de vocabulário, preconceitos, pressa, desinteresse, etc.
- Da parte da mensagem: ilegibilidade, falta de clareza e lógica, falta de autenticidade, etc.

Mas quando tanto o emissor quanto o receptor se permitem ouvir um ao outro, então a comunicação é eficaz.



Existem algumas condições básicas para o bom funcionamento do processo de comunicação:

- O emissor precisa:
  - Usar linguagem simples
  - Checar se foi bem compreendido
  - Interpretar e adequar a linguagem verbal à não-verbal
  - Complementar e corrigir incompreensões
- O receptor precisa:
  - Ouvir com atenção
  - Externar o que compreendeu
  - Desfazer as barreiras que possam prejudicar a comunicação

Disponha-se a ouvir atentamente quando alguém está falando com você. Não apenas ouça, mas faça um contato visual claro, olho no olho, para que a pessoa perceba sua atenção. E porque você a ouviu, ela também o ouvirá com atenção e, então, a comunicação será perfeita.

Nos momentos críticos, em que o cliente, furioso, reclama de modo descortês e até deseducado, maior precisa ser sua habilidade de ouvir. Ouça-o em silêncio completo. Não o interrompa. Espere que ele desabafe totalmente e fale somente quando sentir que ele quer lhe ouvir. Enquanto isso, mostre a ele com suas atitudes, especialmente com o olhar, que você está lhe dando toda a atenção. Quando for o momento de falar, faça-o de modo calmo e claro.

## Identificando Necessidades dos Clientes Através da Linguagem Não-Verbal

### EXPRESSÃO NÃO-VERBAL

As pessoas “falam” de muitos modos: na linguagem silenciosa dos olhares, no franzir da testa, nos gestos nervosos, nos sorrisos, nas reticências, em negações que afirmam e em afirmações que mentem. Fique atento, pois essas expressões refletem idéias.

Considere essas dicas:

- Olhar inquieto indica pensamento em outro lugar, dispersão.
- Braços cruzados criam barreira para a comunicação.
- Ombros caídos sugerem atitude defensiva.
- Sobrancelhas franzidas indicam aborrecimento.
- Desviar os olhos traduz atitude evasiva.
- Consultar o relógio denota inquietação, pressa, impaciência.
- Puxar as orelhas indica dúvida.
- Olhar distante expressa incerteza.

Procure, então, “ouvir” o cliente de todos os modos para poder identificar suas necessidades e atendê-las. Deixe-o sentir que, naquele momento, só ele importa para você e merece toda atenção.

### EXERCITANDO

**Forme um grupo e crie uma esquete que inclua comunicação verbal e não-verbal. Liste os principais tópicos no espaço abaixo e identifique como a objetividade e a empatia foram contempladas.**


## Unidade

## 4

## Comunicação Efetiva

Para se comunicar efetivamente é preciso demonstrar segurança ao transmitir informações. No Módulo I – Informações Básicas sobre Turismo, você identificou os principais restaurantes de sua cidade, as companhias aéreas que pousam regularmente, as principais agências de viagens, locadoras de veículos, pontos de táxi, museus – tudo com telefone e, quando possível, com endereço. Procure também estar bem informado a respeito dos principais eventos que estão em cartaz, exposições, museus, casas de câmbio próximas, etc. E não se esqueça das atrações turísticas, sua localização, e a melhor forma de chegar lá. Os guias de turismo podem lhe ajudar muito nesta tarefa.

Comunicar-se efetivamente exige também o conhecimento do vocabulário técnico-operacional tanto do setor de turismo quanto do segmento de bares e restaurantes. Para ajudá-lo a conhecer esses termos técnicos, apresentamos a seguir um glossário com os termos mais utilizados nos segmentos de turismo e de bares e restaurantes. Consulte-o sempre.

#### ALGUNS TERMOS TÉCNICOS USADOS NO SETOR DE TURISMO E NO SEGMENTO DE BARES E RESTAURANTES

Termo	Significado
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ADT	Adulto, maior de 12 anos para efeito de emissão de bilhetes aéreos.
Alta Estação	Período compreendido entre a 2ª quinzena de Dezembro e o final do mês de Fevereiro; compreende também o mês de Julho.
<i>American Breakfast</i>	Café da manhã estilo americano.
AT	Alta Estação.
Balde Pingador	Balde que recolhe gotas d'água de gelo derretido de um recipiente de alimento ou bebida.
Bandeja de Bebidas (bandeja de bar)	Bandeja de plástico pequena e redonda, freqüentemente forrada com borracha ou cortiça, usada para carregar alimentos e bebidas.
Bandeja Oval	Bandeja de plástico grande, freqüentemente forrada com borracha ou cortiça, usada para carregar alimentos e bebidas.
BRAZTOA	Associação Brasileira das Operadoras de Turismo.
BT	Baixa Estação.
<i>Buffet</i>	Local onde se servem iguarias e bebidas.
<i>By Night</i>	Palavra de origem inglesa, designa excursão noturna com parada em restaurantes e casas de diversão noturnas.
Câmbio	Operação de conversão de valores expressos em moeda de um país pelo equivalente em moeda de outro.
Cardápio	Relação das iguarias e bebidas servidas por um estabelecimento com indicação de preço.
Cartão de embarque	Documento emitido pelas empresas de aviação que permite a entrada de um <i>pax</i> numa aeronave.
<i>Check in</i>	Em hotéis, procedimento de entrada de um hóspede.
<i>Charter</i>	Vôo fretado por operadoras turísticas para transportar turista de um único pacote turístico.
CHD	Abreviação de "child", criança entre 2 e 12 anos incompletos, para efeitos de emissão de bilhete aéreo.
<i>City tour</i>	Passeio previamente organizado para conhecer os atrativos turísticos e culturais de uma localidade, com acompanhamento de guia turístico local.
CIA	Companhia aérea.
CLD	Abreviação de "cancelado" no Brasil.
CLT	Cliente.

<i>Coffee break</i>	Intervalo de reuniões e eventos, onde é oferecido, no mínimo, café e água aos participantes.
Complexo turístico	Reunião de vários equipamentos turísticos numa mesma localidade.
Coparia	Copos sem pé, taças de vinho, <i>flutes</i> de champagne, copos de cerveja, copos de água, etc.
CM	Café da manhã.
<i>Dead Line</i>	Termo utilizado para informar o <u>tempo limite</u> para confirmação de reserva.
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo, órgão federal vinculado ao Ministério do Turismo.
Estada	Palavra utilizada para determinar a permanência de pessoas em um local.
Estadia	Palavra utilizada para determinar a permanência de navios, automóveis, locomotivas, etc., em um local.
Fam – tour	Viagem onde agentes de viagem e jornalistas são convidados por companhias aéreas, hotéis ou operadoras para conhecer seus serviços, equipamentos ou determinados pacotes.
<i>Folder</i>	Termo relativo à publicidade de um determinado assunto que visa atrair o público em geral ou uma clientela específica, por meio de folhetos ilustrados de diferentes atrativos turísticos.
Grade de Bebidas	Prateleira que contém garrafas das marcas de bebidas mais populares do restaurante e das marcas da casa.
HTL	Abreviação de “Hotel”.
<i>Habitué</i>	Hóspede/pax freqüente.
IH	Instituto de Hospitalidade.
INF	Abreviação do termo inglês <i>infant</i> , criança de zero a dois anos incompletos, para efeito de tarifa aérea.
Misturador	Recipiente medidor usado para misturar coquetéis.
MP	Meia pensão (café da manhã e almoço ou jantar).
<i>No show</i>	Não comparecimento de um <i>pax</i> na data e horário previamente acordado para a realização de um serviço sem o devido cancelamento.
Operadora	Empresa que trabalha com um conjunto de agências de viagem e turismo.
<i>Over booking</i>	Termo em inglês que designa o percentual de reservas confirmadas acima da capacidade de ocupação, seja de uma aeronave ou hotel, dentro de uma expectativa de cancelamento ou “no-shows”.
Pacote	Serviços criados por agências ou operadoras incluindo, além da diária, outros serviços, normalmente acima de 2 (duas) noites.
<i>Pax</i>	Termo latino que significa passageiro ou passageiros.
PC	Pensão completa (café da manhã, almoço e jantar).
Pistola de Bebidas	Sistema automático que serve uma quantidade pré-estabelecida de álcool ou outra bebida ao toque de um botão.
<i>Ramekin</i>	Pequeno recipiente usado para manteiga e molhos.
<i>Réchaud</i>	Recipiente de metal que mantém os alimentos quentes. Os <i>réchauds</i> são normalmente feitos de aço inoxidável, prata ou cobre.
Rolos de guardanapo	Talheres enrolados em um guardanapo de tecido.
Sistema de Amostragem	Tanques de recolhimento e rades de prato com um prato, copo, etc., sujo dentro para indicar onde colocar os itens sujos.
Tanque de Amostragem	Bacia grande, normalmente de plástico, na qual a louça suja é colocada e levada para a copa.
TC	Abreviatura de <i>tour conductor</i> utilizada para designar o guia de turismo especializado em conduzir turistas em excursão.
<i>Tour</i>	Passeio.
<i>Up grade</i>	Concessão de <i>status</i> superior ao da reserva previamente efetuada, sem ônus para o cliente.
VIP	Abreviatura em inglês para “very important person”. Em português é aquele pax/cliente especial.
<i>Voucher</i>	Comprovante de crédito para serviços de hotelaria, excursões ou aluguel de carros.
WL	Abreviação do termo em inglês “wait list”, que significa “lista de espera”.



## O OUTRO LADO DA COMUNICAÇÃO

Falamos até aqui sobre a comunicação direta, através da expressão verbal e do conhecimento das expressões não verbais. Existe, entretanto, um outro lado da comunicação, sobre o qual os clientes turistas têm reclamado. Vamos, então, entendê-lo e identificar de que maneira poderemos aprimorá-la de forma a melhorar a qualidade do atendimento.

Comunicação é fundamental para o atendimento, em especial para os turistas. Primeiro a comunicação é usada para atraí-los, depois para ajudar a orientá-los na cidade. Por isso os municípios e os estados devem criar e manter assessorias de comunicação; investir em programas de divulgação de seus atrativos e eventos turísticos; e preocupar-se muito com a sinalização das ruas e estradas das cidades.

Comunicação deve ser uma preocupação de todos os cidadãos e não apenas de autoridades e empresas. Os folhetos de divulgação da cidade devem ser escritos em pelo menos dois idiomas e conter informações básicas como horários de partida e chegada de vôos e ônibus, telefones para contatos, restaurantes etc.

Comunicação visual também é importantíssima para que o cliente turista se oriente na cidade. Para ajudar a estabelecer essa comunicação, a cidade deve ser bem sinalizada. Mas o turista, nacional ou estrangeiro, tem que ver e entender os sinais colocados com este objetivo, por isso o fundamental é utilizar códigos visuais universais, aqueles que qualquer pessoa pode entender.

Existem sinais bem conhecidos, como os usados em portas de banheiros e em locais públicos, mas há muitos outros. Estes sinais devem estar por toda parte – portos, aeroportos, estações ferroviárias etc. Os *shoppings*, as ruas comerciais, os restaurantes, os hotéis, os museus, o correio, o posto de saúde, a polícia, o aluguel de carros, igrejas, academias de ginástica, serviços 24 horas e tudo mais que possa interessar deve estar bem sinalizado.

A sinalização de trânsito também é importantíssima e deve estar sempre de acordo com os padrões nacionais e internacionais.

É importante também conservar a infra-estrutura de comunicação disponibilizada pelas autoridades para atender com qualidade ao visitante. Veja só:

- Nas estradas de acesso: placas de sinalização devem estar nítidas, bem conservadas e nunca escondidas atrás de árvores ou qualquer outro obstáculo.
- Nos aeroportos e rodoviárias: placas indicando transportes (ônibus, táxis, etc.), balcões de informações e os outros serviços (restaurantes, banheiros, guarda-volumes) são essenciais.
- Atrativos: placas indicando os caminhos para praias, museus, cachoeiras e outros eventos ajudam a encantar o turista.
- Emergências: é preciso sinalizar também os postos de segurança e hospitais.
- Nas ruas: placas com o nome de cada rua e numeração visíveis, bem como indicação de acesso para outros bairros e saídas da cidade fazem com que o visitante se sinta seguro e, conseqüentemente, mais satisfeito.



## COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Consideramos até aqui vários aspectos da comunicação. Não poderíamos deixar de considerar a comunicação interpessoal, fundamental para um atendimento de qualidade. Vejamos por quê!

Ainda que você fosse um faroleiro e morasse numa ilha deserta, certamente precisaria, em algum momento, se comunicar com alguém pessoalmente. Imagine, então, a importância da comunicação e da excelência nas relações interpessoais dentro de sua intenção de torna-se um profissional que serve com excelência! Seu negócio passa a ser gente e comunicação intensa com gente.

VOCÊ PRECISA SER UM ESPECIALISTA NA ARTE E NA CIÊNCIA DE SE COMUNICAR COM PESSOAS, SOB PENA DE FRACASSAR PROFISSIONALMENTE!

E, se é verdade que, às vezes, é difícil se relacionar com pessoas, uma vez que cada pessoa é única, por outro lado trata-se de uma coisa muito simples pelo fato de sermos bastante semelhantes. Todos nós temos alegrias e tristezas, virtudes e defeitos, simpatias e antipatias, momentos de ira e dias de desabafo. Desse modo, se conhecermos um pouco mais profundamente a nós mesmos, entenderemos melhor os que nos cercam. Conquistar a excelência das relações interpessoais, portanto, passa a ser um dos desafios do profissional que quer servir com qualidade aos visitantes.

## A IMPORTÂNCIA DA AUTO-IMAGEM NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Condição essencial para a conquista da excelência da comunicação interpessoal é a qualidade que atribuímos a nossa auto-imagem. Afinal, se não pudermos nos amar, de onde tiraremos o amor para qualquer outra pessoa? Você não pode dar uma coisa que não possui, nem pode ter um desempenho consistente de um modo inconsistente com a sua auto-imagem.

O Dr. Joyce Brothers, famoso escritor, cronista e psicólogo diz:

“A AUTO-IMAGEM DE UM INDIVÍDUO É O ÂMAGO DE SUA PERSONALIDADE. ELA AFETA CADA ASPECTO DO COMPORTAMENTO HUMANO: A CAPACIDADE DE APRENDER, A CAPACIDADE DE CRESCER E MUDAR, A ESCOLHA DOS AMIGOS, COMPANHEIROS E CARREIRAS.”

Não é exagero, então, dizer que uma auto-imagem forte e positiva é a melhor preparação possível para o profissional que atende com qualidade.

Inconscientemente costumamos utilizar nossa auto-imagem como referência para o julgamento dos outros; daí a necessidade do auto-conhecimento para facilitar os nossos relacionamentos.

Compreender que todos têm pontos fortes e pontos a serem melhorados é essencial. Identificar nossas qualidades e limitações é parte de um processo de crescimento pessoal onde o relacionamento com as pessoas é a grande oportunidade de nos exercitarmos e enxergarmos o que somos na realidade. Assim, é essencial obtermos as informações das

peças sobre o impacto que causamos e valorizarmos estas referências para decidir o que precisamos de fato mudar, aperfeiçoar.

Da mesma forma, podemos e devemos apoiar o crescimento dos outros, informando-os de forma construtiva para que possam evoluir. O auto-conhecimento torna mais fácil perceber os outros com maior precisão e favorece a comunicação interpessoal.

### A IMPORTÂNCIA DE UMA PERCEPÇÃO ADEQUADA

Para desenvolvermos uma percepção acurada e sermos mais eficazes em nossos relacionamentos, precisamos evitar:

- julgamentos precipitados
- primeiras impressões como única e verdadeiras
- generalizações de situações específicas
- preconceitos que levam à criação de estereótipos
- ações a partir de pressupostos (“achismos”), sem checá-los previamente

Temos uma série de referências e valores que podem influenciar a nossa maneira de ver e interpretar as situações. Precisamos, entretanto, manter nossos sentidos atentos para perceber as situações novas sem contaminá-las com as impressões anteriores. Isto significa compreender cada situação e buscar as informações que possam orientar um posicionamento adequado. As referências anteriores podem servir de orientações para pesquisar a nova realidade, pois só através de interações construídas gradativamente, com base em expressões autênticas, será possível construir relações de confiança.

