



**UDESC**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC

CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**GESTÃO DA EXPERIÊNCIA EM  
SERVIÇOS: FRAMEWORK A PARTIR  
DA ÓTICA DE PESSOAS COM  
DEFICIÊNCIA VISUAL**

BIBIANA CONRAD

FLORIANÓPOLIS, 2016

**BIBIANA CONRAD**

**GESTÃO DA EXPERIÊNCIA EM SERVIÇOS:  
*FRAMEWORK* A PARTIR DA ÓTICA DE PESSOAS COM  
DEFICIÊNCIA VISUAL**

Dissertação apresentada ao curso de mestrado profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito final para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Graziela Dias Alperstedt

Coorientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Aline Regina Santos

**Florianópolis, SC  
2016**

C754g Conrad, Bibiana  
Gestão da experiência em serviços: framework a partir da ótica de  
pessoas com deficiência visual / Bibiana Conrad. - 2016.  
296 p. il.; 21 cm

Orientadora: Graziela Dias Alperstedt

Coorientadora: Aline Regina Santos

Bibliografia: p. 241-259

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina,  
Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-  
Graduação em Administração, Florianópolis, 2016.

1. Administração. 2. Deficientes visuais. 3. Indústria de serviços –  
Administração. I. Alperstedt, Graziela Dias. II. Santos, Aline Regina. III.  
Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDD: 650 – 20.ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

**BIBIANA CONRAD**

**GESTÃO DA EXPERIÊNCIA EM SERVIÇOS:  
FRAMEWORK A PARTIR DA ÓTICA DE PESSOAS COM  
DEFICIÊNCIA VISUAL**

Dissertação apresentada ao curso de mestrado profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito final para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Banca Examinadora**

Orientadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Graziela Dias Alperstedt  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Coorientadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aline Regina Santos  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Ghisi Feuerschütte  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

---

Prof. Dr. Nério Amboni  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro Externo:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Salete Filippim  
Universidade do Oeste de Santa Catarina

**Florianópolis, SC, 18/08/2016**



Dedico esta dissertação aos  
meus amáveis e inspiradores  
pais, Cleusa e Moacir.



## AGRADECIMENTOS

Gosto de pensar que esse trabalho tem um pouco de cada pessoa que eu conheço pessoalmente ou somente por livros e artigos, pois todas em algum momento da minha vida estiveram presentes, e talvez sem elas a minha estória não teria me trazido até aqui.

Agradeço primeiramente aos meus pais, Cleusa e Moacir, pela vida e pelo que herdei de cada um. Cada parte de mim tem um pouco (às vezes muito) de vocês e esse trabalho é a união do melhor de nós três. Aos meus irmãos, Daian e Douglas, por terem os corações doces e a coragem de serem cada dia mais autênticos, o que me inspira a ser também. Essa dissertação é um reflexo disso. Às minhas cunhadas, Valdirene e Dionara, por me mostrarem que muito da felicidade nos relacionamentos vem da parceria, o que faz todo sentido ao pensarmos em como a empatia impacta positivamente os relacionamentos nas experiências em serviço. Aos meus sobrinhos, Victória, João Victor e Vitor Hugo, que por serem uma combinação tão linda de seus pais me fazem amar ainda a mais a mistura dos meus.

Ao meu amor e incentivador, Alex Tomé, que não poderia ter sido melhor nesse caminho do mestrado. Coração em paz e o amor demonstrado nos pequenos e grandes gestos tornaram essa etapa da minha vida mais linda e suave, como eu queria que fosse. Compreensivo e parceiro quando eu precisava focar, e nos momentos difíceis me colocava para correr (literalmente), liberando o corpo e a mente das preocupações desnecessárias. Quando isso não dava certo, usava o seu lado prático para me mostrar como organizar o cronograma ou o lado romântico para me mostrar que estava tudo certo, e sempre estava. Agradeço também pela família, à qual agora faço parte: Maria Adélia, Orvalino, Paôla, Tiago e Matheus.

À minha orientadora, incentivadora, e agora amiga, prof<sup>a</sup> Graziela Dias Alperstedt. Incansável em ser inspiradora, a combinação perfeita de competência técnica e amorosidade ao orientar. Terminei o mestrado sendo uma pessoa melhor do que entrei e grande parte foi por conviver com você. Tê-la ao meu lado foi um dos melhores presentes que recebi nesses dois anos. Em uma frase não consigo descrever o quanto aprendi contigo, é preciso uma dissertação inteira.

Outro presente que recebi foi ter feito a disciplina de Marketing de Serviços e conhecido a minha Coorientadora, prof<sup>a</sup> Aline Regina Santos. A cada aula eu me apaixonei mais pela Gestão de Serviços e tê-la ao meu lado para me coorientar e criar casamentos teóricos foi muito gratificante. O seu amor por esse assunto transborda e contagia quem está perto de você.