Muitas vezes as interações profissionais ocorrem em um curto espaço de tempo. Mesmo assim precisamos agir a partir de situações mais concretas, a partir de fatos ao invés de impressões e sentimentos. Observar, esclarecer dúvidas, buscar informações, são posturas adequadas para aprimorar a percepção da realidade.

### COMO A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL INFLUENCIA O TODO

Uma verdadeira equipe de trabalho, com relações interpessoais excelentes e empenhada em agir conforme uma forte cultura de qualidade no atendimento desenvolve também outras competências que, conseqüentemente, permearão todo o estabelecimento. São elas:

- Pensar sistemicamente
- Enxergar o todo
- Chegar à essência das coisas
- Fazer acontecer
- Comunicar

**Pensar sistemicamente** é a competência para descobrir as causas das causas das causas e perceber as conseqüências das conseqüências das conseqüências no espaço, no tempo e nas relações interpessoais, captando cada detalhe, sem perder de vista a dinâmica do todo.

**Enxergar o todo** é a competência para “ver o invisível”; enxergar mentalmente os impactos das decisões e ações nas diversas áreas do estabelecimento, nas pessoas e na política do estabelecimento.

**Chegar à essência das coisas** é a competência para ir fundo, com perseverança e tato, na busca das razões profundas que determinam comportamentos de pessoas e a essência das causas dos fatos e acontecimentos.

**Fazer acontecer** é a competência para transformar idéias em ações e resultados, usando estratégias criativas, inovando processos, potencializando os recursos disponíveis e amarrando com maestria os apoios necessários.

Para atender em níveis de excelência você precisará agregar essas competências a sua prática cotidiana para poder aprimorar as relações interpessoais e tornar-se um verdadeiro elo de ligação entre o cliente e outras áreas do estabelecimento. A consequência será uma comunicação interdepartamental também excelente.

MAS É NECESSÁRIO TAMBÉM SABER FAZER ACONTECER.

Fazer acontecer tem a ver com nossa atitude nas relações.

Existem pessoas que fazem acontecer “atropelando”; existem pessoas com grandes idéias, ótimo relacionamento, mas que não fazem acontecer; existem pessoas que não fazem acontecer e não se importam com isso; e existem aquelas que fazem acontecer com excelência.

Fazer acontecer com excelência exige:

- Dar o primeiro passo
- Lidar com a “realidade real”
- Ser autêntico, natural e verdadeiro
- Concentrar energia em “fazer acontecer” e não em críticas, subterrâneos e jogo político
- Inovar com envolvimento, participação e comprometimento
- Ter objetivos sempre claros
- Saber usar o tempo disponível
- Ter “apetite” para fazer tudo com seriedade, sem negligência

HABITUE-SE A FAZER ACONTECER COM EXCELÊNCIA!

De posse desses conhecimentos, habilidades e atitudes, o processo de comunicação fica muito mais fácil. Só resta agora colocar tudo em prática e encantar os clientes!

EXERCITANDO

**Qual o seu conceito atual sobre relações interpessoais no seu estabelecimento?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Esse conceito pode ser aprimorado? Como?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Imagine uma situação de trabalho e identifique como você pode fazer acontecer com excelência.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Módulo 4

## Excelência em Atendimento

---

---



**CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Toda atividade econômica coloca o cliente em primeiro lugar. Muito embora nem sempre se tenha feito do cliente o centro do negócio, o objetivo clássico de qualquer estabelecimento deve ser a satisfação do cliente. Até porque tudo começa e termina nele.

Atualmente, precisamos fazer muito mais do que vender e satisfazer o cliente. Precisamos fidelizá-lo e fazer dele um multiplicador. Se você conseguir encantá-lo através de um atendimento personalizado, ele voltará todas as vezes que puder e dará preferência ao seu estabelecimento. Entretanto, tão importante quanto fidelizá-lo é torná-lo um multiplicador, porque assim ele recomendará seu estabelecimento aos amigos e conhecidos. Para que isto aconteça, a responsabilidade é sua enquanto profissional preocupado com um atendimento de qualidade e que pratica um atendimento personalizado.

Como você pode fazer isso? Em primeiro lugar, você precisa conhecer e saber ouvir o cliente, descobrir quais são as suas expectativas e procurar superá-las. Isto não é tarefa fácil. Os clientes hoje mudam de opinião com facilidade, graças à imensa e desconhecida quantidade de informação que os atinge a todo instante. Viajam mais, conhecem lugares e estabelecimentos dos mais variados e estão cada vez mais exigentes, porque são mais esclarecidos. São mais analísadores e menos fiéis. Fazem contas, cálculos, testam a qualidade do produto e do serviço e são conscientes dos seus direitos.

Os clientes querem mais atenção e mais serviço; mais qualidade e mais valor agregado em troca do seu dinheiro. Estudos brasileiros demonstram dados incríveis a esse respeito:

- Cerca de 90% dos clientes insatisfeitos não reclamam. Isto significa que você não fica sabendo o que foi que os desagradou e, portanto, não pode corrigir suas próprias falhas.
- Cerca de 80% dos clientes insatisfeitos procuram outros estabelecimentos e jamais retornam àquele que não lhes prestou um bom atendimento.

As pesquisas demonstram, ainda, que, de um modo geral, existe um desnível crítico entre a percepção da qualidade na visão dos clientes e na visão dos estabelecimentos. Nivelar esta percepção é fundamental, porque só existem duas situações possíveis:

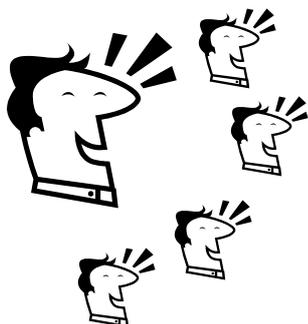
1. ou o cliente está satisfeito;
2. ou o cliente está insatisfeito com a qualidade dos produtos e/ou serviços que recebe.

No caso de estar satisfeito, isto significa que suas necessidades foram atendidas e o efeito desta satisfação pode se multiplicar positivamente.

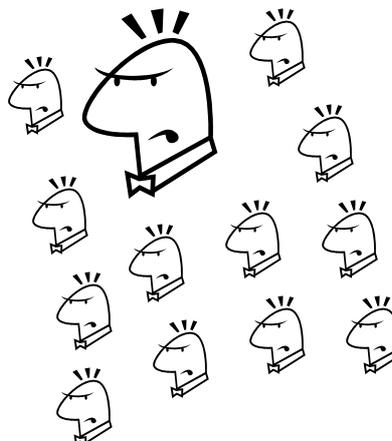
Se estiver insatisfeito, significa justamente o oposto e, da mesma forma, o efeito desta insatisfação pode se multiplicar. Só que o efeito de multiplicação neste caso é negativo e três vezes superior, conforme constatado em pesquisas realizadas.

## O Alcance do Boca a Boca

### Cliente Satisfeito



### Cliente Insatisfeito



Fonte: Bureau Veritas

Atender com excelência volta, então, a assumir papel preponderante na prática de qualquer profissional. Mas como fazer isso?

### O CONCEITO DE MOMENTOS DA VERDADE

O conhecimento do conceito dos Momentos da Verdade é indispensável para quem trabalha em serviços, pois a excelência em serviços é resultado de diversos Momentos da Verdade vivenciados pelo cliente em qualquer estabelecimento.

Segundo Richard Normann, o grande precursor da qualidade em serviços, “a maioria dos serviços é resultado de ações sociais que ocorrem no contato entre o cliente e os representantes do estabelecimento de serviços. Tomando uma metáfora das touradas, podemos dizer que a qualidade percebida é realizada no **momento da verdade** quando o prestador de serviço e o cliente encontram-se em interação face-a-face”. Ainda segundo Normann, “o sistema de prestação de serviços mais perfeitamente projetado e preparado falhará, a menos que as coisas funcionem”. Assim, qualquer pesquisa sobre qualidade deve ter início na microssituação de interação com o cliente – o Momento da Verdade.

Mas o que é Momento da Verdade?

“Momento da Verdade é o ponto de partida da teoria da qualidade em serviços. É onde tudo começa ou tudo termina; onde se cativa ou expulsa o cliente para sempre. Cada Momento da Verdade é uma oportunidade única para o estabelecimento, através de seus colaboradores, conquistar ou expulsar o cliente em definitivo. É nos Momentos da Verdade que o estabelecimento tem a oportunidade de mostrar ao cliente “que ele é a sua melhor alternativa”.

Com a internalização deste conceito por todo o estabelecimento, é possível conseguir extraordinários resultados em serviços.

## CLASSIFICAÇÃO DOS MOMENTOS DA VERDADE

Primeiramente, os Momentos da Verdade se classificam em três tipos:

### 1. Momentos da Verdade Trágicos (MVTs)

São os momentos em que os funcionários exercitam toda sua capacidade criativa no sentido de “expulsar” o cliente. Todas as ações parecem ser cuidadosamente planejadas com o objetivo de fazer com que o cliente jamais volte a realizar negócios com a empresa. Chamamos de “trágicos” porque eles se constituem em verdadeira tragédia na relação cliente-estabelecimento.

### 2. Momentos da Verdade Apáticos (MVAs)

Nos Momentos da Verdade Apáticos, se não há nenhum desastre ou acontecimento que prejudique em demasia o cliente, por outro lado, há contatos sem “alma”, “frios”, “indiferentes”. Simplesmente nada acontece. Em frações de minutos o cliente não se lembra mais do tal estabelecimento ou pessoa que o atendeu. Com o relacionamento apático, perde-se a oportunidade de fidelizar o cliente. O Momento da Verdade Apático não chega a ser trágico; mas também, não contribui em nada para a conquista do cliente. E a não-conquista, em última instância, significa perda!!!

### 3. Momentos da Verdade Encantados (MVEs)

Esses são aqueles momentos em que o cliente percebe que “ali não é um lugar comum”. Percebe que naquele estabelecimento, há uma diferença em relação à maioria dos outros. Os MVEs forjam uma imagem extremamente positiva e mobilizadora na percepção dos clientes.

Os MVEs são “mágicos” na medida em que “enfeitiçam” o cliente. A magia do atendimento encantador tem o extraordinário poder de cativar e fidelizar o cliente.

**ATENÇÃO PARA OS MOMENTOS DA VERDADE CRÍTICOS!**

O termo “crítico, neste contexto, significa “vital”, ou seja, um momento da verdade crítico tem o poder de causar um grande impacto (ou estrago) na relação com o cliente. Uma falha num Momento da Verdade Crítico compromete toda a qualidade do serviço prestado, uma vez que este momento tem uma forte influência na percepção do cliente.

**TODOS OS PRIMEIROS CONTATOS SÃO CRÍTICOS.**

É nos primeiros contatos que o cliente forma uma primeira imagem do estabelecimento, boa ou má. Veja alguns exemplos:

- Contatos telefônicos
- Contatos via fax
- Recepção no local
- Serviços de informações
- Limpeza e arrumação do restaurante
- Forma de se apresentar ou de se vestir do pessoal de linha de frente (garçons, maitres, barmen, caixa, hostess etc)

Todos esses Momentos da Verdade, aparentemente inofensivos na determinação do sucesso do estabelecimento, na verdade, possuem um grande poder de expulsar o cliente e, conseqüentemente, destruir um negócio, a médio e longo prazo.

Também é importante que você saiba que, embora todos os primeiros contatos sejam críticos, pois têm o poder de formar a imagem do estabelecimento (“a primeira impressão é a que fica”), existem outros Momentos da Verdade que são extremamente importantes no relacionamento com o cliente e, portanto, devem também ser considerados críticos. Exemplo: o tempo que leva entre o cliente pedir e chegar a conta num restaurante é um dos últimos Momentos da Verdade que ele vivencia e, independentemente de ser o último, é um Momento da Verdade extremamente crítico.

Portanto, todos os primeiros contatos que o cliente tem com o estabelecimento são críticos, mas não apenas os primeiros. Existem outros que podem estar no meio ou no final do processo, mas que também têm uma grande capacidade de impactar (agradar ou irritar) o cliente.

**EM SÍNTESE:**

MOMENTOS DA VERDADE CRÍTICOS SÃO TODOS OS MOMENTOS DA VERDADE QUE TÊM UM PODER DE INFLUÊNCIA MUITO FORTE NA IMAGEM QUE O CLIENTE VENHA A FAZER DO ESTABELECIMENTO.

Imagine um garçom servindo de unhas sujas! Que impressão passa ao cliente?

Se um único Momento da Verdade pode agradar ou desagradar profundamente um cliente, imagine vários deles juntos...

## O CICLO DE SERVIÇOS

O Ciclo de Serviços nada mais é que...

...A REUNIÃO ORDENADA E SEQÜENCIADA DE TODOS OS MOMENTOS DA VERDADE VIVENCIADOS POR UM CLIENTE NUM ESTABELECIMENTO.

O Ciclo de Serviços pode ser comparado à resistência de uma corrente e, como você sabe, a resistência de uma corrente é a resistência do seu elo mais fraco. Uma corrente pode ser feita com o aço mais resistente do mundo; entretanto, se um dos seus elos – apenas um – for feito de material pouco resistente, este único elo frágil determinará a resistência de toda a corrente.

Resumindo:

1. O Ciclo de Serviços é como uma corrente e cada Momento da Verdade funciona como um elo. Portanto, todos os elos tem que ser fortes, pois um único Momento da Verdade desastroso compromete todo o ciclo.
2. Cada um dos Momentos da Verdade tem o poder único de impactar o cliente (de forma positiva ou negativa).
3. Os Momentos da Verdade Críticos têm o poder de causar grande impacto no cliente.
4. Não adianta ter **quase** todos os Momentos da Verdade Encantados, se um ou outro for Trágico, mesmo que esse Momento da Verdade não seja crítico.
5. Os Momentos da Verdade devem ser equalizados, todos no mesmo nível. Não adianta melhorar um ou outro; ou melhoram-se todos, ou nada feito!

E mais...

Em serviços de atendimento, o que se pode chamar de qualidade é oferecer o produto ou serviço melhor possível, de modo mais rápido, mais econômico, mais criativo e que agregue mais valor, com empatia, simpatia e acolhimento direcionados ao cliente.

- **Melhor possível** é o produto ou serviço que melhor satisfaz o cliente em suas expectativas ou exigências, inclusive no preço. Por isso, investigue as necessidades, expectativas e interesses dos clientes antes de oferecer seus produtos ou serviços. A qualidade é uma função da necessidade ou do desejo do cliente. De forma geral, você até pode ter um serviço ou produto de melhor qualidade, mas o que importa é atender o nível de qualidade que o cliente quer.

Nos casos de clientes habituais, por exemplo, procure registrar suas características e preferências, para se antecipar nos seus pedidos cada vez que ele aparecer. Isso é aprimorar o atendimento, tornando-o personalizado. Desse modo, o cliente se sentirá realmente especial.

- E a **rapidez**, por que é importante? Porque as pessoas geralmente têm pressa, têm muito a fazer e querem ganhar tempo. Mas, atenção: a rapidez deve ser orientada no sentido de servir ao cliente. É ele quem dá o ritmo. Não o empurre para fora. Acompanhe-o no ritmo que ele quiser imprimir.

NÃO COMETA A TOLICE DE FAZER O CLIENTE ESPERAR DEPOIS DE PEDIR A CONTA. ISSO O IRRITA E O FAZ ESQUECER DOS BONS MOMENTOS QUE PASSOU ATÉ ALI.

Nos dias de maior movimento, é preciso especial atenção para com a rapidez, de modo a não comprometer a qualidade dos serviços de atendimento. Para tanto, você deve conhecer bem as atividades que desenvolve, o tempo que elas gastam e, então, se necessário, solicitar mais pessoas para o trabalho.

- Oferecer serviço de modo **mais econômico** para o cliente significa oferecer vantagem real, verdadeira, mais resultado pelo mesmo preço, mais quantidade de produto, melhor relação custo-benefício. Jamais queira cobrar mais caro do que o valor real do produto ou serviço. O cliente se sentirá enganado e você vai terminar no prejuízo.

- Ser **criativo** é fazer as mesmas coisas de forma diferente da rotina. É ser fora do comum. É acrescentar um charme especial ao seu serviço que o cliente não encontrará em outro lugar. Essa criatividade pode estar na forma de atendimento, na embalagem do produto, num brinde adicional, em tudo e em qualquer coisa. Inove com inteligência.
- A **empatia**, como já vimos no Módulo 3, é a capacidade de se colocar no lugar do outro para entender como ele pensa e conhecer suas razões. Com esse espírito empático, acompanhe o grau de satisfação do cliente durante todo o serviço de atendimento, estimulando-o a expressar opiniões, comentários e críticas.
- **Simpatia** é uma atitude óbvia quando se deseja agradar. Mas é necessário colocar sinceridade nessa simpatia. Ela precisa vir de dentro, refletindo a satisfação verdadeira que temos em servir. Ao receber um cliente, demonstre claramente seu interesse em servi-lo. Seja espontâneo, receptivo e flexível.

Procure personalizar o atendimento chamando o cliente pelo nome e até utilizando informações que você já possui sobre ele. Isso o fará sentir-se especial. Mas lembre-se: a discrição é fundamental!

No caso de clientes com necessidades especiais, esteja atento para oferecer, com naturalidade, opções também especiais de atendimento (cadeiras especiais ou de rodas, pratos e copos inquebráveis etc.). Saiba atuar de modo preventivo, com informações e providências adequadas.

Dê retorno ao cliente quanto às providências que estão sendo tomadas para atendê-lo. Às vezes, alguns transtornos incontornáveis (um atraso num pedido, por exemplo), são melhor absorvidos pelo cliente quando lhe é fornecida a explicação antecipadamente.

- Já **acolhimento** é o sentimento que esse conjunto de ações e atitudes vai despertar no cliente. Seu comportamento acolhedor e eficiente fará o cliente se sentir bem recebido, bem servido, respeitado e especial em seu estabelecimento e em sua cidade, e despertará nele o desejo de retornar.

**Conheça um pouco das peculiaridades dos turistas que mais nos visitam,  
o que os distingue e o que precisa ser respeitado.**

- Portugueses gostam de ser atendidos sempre pelo mesmo profissional. São afetivos. Gostam de saber do que acontece no estabelecimento para interagirem e se sentirem em casa. A bebida predileta é o vinho, é claro.
- Ingleses apreciam todas as bebidas, principalmente as brasileiras: caipirinha, *roskas*, etc.
- Italianos são expansivos e apreciam o toque, o contato físico.
- Europeus em geral gostam de muito pão. Fique atento às reservas do restaurante. Gostam de se comunicar no idioma do seu próprio país.
- Argentinos sempre viajam com a família, trazendo crianças (hostess devem estar atentos). São muito exigentes.
- Os latinos em geral são bem humorados.
- Americanos são práticos. Gostam muito da culinária brasileira, especialmente o nosso churrasco. São exigentes quanto ao horário e apreciam rapidez no atendimento.
- Os orientais geralmente viajam a negócios. Trabalham muito.

Prepare-se para prestar um atendimento de qualidade desde o momento da chegada do cliente ao estabelecimento.

## TIPOS DE CLIENTES

Para oferecer um atendimento personalizado, você precisa conhecer também os tipos mais comuns de clientes e saber como lidar com eles. De forma geral, os clientes possuem certas características de comportamento motivadas por alguns fatores que, conhecidos por você, poderão lhe orientar na forma de melhor agir com cada um deles.

- Existem clientes que se destacam naturalmente das demais pessoas. Prendem-se ao que é útil à satisfação da sua necessidade. São extremamente objetivos e diretos; demonstram educação e fino trato; têm grande senso de relacionamento, compreendem facilmente as coisas e tomam decisões rápidas e definitivas.

*Com esses, fale o necessário. Oriente-se pelo questionamento deles. Não lhes tome muito tempo e use somente seus melhores argumentos.*

- Existem outros que são tímidos. Normalmente demonstram impaciência, procurando ser atendidos com brevidade e buscam garantia e segurança.

*Com esses você deve ser firme e inspirar confiança, apresentando sempre provas reais.*

- Outros já valorizam o tempo e a informação. Acreditam que discutir é a “alma do negócio”.

*Não lhes tome muito tempo. Com esses, use também seus melhores argumentos.*

- Já outros gostam de “estar na onda”, pertencer à sociedade.

*Nesse caso, reconheça-os como importantes. Procure correlacionar a qualidade do produto com a posição deles.*

- Existem também os que ouvem sempre e falam pouco; que preservam sua autoimagem.

*A esses faça perguntas abertas, evitando respostas do tipo “sim” ou “não”. Tome cuidado com o que disser, pois eles percebem quando você titubeia ou distorce a verdade. Procure abrir as defesas deles através do diálogo.*

- Existem ainda os que valorizam o investimento feito na viagem. Preocupam-se com o preço das coisas e buscam abatimentos.

*Não esconda o preço. De preferência, informe o preço em primeiro lugar e não se incomode se eles acharem caro. Concorde com seu desabafo e argumente sobre o produto, mostrando suas vantagens.*

- E, por último, existem aqueles que colocam a família em primeiro lugar, oferecendo o melhor aos seus filhos e esposa. Andam sempre acompanhados dos filhos e falam muito dos seus familiares. Demonstram ser românticos.

*Valorize o serviço em função da importância que a família e o romantismo têm para eles. Se possível, utilize os filhos e a esposa como ponto de partida no processo de atendimento.*

### AQUECENDO...

**Reúna-se com outros colegas e crie 3 situações que envolvam os tipos de Momentos da Verdade e os tipos mais comuns de clientes.**

**Identifique em cada situação os Momentos da Verdade Críticos.**

Unidade

2

## Superando as Expectativas dos Clientes

## O SIGNIFICADO DA SATISFAÇÃO PARA A SUPERAÇÃO DAS EXPECTATIVAS

Para superar as expectativas dos clientes você precisa ter sempre em mente o significado da satisfação. Para ajudá-lo a memorizar, os especialistas em qualidade criaram a seguinte equação.

$$S = \frac{P}{E}$$

Onde:

S = Satisfação

P = Percepção

E = Expectativa

Analisando o significado da satisfação:

- Se **P < E**, o serviço fornecido pelo estabelecimento está abaixo da expectativa do cliente, ou seja, o cliente espera um determinado nível de atendimento e o estabelecimento o surpreende com algo... pior!
- Se **P = E**, o estabelecimento tem como prática atender às expectativas dos clientes, ou seja, faz exatamente o que foi previamente especificado ou combinado.
- Se **P > E**, o estabelecimento, além de atender aos requisitos, surpreende de forma positiva o cliente. Tem como diretriz “exceder”, dar “algo mais”, “superar”. E quando o cliente espera um determinado nível de serviço e percebe que o serviço recebido é melhor, acontece o “encantamento” – a superação das expectativas.

O profissional que busca a melhoria da qualidade do atendimento e que pretende superar as expectativas de seus clientes vê o seu estabelecimento, as atrações da cidade e a própria cidade como salas de visitas, que precisam ser muito bem cuidadas, permitindo uma ambiência propícia ao visitante, que satisfaça suas necessidades implícitas (P>E), levando-o a permanecer ali, querer voltar e recomendar o estabelecimento e a cidade a outras pessoas.

Um estabelecimento que percebe que o turismo pode lhe trazer benefícios precisa ser pensado em função desse objetivo desde o seu projeto. A localização, por exemplo, deve ser preferencialmente em locais de fácil acesso, com transporte, estacionamento, baixo nível de ruído e boa ventilação ou refrigeração. A proximidade a outros equipamentos turísticos também deve ser considerada. Quanto às acomodações, elas devem ser confortáveis, mesmo quando rústicas. Esse conjunto de fatores ajudam a satisfazer as necessidades dos clientes e elevar a percepção acima das expectativas.

Outro aspecto fundamental é a limpeza e a arrumação. Pesquisas realizadas com turistas que visitam o Brasil mostram que esse é um dos pontos onde mais desagradamos. A limpeza e a higiene, aliadas à arrumação, passam imediatamente uma imagem de ordem e organização que influem diretamente no inconsciente do visitante, dando-lhe segurança e confiança.

Se essa arrumação e limpeza forem enriquecidas por uma decoração adequada ao perfil do público que o estabelecimento recebe, esses efeitos se potencializam, causando na mente do

cliente a sensação de bem-estar, despertando o desejo de permanência e o impulso de consumo, independentemente de sua origem cultural ou classe social.

A disposição dos produtos, móveis, equipamentos e serviços do estabelecimento – o *lay out* – é outro importante fator de conforto para o cliente. Tudo precisa estar disposto de modo a facilitar a circulação, a visibilidade, proporcionando o fluxo suave dos processos.

O sistema operacional do estabelecimento também é muito importante para o bem-estar do cliente. Às vezes há boletos, notas fiscais em inúmeras vias, fichas para usufruir serviços, adquirir itens, preencher dados de cheque, filas para preencher cartão de crédito e uma burocracia tal, que o cliente se sente hostilizado e não volta mais.

Turismo, na maioria das vezes, é festa, e um estabelecimento de serviço de turismo, como é o caso dos restaurantes e serviços de alimentação, precisa ser um lugar de alegria, de bom humor, de bem-estar. Não promova Momentos da Verdade Trágicos, passando ao cliente a sensação de estar sendo caçado, disputado, asfixiado, que tantas vezes vemos em certos equipamentos turísticos. O estabelecimento deve ser relaxante, cheio de boas emoções – uma sala de visitas, lugar para fazer amigos, sorrir e festejar.

E quem prepara esta festa? É o pessoal de atendimento, a linha de frente que, para isso, precisa ser uma verdadeira equipe de profissionais comprometidos com a qualidade do atendimento. Para “fazer a festa”, estes profissionais precisam:

1. Acreditar no seu produto, conhecê-lo, saber da sua qualidade, crer na verdade do seu preço, na sua adequação, na sua vantagem econômica, além de conhecer os termos técnicos e operacionais necessários ao desempenho de sua ocupação, e assim por diante. Ninguém vende o que não conhece ou aquilo em que não acredita. Por outro lado, quem conhece e crê contamina o outro com seu entusiasmo.
2. Acreditar em si mesmos, na sua competência profissional, na sua capacidade de entender o cliente e de ajudá-lo a encontrar satisfação. O segmento de bares e restaurantes precisa de profissionais autoconfiantes, seguros e tranquilos; capazes também de informar sobre a cidade, atrações e sua localização; capazes de explicar e argumentar com propriedade e de convencer com plenitude.

Além disso, é conveniente possuir uma boa dose de espírito de iniciativa, disciplina, pontualidade, boa expressão verbal e bom humor. Tudo isso sem esquecer o equilíbrio emocional, que deve ser exercido nos eventuais momentos de pressão, demandas simultâneas, reclamações e situações imprevistas.

Depois, compartilhar aprendizados precisa ser um ponto de honra para a equipe, além da atualização constante em relação aos produtos e serviços oferecidos, sobre os padrões do estabelecimento e as normas da profissão – o que significa educação continuada para todos os envolvidos. Nesse sentido, reuniões e discussões conjuntas serão sempre enriquecedoras para quem participa de uma equipe.

Conhecer a hierarquia de valor para o cliente também é fundamental para superar suas expectativas.

## A HIERARQUIA DE VALOR PARA O CLIENTE

A hierarquia de valor para o cliente progride na seguinte escala:



- **Básicos** são os atributos absolutamente essenciais que partem da experiência do cliente, tangíveis ou intangíveis, mensuráveis ou não. Sem eles é impossível atender bem ao cliente. Exemplo: a refeição deve estar saborosa e servida num local limpo e higiênico.
- **Esperados** são os atributos associados à experiência do que o cliente acostumou-se a ter e considera como prática geral dos serviços de atendimento. Exemplo: o restaurante deve ter um cardápio com razoável variedade, preços justos e ter reputação de fornecer alimento seguro.
- **Desejados** são os atributos que o cliente não espera, mas conhece e apreciaria se lhe fossem oferecidos. Exemplo: garçons que propiciam sugestões de pratos e dão atendimento diferenciado.
- **Inesperados** são os atributos “surpresa”, que agregam valor para o cliente além dos seus desejos e expectativas. Exemplos: uma entrada ou sobremesa oferecida gratuitamente no restaurante; o cafezinho ou suco oferecido enquanto o cliente espera a conta.

Lembre-se:

- ☹ Se você fizer o básico, seu cliente irá achá-lo ruim, a menos, claro, que os concorrentes também só façam o básico.
- ☹ Se você faz bem o básico e o esperado, seu cliente vai achá-lo medíocre, isto é, apenas satisfatório, sem nada de especial.
- 😊 Se você fizer bem o básico, o esperado e o desejado, seu cliente irá favorecê-lo, se você fizer tudo isso melhor que os concorrentes.
- 😊 Mas se você surpreender o cliente com o inesperado, aí sim, superará as expectativas dele e garantirá sua fidelidade.

### IMPORTANTE:

SERÃO NECESSÁRIOS CRIATIVIDADE E ESFORÇO PARA GARANTIR A QUALIDADE DO ATENDIMENTO E SUPERAR AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE. A QUALIDADE NÃO ESTÁ NO PRODUTO TANGÍVEL, MAS SIM NA REAÇÃO DO CLIENTE A UMA EXPERIÊNCIA DE ATENDIMENTO. O RESULTADO FINAL DE UMA EXPERIÊNCIA DE SERVIÇOS É O SENTIMENTO QUE FICA NO CLIENTE. PENSE COMO SEU CLIENTE!

**PARA REFLETIR...**

**Como você pretende superar as expectativas de seus clientes?**

## Unidade

## 3

## Dicas para a Resolução de Problemas

Uma outra forma que você tem de demonstrar compromisso com a qualidade do atendimento é agindo preventivamente, antecipando-se à possibilidade de acontecer algum problema ou mal entendido. Você pode conseguir isso mantendo sempre informações atualizadas sobre tudo o que possa interessar ao cliente e tomando conhecimento até mesmo dos procedimentos de emergência em caso de acidentes, incêndio ou falta de energia; uso de equipamentos de segurança etc.

Manter referências sobre os padrões dos diversos serviços oferecidos pelo mercado e manter uma rede de contatos pessoais e profissionais na área de turismo de sua localidade também é de fundamental importância. Estar bem informado respaldará sua iniciativa e lhe tornará mais ágil para antever, prevenir e solucionar problemas, fazendo de você um verdadeiro elo de ligação entre o cliente e o ambiente interno e externo. E quando falamos em problemas, estamos falando também daqueles que nada têm a ver com seu produto ou serviço, mas que passam a ser seus, porque são problemas do seu cliente. Esta é a força do trabalho em equipe.

Muitas vezes um turista perde seu passaporte, esquece sua máquina fotográfica no táxi, precisa fazer câmbio, deseja comprar um artesanato que viu “não sei onde”, e assim por diante. Nessas ocasiões, você precisa ajudá-lo tendo a informação necessária ou sabendo onde conseguiu-la.

Também haverá momentos em que você precisará envolver outros profissionais que possam facilitar o atendimento e tomar outras providências adequadas à situação específica. Novamente a força do trabalho em equipe assume papel preponderante.

Por fim, compartilhar aprendizados aumenta o nível de informação e, por isso, desenvolve a capacidade de resolver problemas, fornecendo agilidade aos serviços de atendimento. Esta prática também aprimora a capacidade de trabalhar em equipe, porque nenhuma atividade do setor de turismo é individual.

## SIMULANDO

**Suponha que seu estabelecimento está com a ocupação máxima e ocorreu um princípio de incêndio. Como você agiria nessa circunstância?**

## Unidade

## 4

## Avaliar a Satisfação do Cliente para Garantir a Melhoria Contínua

Como vimos anteriormente, a disposição interna de servir com qualidade começa na capacidade de conhecer os desejos do cliente e ampliar as possibilidades de atendimento. Um dos meios de fazer isso é registrar as eventuais queixas e reclamações dos clientes para avaliar e aperfeiçoar constantemente o serviço de atendimento.

Entretanto, não basta apenas conhecer os clientes. É preciso estar permanentemente atualizado quanto aos fatores que determinam seu grau de satisfação. Para tanto, é necessário desenvolver processos de acompanhamento e de avaliação sistemática. Os critérios de julgamento mais importantes em relação ao produto/serviço devem ser traduzidos em indicadores quantitativos. Assim se poderá medir e avaliar periodicamente a evolução do grau de satisfação dos clientes.

Mas você pode concluir: “Nossos clientes não estão reclamando; conseqüentemente, estamos trabalhando bem.” Não tire esta conclusão! A maioria das pessoas dificilmente reclama quando tem problemas. Por quê?

1. As pessoas perderam a ilusão de que as queixas resolvam alguma coisa. Sabem que grande parte dos empregados não está treinada para lidar com reclamações e encaminhá-las.
2. Reclamar é difícil. Reclamar para quem? O cliente tem que descobrir o nome da pessoa, o nome do estabelecimento, o endereço, escrever uma carta, telefonar ou enviar um *e-mail*. É trabalho demais!
3. Muitas pessoas não se sentem bem no papel de queixosos. Outras expressam suas opiniões por temperamento, sem se preocupar em levá-las adiante.
4. É mais fácil trocar de restaurante. Existem tantos no mercado que é mais fácil mudar do que reclamar.

Pesquisas recentes revelam que:

- Apenas 4% dos clientes insatisfeitos reclamam.
- Para cada reclamação recebida, existem 26 outros clientes insatisfeitos.
- Dos clientes insatisfeitos que não reclamam, 65% a 90% jamais voltariam a comprar no mesmo estabelecimento.

CUSTA 5 VEZES MAIS CONSEGUIR UM NOVO CLIENTE QUE MANTER O ANTIGO.

Por sua vez, investir nas reclamações dos clientes, solucionando-as, produz excelentes resultados:

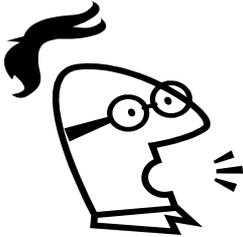
- Em média, 82% dos queixosos que tiveram seus problemas resolvidos voltaram a utilizar no estabelecimento.
- Informações valiosas são obtidas dos clientes sobre problemas do estabelecimento, além de dicas para lançamento de novos produtos/serviços, etc.

Fonte: *Technical Association Research Programs, Inc., Washington, D.C., EUA.*

## INTERAÇÃO COM O CLIENTE: PARCERIA

A relação do estabelecimento com os clientes deve ser a mais estreita possível. Afinal, eles são a razão da existência do estabelecimento. Atendê-los da melhor maneira possível deve ser sua prioridade permanente.

O contato direto como cliente é rico e insubstituível. É a oportunidade que você tem de estabelecer um processo sistemático e regular de troca e mútuo aprendizado: a idéia de parceria.



### *Mas, pasme!*

Muitas vezes o cliente é visto como alguém que atrapalha a rotina mais conveniente para os empregados e a direção do estabelecimento. Pessoas com essa mentalidade fazem tudo o que a... concorrência deseja. E seu emprego passa a estar seriamente ameaçado!

Estabelecimentos que priorizam a excelência do atendimento têm sua estrutura ajustada a partir das necessidades e preferências dos clientes, e você é parte fundamental nesse processo. A parceria deve ser implantada e incentivada, por exemplo, por meio de questionários de pesquisa da satisfação dos clientes.

É sempre bom lembrar de:

- Identificar claramente os clientes.
- Conhecê-los melhor do que eles conhecem a si mesmos.
- Superar suas necessidades e expectativas.
- Incentivar novas formas de aproximação.

## COMPARAÇÃO DE DESEMPENHO COM OS CONCORRENTES

Livre mercado e competição constituem forças que alavancam a prática dos estabelecimentos na busca pela preferência do cliente. Cabe a você, enquanto profissional comprometido com a qualidade do atendimento, cumprir a sua parte no sentido de encantar o cliente e despertar nele o desejo de retornar. Nesse sentido, é importante que você conheça novas técnicas e ferramentas que aperfeiçoam os métodos de acompanhar a qualidade do atendimento e avaliar a satisfação dos clientes. Esteja atento às inovações.

No mínimo, duas formas podem ser utilizadas para efetuar este acompanhamento e avaliação:

- **Internamente** – medindo e avaliando os progressos obtidos a partir dos esforços de melhoria da qualidade no atendimento ao cliente; e
- **Externamente** – procurando comparar o desempenho do seu estabelecimento com as conquistas obtidas pela concorrência.

Desta forma, você estará contribuindo para que seu estabelecimento se mantenha no mercado, e mantendo sua própria empregabilidade. Seja esperto!

Mas por que será que, às vezes, os clientes não retornam? Vamos agora conhecer algumas das razões.

### RAZÕES QUE IMPEDEM O RETORNO DO CLIENTE

Pesquisas desenvolvidas sobre os motivos pelos quais os clientes mudam de estabelecimento mostram que quase 70% das razões nada têm a ver com o produto ou serviço, mas com a qualidade do atendimento prestado:

- 20% deles mudaram de fornecedor pela falta de contato e atenção pessoal;
- 49% porque a atenção recebida não era de boa qualidade;
- apenas 15% dos clientes mudaram por ter encontrado produto melhor
- somente 15% por ter encontrado produto mais barato.

No total, 30% mudaram de fornecedor por causa da qualidade no produto/serviço.

*Fonte: Technical Assistance Research Programs Inc., Washington, D.C., EUA*

Assim, é importante que você faça o levantamento completo dos seus pontos de contato com o cliente – os Momentos da Verdade – para que, conhecidos, possam ser aperfeiçoados. Fazer certo da primeira vez, em todos os Momentos da Verdade, é oportunidade de atender bem o cliente e, naturalmente, fidelizá-lo. Esta é a forma mais efetiva de moldar uma imagem positiva para seu estabelecimento.

Tão importante quanto conhecer seus pontos de contato com o cliente é acompanhar e avaliar, sistematicamente, sua satisfação em relação à qualidade de seu atendimento, pois só desta forma você poderá garantir a melhoria contínua.

### AVALIANDO SEU ENTENDIMENTO

**Reúna-se com sua equipe de trabalho e pense na prática diária de atendimento ao cliente, identificando em que momento vocês fazem contato com o cliente e como podem aprimorar esses Momentos da Verdade. Daí, caso não exista, criem uma ferramenta que permita acompanhar e avaliar a satisfação deles em relação à qualidade do atendimento em seu estabelecimento.**


## Unidade

## 5

## Processo – O “X” da Questão

Para que um estabelecimento funcione de maneira eficaz, é preciso identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação das expectativas do cliente em satisfação e encantamento do cliente pode ser considerada um processo. Frequentemente a saída de uma atividade é a entrada para a atividade seguinte e assim por diante. Uma vantagem dessa abordagem é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre essas atividades individuais, bem como sua combinação e interação.

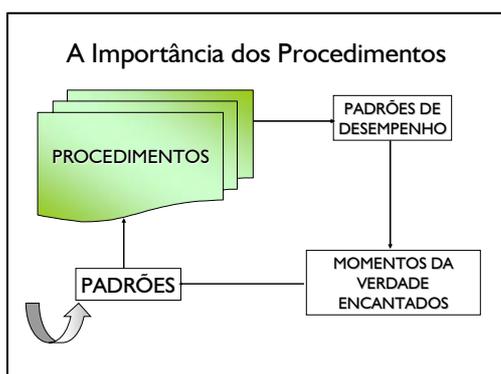


O processo é o “X” da questão e, nesse sentido, os padrões para o desempenho de cada processo que, em última instância, se transformarão nos Momentos da Verdade, devem estar claramente estabelecidos para que a qualidade possa ser atingida. Esses padrões precisam estar refletidos nos procedimentos de cada setor/atividade de forma a prover uma unidade sem, contudo, inibir a iniciativa e a criatividade.

Por definição, procedimento é uma forma especificada de executar uma atividade (ISO 9000). Portanto, um procedimento é um documento formal que descreve atividades específicas, definindo responsabilidades e meios requeridos para obter-se um resultado esperado.

A elaboração de procedimentos documentados, além de ser necessária, pode trazer algumas vantagens adicionais para os estabelecimentos, porque ao escrevermos um procedimento, somos obrigados a pensar detalhadamente nas atividades desempenhadas e, ao analisarmos essas atividades passo-a-passo, em muitos casos nos deparamos com tarefas redundantes, desnecessárias ou confusas que, se implementadas, podem ocasionar um Momento de Verdade Trágico. Portanto, a elaboração de procedimentos permite, em muitos casos, a racionalização, a melhoria dos processos e, conseqüentemente, o encantamento do cliente.

Na verdade, os padrões estão no início e no final do processo, conforme demonstrado no diagrama a seguir.

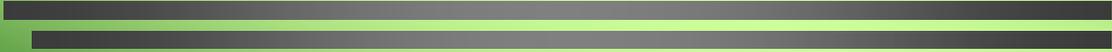


Os procedimentos geram os padrões que possibilitam a retenção e a manutenção do *know how* adquirido pela empresa ao longo do tempo, bem como sua contínua evolução a partir das revisões realizadas para incorporar experiências adquiridas.



# Módulo Complementar

## Orientações para a Instrutoria





## Unidade

## I

## Considerações Gerais

O treinamento “Melhoria na Qualidade do Atendimento para Bares e Restaurantes” foi concebido numa perspectiva de desenvolvimento sustentável do turismo. Nesse contexto, o segmento de bares e restaurantes além de ser responsável pela gastronomia, como um dos fatores de maior relevância na experiência de um turista, precisa primar pela qualidade do atendimento, garantindo a competitividade do setor e apoiando os esforços para a geração das bases para o desenvolvimento sustentável nas diversas localidades.

A qualidade deve partir da consciência dos profissionais ao se perceberem como parte fundamental de uma indústria, que num futuro próximo, assumirá um lugar de destaque no desenvolvimento do Brasil. No sentido de contribuir para o alcance dessa visão, a ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes dá início a um programa de treinamento destinado a profissionais do Segmento de Bares e Restaurantes em 23 seccionais, cujo primeiro tema é “Melhoria na Qualidade dos Serviços para Bares e Restaurantes”.

Este Módulo Complementar tem por objetivo disponibilizar para você informações e ferramentas que lhe permitam melhorar cada vez mais a qualidade dos serviços em seu estabelecimento. Sabemos que o Setor de Bares e Restaurantes é extremamente dinâmico e que você precisa de soluções que facilitem sua atuação como Multiplicador dentro do tempo que você pode dispor e, dessa forma, apresentamos algumas sugestões que poderão ajudá-lo a ser bem sucedido nesta empreitada.

#### O PROGRAMA “MELHORIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO”

Recomenda-se que o programa seja iniciado com uma Reunião de Abertura para sensibilização, conscientização e compartilhamento da visão da empresa em relação à melhoria na qualidade do atendimento.

A pauta da Reunião de Abertura deve prever esclarecimentos quanto à importância das atividades que serão desenvolvidas, necessidade de investimento de tempo parte dos participantes e tempo de duração do programa. Estima-se que o programa tenha duração de 3 meses, caso você siga as propostas de Planos de Aulas contidas neste Módulo Complementar.

Essa reunião deve ser breve, ocorrer num clima de otimismo e festa e, se possível, contar com a presença da Alta Direção (donos do estabelecimento), de forma a demonstrar o compromisso de todos com essa visão compartilhada.

O Texto de Apoio No. I – A Emoção de Voar – pode servir como “boas vindas” aos participantes e, se o tempo permitir, ser considerado com eles.

Se possível, a música “Aquarela do Brasil”, versão cantada por Elis Regina *in*: Saudades do Brasil, Volume I, pode compor a abertura do programa, gerando uma quebra da rotina e criando expectativa quanto ao contexto da reunião. A música já valoriza o tema “Brasil”, permitindo um *link* com a necessidade da melhoria na qualidade do atendimento.

A seguir, apresentamos proposta para realização do treinamento através de mini-sessões de aprendizagem com duração média de 15 minutos diários. Você poderá realizar mais de uma sessão por dia, se seu tempo e o de sua equipe de trabalho assim o permitirem. Esperamos, com isso, contribuir para uma atuação eficiente e eficaz em seus locais de trabalho.

## Unidade

## 2

## Reflexões sobre o Desenvolvimento de Competências no Trabalho

Durante o desenvolvimento de competências, espera-se que os Multiplicadores mobilizem, em suas equipes de trabalho, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho no trabalho e para a solução de problemas, visando gerar os resultados esperados pelo Programa e pelo Segmento de Bares e Restaurantes. Esta Unidade sistematiza o conhecimento ampliado durante a Capacitação de Multiplicadores no Local de Trabalho através dos tópicos a seguir.

### REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA DO MULTIPLICADOR NO LOCAL DE TRABALHO

O segmento de bares e restaurantes é um dos mais dinâmicos dentro do Setor de Turismo. Será de extrema relevância, portanto, levar em consideração que os participantes serão pessoas acostumadas a exercer suas atividades num ritmo de trabalho completamente diferenciado do meio educacional.

Nesse sentido, refletir com eles sobre o Programa de Treinamento a ser realizado requererá empenho e criatividade, além de uma conscientização profunda sobre os benefícios que resultarão para as equipes de trabalho e para os estabelecimentos.

Lembre-se sempre que um bom Multiplicador no Local de Trabalho:

- *Escuta.*
- *É animado e demonstra entusiasmo pelo treinamento.*
- *Facilita a construção do aprendizado.*
- *Incentiva os participantes a pensarem em como o treinamento se aplica às suas funções.*
- *Conduz os participantes a encontrarem melhores soluções e novos desafios na execução do trabalho.*
- *Demonstra autoconfiança.*
- *É capaz de conduzir os participantes à solução de problemas de maneira lógica e clara.*
- *Permite que os participantes aprendam em seu próprio ritmo, sem dar sinais de impaciência.*
- *Elogia até mesmo os menores sucessos.*
- *Partilha suas experiências e até seus erros com os participantes.*
- *Usa o bom humor como instrumento de treinamento.*
- *Elogia os participantes pelas realizações no treinamento.*

Leve em conta também que trabalhar o desenvolvimento de competências implica em contemplar os seguintes elementos essenciais ao processo ensino-aprendizagem:

- *Construção da aprendizagem a partir dos conhecimentos e experiências dos participantes.*
- *Aprendizagem a partir de desafios/problemas que serão colocados para cada participante individualmente e para o grupo.*

- *Criação de situações que propiciem vivências o mais próximo possível da situação real.*
- *Criação de situações que propiciem o exercício da autonomia e espírito de equipe, bem como o estímulo à construção de soluções criativas.*
- *Vivências de situações diversificadas que conduzam ao entendimento da importância da flexibilidade.*
- *Construção e ampliação de conhecimentos antes da explicitação ou demonstração dos resultados esperados.*
- *Criação de situações que demandem pesquisa e busca individual e coletiva de conhecimento.*
- *Criação de oportunidades contínuas de auto-avaliação que levem à conquista da competência.*

## UM OLHAR ESPECIAL SOBRE OS PARTICIPANTES

A maior parte, senão todos os participantes dos programas de treinamento, são adultos. Em virtude dos crescentes esforços de inclusão social, ocasionalmente, o Multiplicador poderá também encontrar em seu ambiente de trabalho participantes portadores de necessidades especiais, com barreiras lingüísticas e/ou com dificuldades de leitura.

As seguintes recomendações irão ajudá-los a direcionar seus esforços para adequar-se a essas situações excepcionais:

- **Aprendizes adultos**
  - *Apreciam mais a informação prática. Querem saber como aplicar no cotidiano as informações recebidas durante o treinamento e o valor que estas informações têm para eles na prática.*
  - *Querem se envolver. Os adultos aprendem fazendo e não recebendo explicações teóricas sobre o assunto.*
  - *Querem que a experiência deles seja apreciada. Trazem com eles uma riqueza de vida e de experiência de trabalho e apreciam quando essa experiência é respeitada e usada para a ampliação do conhecimento.*
  - *Exigem um ambiente significativo, maduro e um tratamento adulto e não infantil.*
- **Participantes portadores de necessidades especiais**

Se houver participantes portadores de necessidades especiais, os Multiplicadores precisarão considerar as limitações deles ao planejar o treinamento de forma a atender a todos com qualidade. Nesse sentido, deverá certificar-se de que pode acomodá-los, sem esquecer dos outros.

Os demais participantes deverão ser incentivados a serem gentis com os portadores de necessidades especiais, usando os termos corretos. Por exemplo, ao invés de “confinado a uma cadeira de rodas”, ou “preso a uma cadeira de rodas”, é aconselhável dizer que alguém “usa uma cadeira de rodas”. A expressão “uma pessoa aleijada” pode ser substituída por “uma pessoa com dificuldade de locomoção” e assim por diante.

Os recursos e materiais adequados também deverão ser disponibilizados para participantes com deficiência auditiva ou, se possível, um “companheiro” de treinamento.

- **Participantes com dificuldades com a língua portuguesa**

O intercâmbio entre países com o objetivo de proporcionar estágio para estudantes no Setor de Turismo vem se tornando uma prática bastante freqüente. Alguns participantes das sessões de treinamento, portanto, podem não falar bem o português ou podem pensar em sua língua nativa e então traduzir para o português. Muita coisa pode ser perdida nesta “tradução”. O Multiplicador deverá planejar um tempo extra para prática ao treinar estes participantes.

- **Participantes com habilidade de leitura limitada**

O material escrito especificamente para o desenvolvimento de competências relacionadas à melhoria da qualidade do atendimento é rico e exige leitura e interpretação. Se houver pessoas com dificuldade de leitura, o Multiplicador poderá ler ou solicitar apoio de outro participante.

**ALGUMAS INDICAÇÕES METODOLÓGICAS** Para o desenvolvimento de competências deverão ser adotadas, sempre que possível, as seguintes indicações metodológicas:

- **Atividades, desafios e problemas**

Toda situação de aprendizagem partirá de uma atividade, desafio ou problema que o Multiplicador proporá a pequenos grupos ou ao grupo total de participantes. Tais atividades, problemas e desafios devem estar relacionados às competências a serem constituídas.

- **Pesquisa e busca individual e coletiva de desenvolvimento**

As atividades, os desafios e os problemas desencadearão a troca e a busca individual e coletiva dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à constituição da competência. Assim, a constituição da competência ocorrerá no mesmo e sinérgico movimento de construção ou ampliação dos conhecimentos, de aquisição das habilidades e apropriação das atitudes.

- **Referências e experiências dos participantes**

As atividades, problemas e desafios propiciarão uma mobilização e atualização dos conhecimentos, habilidades e atitudes já presentes no participante ou no grupo. Suscitarão a troca e o compartilhar dos saberes. Na situação grupal, a troca antecederá ou, pelo menos, será simultânea à busca e à construção de conhecimentos, habilidades e atitudes novos e distantes da experiência grupal.

- **Vivências de situações reais**

A troca, o compartilhar, a busca e/ou a pesquisa suscitada a partir das atividades, dos desafios e dos problemas propostos pelo Multiplicador, sempre que possível, envolverá o grupo ou o participante em processo de aprendizagem em situações reais de seu cotidiano profissional.

- **Diferenciação das situações:**

A competência revela-se na capacidade de fazer frente a situações não usuais e inesperadas do cotidiano profissional. Nesse sentido, o próprio ambiente de aprendizagem deverá ser variado e estimulante. Ao enfrentar o desafio ou solucionar o problema, os grupos e os participantes individualmente defrontar-se-ão com ambientes diferentes e situações inusitadas.

- **Explicitação dos resultados:**

Para cada atividade, problema ou desafio proposto, os resultados a serem obtidos devem ser claramente explicitados. As situações de aprendizagem devem facilitar os resultados esperados. Tais resultados devem ainda levar em conta, de forma clara, os elementos da competência já constituídos.

- **Situações contínuas de auto-avaliação**

O desenho dos processos individuais e grupais de constituição da competência deve prever contínuas situações de auto-avaliação. Tais situações devem ser individuais e/ou coletivas em função da natureza do desafio ou do problema proposto. Os resultados, claramente definidos de início e sempre referenciados ao elemento da competência a ser constituído, orientarão essas situações de auto-avaliação.

- **Autonomia e espírito de equipe**

As situações de aprendizagem suscitadas pelas atividades e pelos problemas e desafios, sempre que possível, combinarão momentos de trabalho individual e momentos de trabalho em equipe. Em uma situação ou outra, no entanto, a autonomia na busca da aprendizagem e a busca coletiva de soluções serão sempre estimuladas.

- **Estímulo a soluções criativas**

Seja na proposta da atividade, do problema ou do desafio, seja na definição dos resultados, seja no desenho das situações de aprendizagem, o trabalho sempre será orientado para a busca de soluções criativas, entendidas como a procura de novos, mais produtivos e encantadores modos de prestação de serviços.

## ALGUNS RECURSOS PARA A CONDUÇÃO EFICAZ DE TREINAMENTOS

Um bom Multiplicador procurará variar o método de treinamento utilizando o máximo de recursos disponíveis: recursos audiovisuais, dinâmicas de grupo, dramatizações, estudos de casos, exercícios em grupo, reflexões etc.

Os tópicos a seguir poderão auxiliá-lo na condução de sessões de aprendizagem dinâmicas e proveitosas, através da explicação de cada recurso e a indicação de quando utilizá-lo.

- **Estudo de Casos**

A turma deve estar disposta em grupos. O Multiplicador distribuirá textos que servirão de base para as considerações do grupo. A primeira parte do trabalho é a leitura coletiva e, em seguida, considerações sobre a aplicação do caso ao conteúdo sugerido. É importante que o Multiplicador estimule a participação de todos os integrantes do grupo, mostrando que toda contribuição é bem vinda.

Após a etapa de discussão, o Multiplicador deve estipular tempo para que cada grupo coloque suas conclusões por escrito, para facilitar a troca coletiva. As seguintes questões devem ser sempre consideradas:

- Que paralelo pode ser traçado entre a situação do texto e o conteúdo atual do programa?
- Em que aspectos o caso descrito é semelhante ou diferente da realidade dos participantes?
- O que o caso descrito pode lhes trazer como aprendizado?

Este recurso pode ser aplicado principalmente para comparar situações de atendimento e o Multiplicador deve se apoiar nas questões acima para delimitar, contextualizar e concluir o trabalho.

- ***Role Playing***

O *role playing* é uma técnica que ajuda na construção do conhecimento através da simulação de situações onde os participantes desempenham papéis e pode ser aplicado a qualquer situação em que possa ser desenvolvida uma cena. Neste caso, o Multiplicador passa a ser um “diretor de arte” e deve estar atento aos detalhes e à atenção individual.

Atenção especial deve ser dada à distribuição dos papéis. Por ser um método ativo, o *role playing* beneficia tanto os que participam diretamente da cena quanto aqueles que a assistem.

- **Condução de Pesquisas**

Nesta modalidade, o Multiplicador atua como mediador entre os participantes e o material de apoio. Deve estar atento ao desempenho individual, preservando, contudo, a autonomia do grupo.

O produto final de uma pesquisa geralmente é um texto escrito, e o grupo deve escolher um relator para apresentar seus resultados.

Esta técnica é muito eficaz para a construção e transferência de conhecimentos.

- **Mini-projetos**

A condução de mini-projetos é bastante semelhante à de pesquisas, sendo que, neste caso, o produto final segue certos critérios básicos: o incentivo de se colocar uma idéia em prática, com a exposição de por quê, como, onde, quando, por quem e para quem, bem como o levantamento de custos.

O papel do Multiplicador é fundamental em administrar o tempo para que todos os objetivos sejam alcançados.

- **Trabalho em Grupo**

Os procedimentos utilizados são semelhantes aos de pesquisas e mini-projetos. O trabalho em grupo é eficaz para o desenvolvimento da capacidade de comunicação, flexibilidade e espírito de equipe.

- **Esquetes e Dramatizações**

Esquete é uma pequena cena de teatro. Tanto para as esquetes quanto para as dramatizações, os procedimentos são semelhantes aos do *role playing*. A diferença aqui é a autonomia do grupo, que deve também desempenhar as funções de direção e produção da cena. O Multiplicador tem papel de sumária importância na administração do tempo e no efetivo alcance do objetivo proposto.

- ***Brainstorming***

O *brainstorming* consiste em alcançar o maior número de idéias sobre um tema proposto, em um período limitado de tempo. Para que se obtenha resultado, é necessário que o grupo esteja livre de idéias pré-concebidas e inibições.

Geralmente desenrola-se em três fases. A primeira é a de documentação desordenada de idéias onde, depois de lançado o tema e definido o tempo, todo o grupo deve participar com o maior número de idéias possível, que serão registradas pelo Multiplicador sem críticas ou alterações. Deve haver cuidado para evitar que todos falem ao mesmo tempo. Em seguida, a partir do objetivo visado e do tempo previsto, será realizada a análise e arrumação das idéias (segunda fase). Esta organização culminará na fase final (conclusão), que será a construção do conhecimento, quando o Multiplicador procurará concretizar com o grupo a idéia concludente.

- **Debates**

Os debates poderão ser conduzidos através da divisão dos grupos em subgrupos. O Multiplicador lança o tema principal, que deve ser instigante e motivador, e começa a

fomentar a troca de opiniões. Embora comecem a surgir diversas variações, o Multiplicador deve cuidar para que o tema principal não seja perdido de vista, bem como atuar como mediador e apaziguador de conflitos e divergências nas formulações, sem que isto o torne parcial ou descarte qualquer idéia apresentada.

A finalização do debate é fundamental para seu sucesso, e nesta fase, o Multiplicador deve retomar a palavra, costurando as informações adquiridas para realizar a conclusão, que deve ser equilibrada, sucinta e adequada ao conteúdo.

- **Fixação do Aprendizado**

A fixação do aprendizado pode finalizar vários tipos de recursos de treinamento. Para que todos os participantes percebam que puderam contribuir para a construção conjunta do conhecimento, o Multiplicador deve tomar o cuidado de absorver ao máximo as considerações feitas na formulação da conclusão geral. (Uma folha de anotações pode ajudar muito nesta tarefa). Ao final, o Multiplicador deve sempre contextualizar os exemplos com as contribuições dadas pelos participantes.

Após a etapa de discussão, o Multiplicador deve estipular tempo para que os participantes ou o grupo coloquem suas conclusões por escrito, para facilitar a troca coletiva e considerar as mesmas questões do Estudo de Casos:

- Que paralelo pode ser traçado entre a atividade e o conteúdo atual do programa?
- Em que aspectos o conhecimento construído é semelhante ou diferente da realidade dos participantes?
- O que o conhecimento construído pode lhes trazer como aprendizado?

O Multiplicador deve se apoiar nestas questões para delimitar, contextualizar e concluir o trabalho.

- **Exposição Participada**

Para tornar eficaz a comunicação oral, o Multiplicador deve ter os seguintes pontos em mente:

1. Reconhecer a importância da utilização de audiovisuais e das vivências com base na máxima:
  - *“Eu ouço e esqueço.”*
  - *“Eu vejo, ouço e lembro.”*
  - *“Entretanto, quando vejo, ouço e faço, então eu compreendo.”*
2. Favorecimento da participação
  - *Questionamentos sobre o que está sendo exposto (feedback)*
  - *Flexibilidade para “agarrar” as respostas recebidas*
  - *Capacidade para suscitar debate sem perder os objetivos primários*

### 3. Clareza do discurso

- *Adequação do vocabulário*
- *Decodificação de novos conceitos e explicação de novas palavras*
- *Utilização de comparações e metáforas*
- *Contextualizações*

### 4. Estrutura lógica

- *Apresentação do contexto*
- *Seqüência lógica*
- *Sistematização das idéias-chave*
- *Síntese final*

- **Avaliação Conjunta do Conteúdo**

A avaliação é sempre um momento crítico e o Multiplicador deverá estar sempre atento, demonstrando paciência e empatia. Deve ser considerado o seguinte:

- *A influência do conteúdo nas atividades dos participantes*
- *As dúvidas quanto aos temas abordados*
- *A clareza na transmissão do conteúdo*
- *A satisfação das expectativas*
- *Os momentos de destaque*

## Unidade

## 3

## Desenvolvendo Competências Específicas no Posto de Trabalho

À medida que os estabelecimentos identificam padrões de qualidade em atendimento, determinadas tarefas que precisam atender a um padrão (o *mise en place* de um salão ou a confecção de um *drink*, por exemplo) necessitam ser definidas em conjunto e realizadas de forma padronizada pelos membros de uma equipe. Neste sentido, a aula formal tem pouca utilidade, já que o aprendizado de uma habilidade específica ocorre na prática, por meio de atividades manuais. Essa é a essência do treinamento no posto de trabalho – local onde a atividade efetivamente acontece – e ele enfocará o desenvolvimento de uma habilidade específica, principalmente para novos componentes da equipe.

Numa sessão de aprendizagem de habilidade específica, o Multiplicador deve ter como objetivo fazer com que os participantes desempenhem determinada tarefa de maneira correta na primeira tentativa. Outro propósito deve ser fazer com que desenvolvam movimentos suaves, confiantes e fáceis, quando estiverem executando a tarefa. Durante a sessão, o Multiplicador também precisa promover a exatidão, a velocidade e a qualidade.

Antes, porém, é necessário entender o que é uma habilidade específica para, então, aprender a demonstrá-la da maneira correta.

*Uma habilidade específica é uma seqüência complexa de atividades práticas. Como a maior parte das atividades usa os três tipos de habilidades (motora, perceptiva e cognitiva), nós as trataremos como uma atividade combinada. Essa combinação de habilidades motoras, perceptivas e cognitivas é chamada de “habilidade psicomotora”.*

Independente do tipo de habilidade que você pretenda demonstrar, as regras são as mesmas.

**DEMONSTRANDO UMA  
HABILIDADE  
ESPECÍFICA DE  
MANEIRA CORRETA**

O processo completo de demonstração de uma habilidade específica envolve quatro etapas:

1. *Preparação*
2. *Demonstração*
3. *Prática do participante*
4. *Avaliação*

Essas etapas compõem um processo e, portanto, precisam andar de mãos dadas.

## I. A preparação

Há muita coisa que o Multiplicador precisa fazer antes de demonstrar uma habilidade para qualquer grupo. Enumeramos a seguir alguns itens relevantes:

- *estabelecer o nível atual de conhecimento dos participantes sobre o tópico/assunto dado, pois eles podem não ter o conhecimento necessário para desempenhar a habilidade;*
- *discutir a habilidade com outros “especialistas”, analisando-a e decompondo-a;*
- *esboçar um plano a ser seguido para a demonstração, de modo que todos os pontos relevantes possam ser abrangidos em seqüência lógica;*
- *preparar todo o material de suporte ao treinamento, como gêneros, materiais, equipamentos, filmes, procedimentos etc.;*
- *preparar os objetivos da sessão e considerar as interfaces com outras áreas;*
- *preparar uma introdução, que deve ter como objetivo ganhar a atenção, despertar o interesse na demonstração e verificar o conhecimento existente.*

*O treinamento no posto de trabalho é como um iceberg, no qual a parte visível (conduzir uma demonstração ou supervisionar a prática do participante) constitui apenas uma pequena parte do esforço.*

## 2. A demonstração

- a) Demonstre na velocidade normal – Demonstre a habilidade de forma correta, em velocidade normal, de modo que o participante possa ver o resultado final e também entender o que é esperado dele na conclusão da sessão de treinamento.
- b) Demonstre de novo lentamente – Demonstre de novo para os participantes, dessa vez fazendo devagar, de maneira que eles possam ver com exatidão o que está sendo feito. Enquanto o Multiplicador está demonstrando, o participante deve começar a reconhecer nomes, peças, ferramentas e quaisquer habilidades óbvias. Quando demonstrarem e explicarem como uma habilidade é executada, os Multiplicadores devem ter cuidado com o que dizem e com a maneira como dizem. O Multiplicador deve introduzir cada passo, depois realçar os pontos-chave com movimentos deliberados e, se possível, exagerados. Esses pontos-chave também podem ser realçados pela voz, ou indicando-se razões, ou talvez por repetição. É também uma boa idéia fazer uma pausa entre os pontos-chave para deixar que eles sejam absorvidos.
- c) Instrução verbal feita pelos participantes – Agora faça com que os participantes lhe digam como realizar a tarefa na seqüência correta.

### 3. A prática do participante

- Desempenho controlado do participante – Faça os participantes realizarem a habilidade sob rígida supervisão e num ritmo controlado. É importante que eles realizem este exercício de maneira correta. É difícil e, às vezes, quase impossível neutralizar os efeitos de uma habilidade aprendida de forma incorreta.
- Prática do participante – Agora é a hora da prática do participante. Esta parte de uma sessão de habilidade deve ter, pelo menos, 50% do tempo concedido à sessão. Durante esse tempo, o demonstrador precisa estar disponível para responder a qualquer pergunta que surgir. Se um participante tiver problema, não os aponte, mas faça com que ele mesmo repare neles; o Multiplicador ou outros membros do grupo podem dar a informação correta ou sugestões. Tente também recrutar os colegas dele para ajudar nos problemas.

### 4. A avaliação

Deve ocorrer alguma forma de avaliação para se ter certeza de que os participantes alcançaram os padrões e objetivos descritos no começo da sessão. A avaliação pode ser feita durante a sessão, fazendo-se perguntas, ou ao final da sessão, usando-se alguma forma de teste: escrito (estimulando a reflexão sobre novas formas de executar a tarefa), prático ou outro qualquer.

O tipo de avaliação depende, em geral, do demonstrador e do tipo de habilidade que está sendo ensinada. Um ponto importante da avaliação é que os participantes devem estar esperando o tipo de teste que você dará, que precisa ser relevante para o assunto. Se você estiver demonstrando como efetuar uma dobra complicada de guardanapo, faça com que eles dobrem o guardanapo. Não lhes peça para identificar o tipo de tecido com que foi confeccionado o guardanapo.

#### **REGISTRO DE DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADE ESPECÍFICA**

O Registro de Desenvolvimento de Habilidade Específica revela-se inestimável no processo de desenvolvimento de competências. Ele assegura que o Multiplicador abranja todos os pontos relevantes da seqüência correta e realce os pontos-chave e os pontos de segurança no momento certo. Os Multiplicadores precisam começar com objetivos claros e sempre estar pensando em maneiras de motivar os participantes a aprender.

Um Registro de Desenvolvimento de Habilidade Específica pode incluir n°. do registro, título da habilidade a ser desenvolvida, objetivo, material ou equipamento a ser utilizado, referência a uma apostila, vídeo ou procedimento, passos da demonstração e conclusão.

## **AVALIAÇÃO DO APRENDIZADO**

A avaliação da eficácia das ações de capacitação abrangerá tanto o desenvolvimento das competências básicas e transversais – relacionadas ao conhecimento e às atitudes – quanto o desenvolvimento das competências específicas – habilidades.

No desenvolvimento de competências no local de trabalho, a avaliação do aprendizado envolverá dois aspectos:

1. a aferição formal da abstração do conhecimento, que pode se dar tanto através de testes escritos ou orais, quanto através da verificação da melhoria do clima organizacional, desde que este inclua fatores referentes à convivência e satisfação no ambiente de trabalho;
2. a aferição formal da elevação da qualidade do “saber fazer”, que pode se dar tanto através de testes práticos, que podem consistir de uma observação sistematizada da prática profissional, quanto da redução do desperdício de forma geral (gêneros, materiais etc.)

Esses aspectos se refletirão na elevação da satisfação do cliente (redução das reclamações) e na satisfação dos donos do estabelecimento (aumento da lucratividade).

## Unidade

## 4

## Proposta de Planos de Desenvolvimento de Competências

**Etapa I**  
**INFORMAÇÕES**  
**BÁSICAS**  
**SOBRE TURISMO**

Esta Etapa tem por objetivo conscientizar os participantes de sua importância dentro da poderosa indústria do turismo, bem como da importância da qualidade no atendimento para a atração e fidelização dos clientes. Pode ser desenvolvida em 14 sessões de aprendizagem.

Ao final desta etapa, espera-se que os participantes sejam capazes de:

1. Identificar o turismo como setor-chave para o desenvolvimento de um País.
2. Analisar os diferentes segmentos de turismo, identificando as necessidades de um trabalho conjunto.
3. Identificar as diferentes demandas dos clientes e associá-las às expectativas de atendimento e prestação de serviço.
4. Valorizar a qualidade profissional.

As sessões de aprendizagem foram divididas da seguinte forma:

Etapa I – Informações Básicas sobre Turismo	
Sessão	Tema
1	Entendendo o conceito de qualidade
2	Turismo como Elemento Sustentador do Desenvolvimento
3	Afinal, o que é sustentabilidade?
4	O Sistema Turístico (Parte 1)
5	O Sistema Turístico (Parte 2)
6	Segmentos do Setor de Turismo (Parte 1)
7	Segmentos do Setor de Turismo (Parte 2)
8	Cultura da Hospitalidade (Parte 1)
9	Cultura da Hospitalidade (Parte 2)
10	Cultura da Hospitalidade (Parte 3)
11	Alguns Tipos de Turismo
12	Brasil – O País do Turismo
13	Brasil – Vocação para o Turismo?
14	A Importância da Qualidade Profissional para o Segmento de Bares e Restaurantes

Os elementos de competência estão desdobrados nas sessões de aprendizagem da seguinte forma:

Desdobramento dos Elementos da Competência	Sessões													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Identificar o turismo como setor-chave para o desenvolvimento de um país.														
2. Analisar os diferentes segmentos de turismo, identificando as necessidades de um trabalho conjunto.														
3. Identificar as diferentes demandas dos clientes e associá-las às expectativas de atendimento e prestação de serviço.														
4. Valorizar a qualidade profissional.														

Analise agora o desenvolvimento das sessões, comparando-as com o seu Guia de Treinamento e com o conjunto de *slides* correspondente.

ETAPA I – INFORMAÇÕES BÁSICAS SOBRE TURISMO Planos de Desenvolvimento de Competências
<p><b>Sessão 1 – Entendendo o Conceito de Qualidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar a atividade com um <i>brainstorming</i>: “O que é qualidade?” (<i>Slide 2</i>)</li> <li>• Anotar as idéias no <i>flip chart</i>. (Guardar as folhas do <i>flip chart</i> para utilização na Sessão 8.)</li> <li>• Sistematizar com o grupo a idéia central produzida por eles.</li> <li>• Apresentar, então, o Texto de Apoio 2 – “Um Fósforo, Uma Bala de Menta, Uma Xícara de Café e um Jornal”, solicitando comentários e confrontando-os com a produção do <i>brainstorming</i>.</li> <li>• Utilizar os <i>Slides 3 a 5</i> para fixação do aprendizado.</li> </ul>
<p><b>Sessão 2 – Turismo como Elemento Sustentador do Desenvolvimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição <u>participada</u> que também servirá de aquecimento para o entendimento do conceito de sustentabilidade.</li> <li>• Utilizar <i>Slides 6 a 10</i>.</li> <li>• Concluir a sessão solicitando dos participantes uma breve avaliação do conteúdo apresentado.</li> </ul>
<p><b>Sessão 3 – Afinal, o que é sustentabilidade?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar a construção do conhecimento através de Painel GV/GO (Grupo Verbalizador/Grupo Observador), da seguinte forma:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitar que voluntários (aproximadamente metade do grupo) se reúnam em círculo e os demais formem um círculo externo paralelo. Explicar que o grupo do círculo do centro será o GV e o externo o GO.</li> <li>✓ Apresentar o tema a ser debatido (um por vez), definindo o tempo. Incentivar a participação de todos.</li> <li>✓ Tema 1: Qual a importância do desenvolvimento sustentado para o turismo brasileiro?</li> <li>✓ Tema 2: Qual a importância da qualidade dos serviços para o desenvolvimento sustentado?</li> <li>✓ Orientar o GO para que observe a atividade do GV quanto à participação, democratização da palavra, objetividade e alcance do objetivo proposto, ou seja, a resposta adequada à pergunta suscitada.</li> <li>✓ Findos os 15 minutos, solicitar ao GO a análise da atividade desenvolvida pelo GV, esclarecendo que, dessa vez, o GV não terá “voz”.</li> <li>✓ Terminada a análise, solicitar que os participantes invertam as posições, apresentar o novo tema e reiniciar a atividade, seguindo os passos descritos acima.</li> </ul> </li> <li>• Concluída a atividade e “agarrando” todos os comentários (previamente anotados), apresentar os <i>Slides 11 a 14</i> e promover a fixação do aprendizado.</li> <li>• Solicitar que os participantes realizem a atividade proposta na Folha de Exercício I.</li> </ul>
<p><b>Sessão 4 – O Sistema Turístico (Parte I)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar a atividade conduzindo um <i>role playing</i>. Escolher os participantes que protagonizarão os papéis de algumas partes do corpo humano: cérebro, coração, membros, e tronco/células. O “cérebro” comandará as atividades, definindo o que o restante das partes do corpo. Definir o tempo para esta atividade.</li> <li>• Ao final da atividade, perguntar ao grupo: O que, então, é um sistema? Como ele deve funcionar para que o corpo trabalhe de forma saudável? Permitir tempo para os comentários.</li> <li>• Apresentar o <i>Slide 15</i> para apoiar o entendimento sobre o que é um sistema.. (Consultar Guia de Treinamento)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer a analogia com o Sistema Turístico e fixar o aprendizado com a apresentação dos <i>Slides 16 e 17</i>.</li> </ul>
<p><b>Sessão 5 – O Sistema Turístico (Parte 2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Após rápida revisão da sessão anterior, solicitar que os participantes, em duplas, preencham a Folha de Exercício 2-A. Definir o tempo da atividade.</li> <li>Explicar que deverão reproduzir a seqüência de ações executadas por um turista antes e durante a viagem.</li> <li>Findo o tempo, solicitar que comparem as produções com a Folha de Exercício 2-B e teçam seus comentários.</li> <li>Fixar o conceito de sistema turístico com a apresentação dos <i>Slides 17 e 18</i>.</li> </ul>
<p><b>Sessão 6 – Segmentos do Setor de Turismo (Parte 1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar os diferentes segmentos que formam o Setor de Turismo e a importância do desenvolvimento de ações integradas pelas redes de atendimento. (<i>Slide 19</i>)</li> <li>Solicitar que os participantes desmembrem o componente “Restaurantes e Serviços de Alimentação” (serviços de alimentação – quais?) por que as ações do segmento “Restaurantes e Serviços de Alimentação” têm que ser integradas com todas as outras?, qual o reflexo disso para a percepção do turista?</li> <li>Concluir a sessão com a apresentação do <i>Slide 20</i>.</li> </ul>
<p><b>Sessão 7 – Segmentos do Setor de Turismo (Parte 2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para que os participantes percebam a abrangência do Setor de Turismo, solicitar que executem a atividade proposta na Folha de Exercício 3. Promover gincana, estabelecendo “prêmios” para os que apresentarem o maior número de profissões que realmente estejam incluídas no Setor de Turismo.</li> <li>Concluir reforçando a importância das ações integradas entre todas essas redes de atendimento.</li> </ul>
<p><b>Sessão 8 – Cultura da Hospitalidade (Parte 1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conduzir a sessão através de uma exposição participada. Consultar o Guia de Treinamento. Utilizar <i>Slides 21 a 23</i>.</li> <li>Iniciar a construção do conhecimento sobre hospitalidade, utilizando a produção da Sessão 1 anotadas em folha de <i>flip chart</i>.</li> <li>Apresentar a essência do conceito de hospitalidade (<i>Slides 24 e 25</i>), discutindo cada item. (Consulte também seu Guia de Treinamento.)</li> <li>Reforçar a importância das ações integradas pelas redes de atendimento.</li> </ul>
<p><b>Sessão 9 – Cultura da Hospitalidade (Parte 2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar e comentar (conforme o tempo permitir) os elementos da competência hospitalidade contidos nos <i>Slides 26 a 29</i>.</li> <li>Explicar que este Programa de Treinamento prevê exatamente a constituição das competências necessárias ao atendimento com qualidade, baseado no conceito de hospitalidade.</li> </ul>
<p><b>Sessão 10 – Cultura da Hospitalidade (Parte 3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar a atividade com a atividade proposta na Folha de Exercício 4.</li> <li>Dividir o grupo em dois, solicitar que executem a atividade e que um relator de cada grupo apresente a produção ao final.</li> <li>Produzir, em conjunto com o grupo, a síntese dos trabalhos.</li> </ul>
<p><b>Sessão 11 – Alguns Tipos de Turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar a sessão com a apresentação dos <i>Slides 30 e 31</i>. Daí, colher do grupo o seu conhecimento sobre diferentes tipos de turismo.</li> <li>Apresentar o <i>Slide 32</i> –Turismo Gastronômico e discutir em painel o que esse sistema exige.</li> <li>Solicitar que citem outros tipos de turismo não apresentados e que também exigem um sistema.</li> <li>Provocar a reflexão sobre alguns sistemas que podem ser prejudiciais à imagem do Brasil.</li> <li>Fixar o aprendizado de como surgem demanda e oferta, levando-os a concluir que diferentes demandas exigem diferentes tipos de atendimento e de prestação de serviços com qualidade.</li> </ul>
<p><b>Sessão 12 – Brasil – O País do Turismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar a atividade refletindo sobre a frase inicial da música “País Tropical” (<i>Slide 1</i>).</li> <li>Prosseguir até o ponto dos participantes perceberem o imenso potencial turístico do Brasil, em decorrência de suas dimensões continentais. (<i>Slides 2 a 4</i>)</li> <li>Buscar o orgulho de se viver no Brasil.</li> <li>Como apoio aos itens “Atrativo Natural”, “Atrativo Cultural” e “Brasil – Vocação para o Turismo”, convidá-los a ouvir e cantar a música “Aquarela Brasileira”, de Silas de Oliveira, com <i>link</i> no <i>Slide 5</i>.</li> </ul>
<p><b>Sessão 13 – Brasil – Vocação para o Turismo? (Parte 1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resgatar o orgulho de se viver no Brasil e explicar que, apesar de tudo, ainda ocupamos uma posição incômoda no <i>ranking</i> das destinações turísticas mundiais e que esse quadro pode ser revertido a partir</li> </ul>

da melhoria da qualidade do atendimento. *(Slide 19)*

- Apresentar os gráficos da EMBRATUR visando levar os participantes a uma reflexão sobre a importância de seu desempenho profissional para a percepção dos visitantes, principalmente no que respeito à segurança dos alimentos. *(Slides 20 a 29)*
- Solicitar a realização da atividade proposta na Folha de Exercício 5.

#### **Sessão 14 – A Importância da Qualidade Profissional para o Segmento de Bares e Restaurantes**

- Esta sessão é fundamental para estimular a motivação, o engajamento e o comprometimento com a melhoria na qualidade do atendimento. O Multiplicador deve prepará-la com bastante cuidado para promovê-la com entusiasmo e provocar uma reflexão profunda sobre as perspectivas de evolução pessoal de cada participante, levando-os a perceber que a evolução profissional está diretamente relacionada com a consecução de objetivos pessoais.
- Solicitar que o grupo verbalize as vantagens que consegue perceber no exercício da qualidade profissional. Anotar as idéias produzidas em *flip chart*.
- Apresentar com entusiasmo os *slides* que tratam das “Perspectivas de Evolução” *(Slides 33)* e convidá-los a ouvirem a música “Tempos Modernos”, de Lulu Santos, apresentada no *Slide 34*.
- Após a audição da música e ainda no espírito de “um novo começo de era, de gente fina, elegante e sincera, com habilidade pra dizer mais sim do que não”, solicitar a elaboração do “Plano de Ação Pessoal” contido na Folha de Exercício 6, esclarecendo que o mesmo não precisará ser devolvido por se tratar de um documento particular.
- Permitir que todos preencham seu Plano de Ação Pessoal, sem pressão de tempo.
- Concluir a sessão com a leitura do Texto de Apoio No. 3 – Agirei Agora. (A leitura do texto deverá ser bem ensaiada para que seja feita sem tropeços, de forma marcante e enfatize os pontos essenciais.)

Vale ressaltar que o desenvolvimento dos elementos da competência pode acontecer tanto em sessões grupais, como ao longo do dia, no posto de trabalho, ou em atividades individuais (pesquisas, leituras pré-selecionadas, etc.). As atividades individuais, entretanto, devem retornar às sessões grupais na forma de debates, troca de experiências e outras dinâmicas que visem à ampliação e transferência de aprendizados que, dessa forma, serão compartilhados por toda a equipe de trabalho.

## Etapa 2 ÉTICA E POSTURA PROFISSIONAL

Esta Etapa tem por objetivo provocar uma mudança de comportamento individual que servirá de base para a mudança maior a ser produzida no ambiente de trabalho. Prevê 8 sessões de aprendizagem.

Embora todo um conteúdo tenha sido elaborado para este tema no seu Guia de Treinamento, as considerações sobre a ética e a postura dos profissionais do Segmento de Bares e Restaurantes deverão permear todas as demais sessões de aprendizagem até a finalização do programa.

Ao final desta etapa, espera-se que os participantes sejam capazes de:

1. Apresentar-se segundo os padrões de higiene pessoal específicos da ocupação.
2. Atender clientes, segundo os padrões de etiqueta social.
3. Atuar em situações que envolvam o cliente e a equipe, de acordo com padrões éticos.
4. Apresentar comportamentos éticos, estabelecendo relações de confiança.

E ainda:

- Perceber a importância de sua prática profissional dentro da indústria do turismo, numa síntese do conhecimento ampliado na Etapa 1.

As sessões de aprendizagem foram divididas da seguinte forma:

Etapa 2 – Ética e Postura Profissional	
Sessão	Tema
1	Ética e Postura Profissional – Compreendendo os Termos
2	Apresentação Pessoal conforme Padrões Específicos de cada Ocupação
3	Cuidando da Etiqueta
4	As Regras de Ouro da Etiqueta no Trabalho (Parte 1)
5	As Regras de Ouro da Etiqueta no Trabalho (Parte 2)
6	Ações com Base em Valores Éticos (Parte 1)
7	Ações com Base em Valores Éticos (Parte 2)
8	Atendendo a Clientes de Diferentes Culturas

Os elementos de competência exigidos estão desdobrados nas sessões de aprendizagem da seguinte forma:

Desdobramento dos Elementos da Competência	Sessões							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Apresentar-se segundo os padrões de higiene pessoal específicos da ocupação.	■	■						
2. Atender clientes, segundo os padrões de etiqueta social.			■					
3. Atuar, segundo os padrões éticos, em situações que envolvam o cliente e a equipe.				■	■			
4. Apresentar comportamentos éticos, estabelecendo relações de confiança.						■	■	
• Perceber a importância de sua prática profissional dentro da indústria do turismo.	■	■	■	■	■	■	■	■

Todas as sessões devem valorizar a importância do profissional dentro do setor de turismo e reforçar a importância da ética e da postura profissional dentro do perfil profissional requerido pelo mercado de trabalho do segmento de bares e restaurantes.

Analise agora o desenvolvimento das sessões, comparando-as com seu Guia de Treinamento e com o conjunto de *slides* correspondente.

<b>ETAPA 2 – ÉTICA E POSTURA PROFISSIONAL</b> <b>Planos de Desenvolvimento de Competências</b>	
<b>Sessão 1 – Ética e Postura Profissional – Compreendendo os Termos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar a sessão estimulando os participantes a verbalizarem o seu entendimento sobre os termos “ética” e “postura profissional”.</li> <li>• Ampliar o conhecimento do grupo, se necessário, através dos <i>Slides 2 e 3</i> que levam à compreensão desses termos.</li> <li>• Solicitar que tentem listar quais os valores éticos que um profissional de qualidade precisa evidenciar. Esses valores se refletem em que ações?</li> <li>• Apresentar as ações que refletem esses valores através do <i>Slide 4</i>.</li> <li>• Solicitar que os participantes descrevam os “rituais de serviço” exigidos pelo segmento de bares e restaurantes.</li> <li>• Finalizar a sessão com a fixação do aprendizado de que a ética e a postura profissional remetem às regras básicas da boa educação, assunto de que tratará a sessão seguinte. (<i>Slide 5</i>)</li> </ul>
<b>Sessão 2 – Apresentação Pessoal conforme Padrões Específicos de cada Ocupação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partir do conhecimento prévio dos participantes em relação a higiene e apresentação pessoal e do ambiente.</li> <li>• Fixar o aprendizado através de exposição <u>participada</u> e com o apoio dos <i>Slides 6 a 10</i>. (Consulte também seu Guia de Treinamento)</li> <li>• Finalizar a sessão solicitando uma reflexão individual durante o restante do dia de trabalho sobre a própria apresentação pessoal e do ambiente (a apresentação pessoal se enquadra dentro dos padrões específicos da ocupação?, está de acordo com o perfil profissional exigido pelo segmento de bares e restaurantes?, remete ao “receber bem, acolher com satisfação e servir com excelência?”, pode ser melhorada?, como?, e quanto ao ambiente?, transmite confiança?, se você fosse um cliente, sentir-se-ia bem recebido, acolhido com satisfação e servido com excelência?).</li> <li>• Informar que quaisquer pontos considerados relevantes podem ser discutidos na sessão seguinte.</li> </ul>
<b>Sessão 3 – Cuidando da Etiqueta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar a sessão solicitando comentários sobre a reflexão do dia anterior.</li> <li>• Anotar as observações no <i>flip chart</i> e recolhê-las ao final da sessão para implementar o que for possível, levando a equipe a perceber o reconhecimento de suas contribuições.</li> <li>• Passar para o assunto do dia através de exposição <u>participada</u> com o apoio dos <i>Slides 11 a 13</i>. (Consulte também seu Guia de Treinamento.)</li> <li>• Finalizar a sessão com a análise do tripé da etiqueta no trabalho para consolidação do aprendizado. (<i>Slide 14</i>)</li> </ul>
<b>Sessão 4 – As Regras de Ouro da Etiqueta no Trabalho (Parte 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesta sessão, o conceito de “empatia” começa a ser inserido, mas ainda não é explicitado. (<i>Slide 15</i>)</li> <li>• Informar que o conteúdo desta sessão se prolongará na sessão seguinte e será dinamizado através de um debate.</li> <li>• Dividir a turma em dois grupos e solicitar que um grupo estude o conteúdo da Folha de Exercício 6-A e formule questões abertas que deverão ser respondidas pelos componentes do outro grupo na sessão seguinte. O outro grupo também estudará o conteúdo de forma que todos os membros estejam aptos a responder qualquer pergunta formulada (Folha de Exercício 6-B).</li> <li>• Acompanhar as atividades de cada grupo, esclarecendo dúvidas, sugerindo e mantendo o entusiasmo durante todo o período.</li> <li>• Finalizar a sessão somente após assegurar-se de que a atividade foi desenvolvida com propriedade: questões formuladas de forma clara, pontos principais sinalizados, etc.</li> </ul>
<b>Sessão 5 – As Regras de Ouro da Etiqueta no Trabalho (Parte 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debate: IMPACT – As Regras de Ouro da Etiqueta no Trabalho. (<i>Slides 16 e 17</i>)</li> <li>• Autorizar o início, mediando para que não haja discussões ou posturas inadequadas.</li> <li>• Finalizar a sessão esclarecendo eventuais dúvidas e parabenizando a produção do grupo.</li> <li>• Como “dever de casa”, solicitar a execução da atividade proposta na Folha de Exercício 7 e a reflexão decorrente, com a identificação das oportunidades de melhoria.</li> </ul>
<b>Sessão 6 – Ações com Base em Valores Éticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquecimento com o Caso Verdade: “Emmanuel Ninger” (Texto de Apoio No. 4).</li> <li>• Promover a reflexão e contextualização do texto ao tema Ética e Postura Profissional.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recordar com os participantes as ações com base em valores éticos através da apresentação do <i>Slide 19</i>.</li> <li>• Solicitar que os participantes identifiquem alguns valores fundamentais ao atendimento com qualidade através de <i>brainstorming</i>, vinculando-os às ações apresentadas. Fixar o conteúdo com a apresentação do <i>Slide 20</i>.</li> <li>• Finalizar a sessão solicitando uma reflexão individual durante o dia de trabalho, buscando perceber em que situações esses valores e ações são requeridos.</li> </ul>
<p><b>Sessão 7 – Padrões Éticos em Situações que Envolvem o Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar a sessão informando que a mesma será conduzida pelos próprios participantes.</li> <li>• Dividir o grupo em subgrupos e designar a leitura de dois ou três valores apresentados nas Folhas de Exercício 8-A e 8-B.</li> <li>• Solicitar que um relator ou todos os membros do subgrupo apresentem o conteúdo aos demais membros da equipe da forma mais original possível. Definir o tempo para a atividade.</li> <li>• Ao final da sessão, retornar ao <i>flip chart</i> para resgatar a produção do <i>brainstorming</i> da sessão anterior, identificando os valores que foram listados pelo grupo.</li> <li>• Solicitar que o grupo verbalize por quê entende que aqueles valores poderiam ser incluídos como fundamentais ao atendimento com qualidade. As respostas devem ser registradas na Folha de Exercício 9.</li> </ul>
<p><b>Sessão 8 – Ética Profissional para Conquistar a Confiança do Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar a sessão com uma exposição <u>participada</u> sobre a importância da qualidade no atendimento a clientes de diferentes culturas. (Consulte também seu Guia de Treinamento.)</li> <li>• Ao final, solicitar que os participantes, divididos em dois grupos, elaborem uma esquete que sintetize o entendimento do conceito exposto anteriormente. Definir o tempo para a atividade.</li> <li>• Finalizar a sessão com a atividade proposta na Folha de Exercício 10 e reforçando a importância da ética e da postura profissional dentro do perfil profissional requerido pelo mercado de trabalho do segmento de bares e restaurantes. (<i>Slide 21</i>)</li> </ul>

Vale ressaltar novamente que o desenvolvimento dos elementos da competência acima citados pode acontecer tanto em sessões grupais, como ao longo do dia, no posto de trabalho, ou em atividades individuais (pesquisas, leituras pré-selecionadas, etc.). Essas atividades individuais, entretanto, devem retornar às sessões grupais na forma de debates, troca de experiências e outras dinâmicas que visem à ampliação e transferência de aprendizados que, dessa forma, serão compartilhados por toda a equipe de trabalho.

### Etapa 3 COMUNICAÇÃO

Esta Etapa tem por objetivo levar os participantes a entenderem o conceito de comunicação dentro do perfil profissional exigido pelo mercado de trabalho do segmento de Bares e Restaurantes em toda a sua abrangência.

Entende-se que a abrangência da comunicação envolve a comunicação verbal, a comunicação em outros idiomas, a comunicação não verbal, a comunicação interpessoal etc., com o conseqüente reflexo na comunicação interdepartamental e na convivência no trabalho pautadas na ética e na postura profissional para garantir a qualidade do atendimento.

Ao final desta etapa, espera-se que os participantes sejam capazes de:

1. Expressar-se oralmente de forma objetiva e empática.
2. Ouvir com atenção.
3. Identificar necessidades dos clientes através da linguagem não-verbal.
4. Comunicar-se transmitindo confiança ao cliente.

E ainda:

- Perceber a importância de sua prática profissional dentro da indústria do turismo, numa síntese do conhecimento ampliado na Etapa 1.
- Apresentar-se segundo os padrões de higiene pessoal específicos da ocupação.
- Atender clientes, segundo os padrões de etiqueta social.
- Atuar em situações que envolvam o cliente e a equipe de acordo com padrões éticos.
- Apresentar comportamentos éticos, estabelecendo relações de confiança.

As sessões de aprendizagem foram divididas da seguinte forma:

Etapa 3 – Comunicação e Convivência no Trabalho	
Sessão	Tema
1	Expressar-se Oralmente de Forma Objetiva e Empática
2	Ouvir com Atenção
3	Identificando Necessidades dos Clientes através da Linguagem Não-Verbal
4	Comunicar-se Transmitindo Confiança ao Cliente
5	Alguns Termos Técnicos Utilizados no Segmento de Bares e Restaurantes
6	Comunicação Interpessoal, Auto-Imagem e Percepção (Parte 1)
7	Comunicação Interpessoal, Auto-Imagem e Percepção (Parte 2)
8	Como a Comunicação Interpessoal Influencia o Todo
9	Convivência no Trabalho

Os elementos de competência estão desdobrados nas sessões de aprendizagem da seguinte forma:

Desdobramento dos Elementos da Competência	Sessões									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Expressar-se oralmente de forma objetiva e empática.										
2. Ouvir com atenção.										
3. Identificar necessidades dos clientes através da linguagem não verbal.										
4. Comunicar-se transmitindo confiança ao cliente.										
• Perceber a importância de sua prática profissional dentro da indústria do turismo.										
• Apresentar-se segundo os padrões de higiene pessoal específicos da ocupação.										
• Atender clientes, segundo os padrões de etiqueta social.										
• Atuar em situações que envolvam o cliente e a equipe de acordo com padrões éticos.										
• Apresentar comportamentos éticos, estabelecendo relações de confiança.										

Todas as sessões devem valorizar a importância do profissional dentro do setor de turismo, reforçar a importância da ética e da postura profissional dentro do perfil profissional requerido pelo mercado de trabalho do segmento de bares e restaurantes e enfatizar a importância da comunicação para um atendimento de qualidade.

Analise agora o desenvolvimento das sessões, comparando-as com seu Guia de Treinamento e com o conjunto de *slides* correspondente.

ETAPA 3 – COMUNICAÇÃO E CONVIVÊNCIA NO TRABALHO Planos de Desenvolvimento de Competências	
<b>Sessão 1 – Expressar-se Oralmente de Forma Objetiva e Empática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar a sessão questionando o grupo sobre o que é ser objetivo e empático.</li> <li>• Após os comentários, apresentar os <i>slides</i> selecionados para apoiar a construção do conhecimento coletivo. (<i>Slide 2</i>)</li> <li>• Incluir o resgate do conceito de “empatia”, já assimilado pelo grupo em sessão anterior e agora explicitado. (<i>Slide 3</i>)</li> <li>• Solicitar que verbalizem o que significa “colocar-se no lugar do outro”.</li> <li>• Promover um painel para ampliar o aprendizado sobre a necessidade de se aprender um segundo idioma para poder realmente expressar-se com objetividade e <u>empatia</u>. (<i>Slide 4</i>)</li> <li>• Finalizar a sessão despertando a curiosidade sobre a importância de se entender por que é importante “saber ouvir” para expressar-se de forma objetiva e empática. (<i>Slide 5</i>) e propor a atividade contida na Folha de Exercício 11. Utilizar também o Texto de Apoio No. 5 – O Díficil Facilitário do Verbo Ouvir.</li> </ul>
<b>Sessão 2 – Ouvir com Atenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar a sessão com a consideração do Texto de Apoio 6 – O Fotógrafo, para reforçar o aprendizado do “saber ouvir”.</li> <li>• Separar três participantes que dramatizarão o texto (um narrador e dois protagonistas), solicitando que efetuem uma leitura e “ensaio” antes da apresentação. Definir tempo para esta atividade.</li> <li>• Os demais participantes permanecerão na sala conversando sobre os possíveis danos que o “não saber ouvir” podem causar ao processo de comunicação, de convivência no trabalho, de atendimento ao cliente, etc.</li> <li>• Após a apresentação da dramatização, apresentar os <i>Slides 6 a 8</i> que sintetizam as condições básicas para o bom funcionamento do processo de comunicação.</li> </ul>
<b>Sessão 3 – Identificando Necessidades dos Clientes através da Linguagem Não-Verbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar um <i>role playing</i> de expressões não verbais para aferir o conhecimento prévio dos participantes.</li> <li>• Considerar o <i>Slide 9</i> que trata de “Expressões Não-Verbais”, solicitando exemplos de algumas delas dentro das atividades normais de atendimento ao cliente.</li> <li>• Finalizar a sessão com a atividade proposta na Folha de Exercício 12.</li> </ul>
<b>Sessão 4 – Comunicar-se Transmitindo Confiança ao Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sessão conduzida pelos participantes através do resgate do que foi aprendido na Etapa 1 – Informações Básicas sobre Turismo – com a contextualização relacionada à comunicação efetiva. (<i>Slide 10</i>)</li> <li>• Solicitar dramatizações que evidenciem como aquele conteúdo pode ser utilizado nas atividades rotineiras de atendimento ao cliente.</li> </ul>

**Sessão 5 – Alguns Termos Técnicos Utilizados no Segmento de Bares e Restaurantes**

- Aferir o conhecimento prévio do grupo solicitando que listem alguns termos técnicos que mais utilizam no dia-a-dia de trabalho e outros que já ouviram falar, mas que não conhecem o significado.
- Dividir uma folha de *flip chart* com uma linha vertical e listar os dois casos, um de cada lado da folha.
- Esclarecer que conhecer o vocabulário técnico-operacional do segmento de bares e restaurantes é fundamental para a qualidade do atendimento, permitindo que o profissional transmita confiança ao comunicar-se com o cliente.
- Propor a leitura dos termos técnicos listados na Folha de Exercício 13-A com o propósito de memorização.
- Daí, propor a execução da atividade proposta na Folha de Exercício 13-B.
- Se possível, utilizar uma ampulheta para marcar o tempo de leitura/memorização e o tempo de escrita.
- Finalizar a sessão colhendo a produção de alguns participantes. Clima de festa e de conquista.

**Sessão 6 – Comunicação Interpessoal, Auto-Imagem e Percepção (Parte 1)**

- Recolher a atividade proposta na sessão anterior.
- Assegurar que as cartas serão efetivamente enviadas.
- Iniciar a construção do conhecimento do que é “comunicação interpessoal” através de um painel de discussão incluindo todos os participantes.
- Incluir o conceito de auto-imagem como base para a comunicação interpessoal saudável. *(Slide 11)*
- Fixar o aprendizado através de perguntas pertinentes e contextualização da ética e da postura profissional visando à excelência da comunicação interpessoal.
- Apoiar a construção do conhecimento sobre “Expressão Verbal” no que diz respeito ao uso da palavra como pontes ou obstáculos para a comunicação interpessoal.
- Fixar o aprendizado de que, devido à diversidade de personalidades de um grupo, a comunicação interpessoal e uma auto-imagem adequadas são essenciais para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, já que todos têm pontos fortes e pontos a serem melhorados. *(Slide 12)*
- Concluir a sessão falando sobre o *feedback* (que quer dizer “retro-alimentação”) como forma de informar uns aos outros sobre as oportunidades de melhoria. O reforço da comunicação interpessoal aumenta a confiança entre os membros da equipe, que se reflete na transmissão dessa confiança ao cliente.

**Sessão 7 – Comunicação Interpessoal, Auto-Imagem e Percepção (Parte 2)**

- Ampliando ainda mais o aprendizado sobre “Expressão Verbal” no que diz respeito ao uso de palavra como pontes ou obstáculos para a comunicação, levar o grupo à reflexão sobre a importância de uma percepção adequada, livre de preconceitos e de pressuposições. *(Slide 13)*
- Enfatizar a necessidade de se manter mente e coração abertos, numa postura de aceitação do outro que levará a expressões autênticas e à construção de relações de confiança.
- Finalizar a sessão provocando a reflexão sobre a postura de cada um em relação à equipe de trabalho e a comunicação interpessoal dentro do ambiente de trabalho.

**Sessão 8 – Como a Comunicação Interpessoal Influencia o Todo**

- Ampliar o aprendizado sobre comunicação interpessoal para o de comunicação interdepartamental, tendo como base o conteúdo do Guia de Treinamento e *(Slide 14)*
- Discutir em painel o “fazer acontecer” e fixar o aprendizado com os *Slides 15 e 16*.
- Finalizar a sessão com a atividade proposta na Folha de Exercício 14.

**Sessão 9 – Convivência no Trabalho**

- Iniciar a sessão com a leitura do Texto de Apoio 7 – Saudarei este Dia com Amor no Coração.
- Solicitar comentários sobre o texto para criar o gancho sobre a aplicabilidade do conteúdo desta Etapa (Comunicação) no dia-a-dia de trabalho.
- Considerar os aspectos relativos à comunicação entre a equipe e com os clientes.
- Solicitar o preenchimento da avaliação “Como Você se Comunica?” (Folha de Exercício 15) como “dever de casa”.
- Finalizar a sessão de forma descontraída, solicitando que os participantes efetuem uma leitura silenciosa do Texto de Apoio 8 – O Estrago da Comunicação Mal Feita e divertir-se com as reações deles.

Vale ressaltar ainda que o desenvolvimento dos elementos da competência acima citados pode acontecer tanto em sessões grupais, como ao longo do dia, no posto de trabalho, ou em atividades individuais (pesquisas, leituras pré-selecionadas, etc.). Essas atividades individuais, entretanto, devem retornar às sessões grupais na forma de debates, troca de

experiências e outras dinâmicas que visem à ampliação e transferência de aprendizados que, dessa forma, serão compartilhados por toda a equipe de trabalho.

#### **Etapa 4 EXCELÊNCIA EM ATENDIMENTO**

Esta Etapa resgata todo o conhecimento adquirido nas etapas anteriores, já que um atendimento de qualidade exige que o profissional se perceba como ator da indústria do turismo e, conseqüentemente, como coadjuvante na promoção do desenvolvimento sustentado da comunidade e do destino.

Um atendimento de qualidade exige também o exercício da ética e a adoção de uma boa postura profissional, além da compreensão do processo de comunicação como um todo, que se refletirá no reforço das relações interpessoais e interdepartamentais, formando as bases para o alcance da excelência nos serviços de atendimento.

Ao final desta etapa, portanto, espera-se que os participantes sejam capazes de:

1. Acolher o cliente, demonstrando cordialidade com naturalidade.
2. Recepcionar o cliente, atendendo as suas necessidades e expectativas com cordialidade e naturalidade.
3. Desenvolver ações para promover a satisfação do cliente.
4. Atuar na área de turismo, ainda que dentro do segmento de bares e restaurantes, desenvolvendo um trabalho conjunto para atender às necessidades dos clientes.
5. Aplicar procedimentos de segurança no trabalho.
6. Avaliar e acompanhar a qualidade do atendimento.
7. Adotar as normas e procedimentos do estabelecimento, assegurando os padrões de qualidade.

E ainda:

- Perceber-se dentro do perfil profissional requerido pelo mercado de trabalho do segmento de bares e restaurantes, numa síntese do conhecimento ampliado nas etapas anteriores.
- Apresentar-se segundo os padrões de higiene pessoal específicos da ocupação.
- Atender clientes, segundo os padrões de etiqueta social.
- Atuar em situações que envolvam o cliente e a equipe de acordo com padrões éticos.
- Apresentar comportamentos éticos, estabelecendo relações de confiança.
- Expressar-se oralmente de forma objetiva e empática.
- Ouvir com atenção.
- Identificar necessidades dos clientes através da linguagem não-verbal.
- Comunicar-se transmitindo confiança ao cliente.

As sessões de aprendizagem podem ser divididas da seguinte forma:

Etapa 4 – Excelência em Atendimento	
Sessão	Tema
1	O Padrão de Atendimento do Meu Estabelecimento
2	Receber Bem e Acolher com Satisfação
3	Acolher com Cordialidade e Naturalidade – O Conceito dos Momentos da Verdade
4	Acolher com Cordialidade e Naturalidade – O Conceito de Ciclo de Serviços
5	Atendimento de Qualidade
6	Conhecendo Alguns Tipos de Clientes para Melhor Servi-los
7	Superar as Expectativas dos Clientes para Atender Mais e Sempre
8	A Hierarquia de Valor para o Cliente
9	Desenvolvendo um Trabalho Conjunto para Atender às Necessidades dos Clientes
10	Aplicando Procedimentos de Segurança no Trabalho
11	Refletindo sobre o Padrão de Atendimento Adotado pelo Estabelecimento
12	Adequando o Padrão de Atendimento Adotado pelo Estabelecimento – Procedimentos
13	O Padrão de Atendimento do Estabelecimento na Ótica do Cliente
14	O Padrão de Atendimento e o Ciclo PDCA
15	Consolidando a Cultura de Qualidade no Atendimento

Os elementos da competência estão desdobrados nos temas sugeridos para as sessões de aprendizagem, que variarão, dependendo do tamanho de cada estabelecimento.

Considerando que uma competência é constituída através do exercício dessa própria competência, sugerimos que as sessões referentes à Etapa 4 – Excelência em Atendimento – sejam planejadas pelos próprios Multiplicadores, tomando como base as indicações metodológicas expressas na Unidade I deste Módulo Complementar e a experiência adquirida na condução de todas as sessões anteriores.

Dicas:

- A condução do tema “O Padrão de Atendimento do meu Estabelecimento” (Sessão 1) deve partir de uma reflexão de toda a equipe sobre o padrão de atendimento (se definido) do estabelecimento e ampliada para a ampliação do conhecimento pela equipe.
- Esquetes e dramatizações poderão ser utilizadas na condução da Sessão 3, sendo que o Texto de Apoio 2 – Um Fósforo, uma Bala de Menta, uma Xícara de Café e um Jornal pode retornar para fixar o aprendizado de “Momento da Verdade Encantado”.
- O Texto de Apoio 9 – Aconteceu... – pode ser a base para a fixação do aprendizado sobre Ciclo de Serviços, solicitando que os participantes identifiquem todos os Momentos da Verdade vivenciados pelo cliente e a posterior reflexão sobre a importância da homogeneidade dos “elos da corrente”, representados pela ação de cada membro da equipe no dia-a-dia de trabalho.
- O Texto de Apoio 10 – Te Contaram? – serve para alertar os participantes sobre os impactos negativos que um mal atendimento pode causar na percepção do cliente e como essa percepção é propagada através do alcance do boca-a-boca.
- A Sessão 11 – Aplicando Procedimentos de Segurança no Trabalho – deve incluir toda a informação possível sobre esse tipo de procedimento, bem como avaliações escritas para fixação do aprendizado.

- A partir da Sessão 11, aconselha-se que os Multiplicadores conduzam os trabalhos referenciados no Ciclo PDCA (Texto de Apoio 11). Reportando-se ao que foi construído na Sessão 1 – O Padrão de Atendimento do meu Estabelecimento – iniciar o “P” do PDCA através do planejamento das melhorias que poderão ser implementadas a partir da constituição das competências necessárias a um atendimento com qualidade por todos os membros da equipe.
- O “P” do Ciclo PDCA se mantém na Sessão 12, quando os participantes serão levados a construir, em conjunto, os procedimentos que assegurarão a manutenção do padrão de atendimento adotado pelo estabelecimento. Vale ressaltar que a quantidade de sessões necessárias para a redação desses procedimentos pode variar de acordo com o tamanho e complexidade das atividades de cada estabelecimento.
- O “D” do Ciclo PDCA se evidenciará através da adoção sistemática dos procedimentos nos serviços de atendimento.
- O “C” do Ciclo PDCA, dentro do contexto da Etapa 4 – Excelência em Serviços – se evidenciará através da tabulação e acompanhamento dos questionários de pesquisa de satisfação do cliente, de que trata a Sessão 13.
- O “A” representará as ações de melhoria contínua definidas em conjunto com a equipe de trabalho a partir da sinalização dos clientes nas pesquisas de satisfação.
- A Sessão 14 deverá consolidar a percepção dos colaboradores quanto à pertinência da utilização do Ciclo PDCA para a manutenção do padrão de atendimento definido pelo estabelecimento, reforçando o conceito de continuidade.
- A Sessão 15 poderá ser utilizada para a ampliação e consolidação do aprendizado conquistado ao longo do Programa, a reflexão sobre as mudanças de comportamento que o Programa provocou, o *follow up* dos Planos de Ação Pessoal e seus reflexos na elevação dos padrões de qualidade da equipe.
- O Texto de Apoio 12 – Redescobrir – pode servir como fechamento do Programa e incentivo para a eterna descoberta de formas de atendimento mais encantadoras que o segmento de Bares e Restaurantes pode propiciar a cada dia.

Reforçando:

O desenvolvimento de elementos de competência pode acontecer tanto em sessões grupais, como ao longo do dia, no posto de trabalho, ou em atividades individuais (pesquisas, leituras pré-selecionadas, etc.). Essas atividades individuais, entretanto, devem retornar às sessões grupais na forma de debates, troca de experiências e outras dinâmicas que visem à ampliação e transferência de aprendizados que, dessa forma, serão compartilhados por toda a equipe de trabalho.

Bom trabalho!

## Unidade

## 5

Tutoria *on Line*

Conforme abordado anteriormente, o Programa de Capacitação de Multiplicadores para Atuação no Local de Trabalho dá início a uma estratégia de abrangência nacional idealizada a partir da formação de uma Rede de Multiplicadores.

Para que os resultados esperados pelo Programa sejam alcançados, um processo de tutoria *on line* se iniciou após a capacitação dos Instrutores *Master* com o objetivo de estruturar e dar suporte às ações dos Multiplicadores no Local de Trabalho.

### Tutoria *on Line*

Tutoria *on line* é o processo de apoio desenvolvido pelo Instituto de Hospitalidade para Instrutores e Multiplicadores participantes de processos de capacitação. Permite a interatividade para troca de conhecimentos, acompanhamento e suporte técnico.

O modelo utilizado está hospedado no *site* do Instituto de Hospitalidade ([www.nte.org.br](http://www.nte.org.br)) que direciona o participante para o projeto específico. Os recursos incluem um componente administrativo, que conterà notícias, calendário de eventos etc. e um componente relacionado especificamente aos cursos, onde os Multiplicadores, mantendo as mesmas turmas da capacitação, poderão acessar um banco de perguntas e respostas mais freqüentes, participar de fóruns de discussão ou se comunicar diretamente com os Instrutores *Master* ou com consultores do IH para dirimir dúvidas.

A operação de acesso é simples, partindo de um *login* que solicita uma senha inicial (123) que, uma vez aceita, levará o Multiplicador ao ambiente do Programa Qualidade na Mesa. Essa senha deverá ser modificada após o primeiro acesso.

### Acompanhamento das Ações dos Multiplicadores

Além da tutoria *on line* as ações dos multiplicadores serão acompanhadas através de envio dos seguintes documentos aos Instrutores *Master* e ao IH:

- Listas de presença dos cursos ministrados
- Fichas de Avaliação Final de Curso
- Compilação das notas das Avaliações Técnicas realizadas ao final das capacitações

Esses formulários formam parte integrante do material desta capacitação.



# Referências e Fontes Bibliográficas





## Material de Referência:

- Guia de Treinamento “Hospitalidade para Profissionais Operacionais”  
Salvador: Instituto de Hospitalidade, 2005
- \_\_\_\_\_, Meu Negócio é Turismo.  
Fundação Roberto Marinho, 1998.
- Programa SEBRAE de Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas – Módulo 3 – Satisfação dos Clientes – Régua e Compasso. Edição SEBRAE, 1995, Brasília – DF
- Gestão da Qualidade. Bureau Veritas, 1998, Salvador – BA.
- KÜLLER, J.A. Manual do Formador de Instrutores no Local de Trabalho  
Salvador: Instituto de Hospitalidade, 2003

## Livros:

- ROBSON, David. Etiqueta no trabalho.  
São Paulo: Clio Editora, 2001.
- ALMEIDA, Sérgio. Cliente, eu não vivo sem você.  
Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- ALMEIDA, Sérgio. Ah! Eu não acredito.  
Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- EATON, John & JOHNSON, Roy. Como treinar equipes com eficiência.  
São Paulo: Publifolha, 2001.