Da mesma forma, aprendi muito me conectando com diferentes pessoas, durante toda a coleta de dados. Porém, com algumas pessoas o aprendizado ultrapassou as categorias e subcategorias analisadas, atingindo níveis que as palavras não alcançam. Os meus sinceros agradecimentos a Maristela Bianchi, Jairo da Silva, Gilmar Silva Amaral, Inês Berlanda Seidler, Adilson dos Santos, Débora Moraes Lemos, Mariana Scherer, Igor Zucchi, Tábata Duarte e Marcilene Chaves. Guardarei para sempre o carinho que tiveram comigo. Agradeço também a Associação Catarinense para Integração do Cego (ACIC) por me receber tão bem e torço que esse trabalho possa contribuir para que outras pessoas conheçam o trabalho maravilhoso que vocês fazem.

Muito carinho e gratidão aos meus amigos de vida e que conquistei durante o mestrado. Em especial a Thayana, Lara, Christiane, Karoline, Andrezza, Elis Motta, Larissa, Karen, Daniela, Lilian, Cristiane, Marina, Guilherme, Vinícius e Tati; obrigada por todo apoio e torcida, mesmo com a distância presente no dia-a-dia. Agradeço também minha parceira de orientadora, amiga e acompanhante mais perfeita que eu poderia ter na minha vivência da deficiência visual, Mariana Florentino.

Incrível como você aparecia nos momentos mais críticos com uma notícia, um artigo, um congresso, um curso de *design* de serviços ou um livro para me iluminar.

Por fim, gostaria de agradecer a algumas pessoas que também deixaram uma marca nesse trabalho, direta ou indiretamente. Aos professores Mário César Barreto Moraes, que marcou o meu primeiro dia de aula, quando tive a sensação de estar no lugar perfeito para mim; Nério Amboni, pela carta de recomendação para ingressar no mestrado, pela participação em minha banca e por me mostrar que era possível fazer uma pesquisa aplicando a minha visão de mundo; Leandro Costa Schmitz, também pela carta de recomendação; Micheline Gaia Hoffmann, por ser inspiradora como professora, estar sempre sorrindo e disposta a ajudar, com uma gentileza ímpar; Carlos Roberto De Rolt, por me conectar às tecnologias assistivas e expandir o meu olhar; Simone Ghisi Feuerschütte e Eliane Salete Filippim, por trazerem os seus olhares críticos e sensíveis para a minha banca.

Agradeço a Carolina Camargo da Veiga e Tatiane Simm da Secretaria de Pós-Graduação, pela disposição e agilidade em me ajudar nos momentos que precisei. Gratidão também a Emiliana Debetir de Oliveira, da ESAG Sênior, pela oportunidade de ministrar a disciplina de Gestão de Marketing, e aos meus queridos alunos que me receberam carinhosamente e por estarem dispostos a colaborar com a construção do nosso aprendizado.

Termino agradecendo à Blueticket, pela flexibilidade de horários no começo do mestrado e pelo apoio quando decidi me dedicar exclusivamente à minha pesquisa; à Renata Hermes, por me ensinar sobre os efeitos dos óleos essenciais, fator que influenciou diretamente na escolha do tema; e ao Carlos Augusto Alperstedt Neto e Henrique Dias Alperstedt, por serem a centelha de inspiração que faltava para o meu tema de interesse se tornar uma pesquisa tão gratificante.



“Assim, ao projetar uma cidade para os cegos, espero que vocês comecem a perceber que a cidade seria, na verdade, mais inclusiva, com mais equidade e mais justa para todos. ”

Chris Downey



## RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo propor um *framework* para a gestão da experiência em serviços sob a ótica das pessoas com deficiência visual. A pesquisa foi abordada à luz da epistemologia da *design science*, sendo caracterizada quanto à natureza como qualitativa, adotando assim suas respectivas estruturas metodológicas para técnicas de coleta e análise dos dados. O processo de pesquisa adotou a triangulação de dados, unindo ao levantamento de dados primários uma revisão de literatura sobre gestão da experiência do cliente, marketing de serviços, e a deficiência visual e a experiência em serviços. A pesquisa de campo foi realizada na cidade de Florianópolis e englobou entrevistas exploratórias, observações de campo, *customer journey* realizado pela pesquisadora e dez entrevistas individuais face a face semiestruturadas utilizando a técnica do incidente crítico. Os resultados da pesquisa retratam os aspectos relativos às melhores e piores experiências em serviços vividas pelos entrevistados, bem como outros pontos de atenção identificados na pesquisa. O *framework* elaborado foi validado pelos entrevistados, traz pontos de reflexão para os gestores e aspectos práticos para a capacitação dos prestadores de serviço, contemplando cinco categorias: Perfil do Consumo, Evidências Físicas, Ciclo do Serviço, Interações Pessoais e Tipos de Experiência. Por fim, pode-se afirmar que este trabalho traz contribuições nos campos acadêmico, social e gerencial.

**Palavras-chave:** Gestão Inclusiva da Experiência do Cliente. Serviços. Deficiência Visual. Empatia. *Framework*.



## **ABSTRACT**

This study aimed to propose a framework for managing the service experience from the perspective of people with visual impairment. The research was addressed in the light of science design epistemology, being characterized as qualitative, adopting this way its respective methodological frameworks for technical collection and analysis. The research process adopted triangulation of data, linking to primary data collection a literature review about customer experience management, services marketing and visual impairment and experience in services. The field research was conducted in the city of Florianopolis (Santa Catarina, Brazil) and involved exploratory interviews, field observations, customer journey by the researcher and ten individual interviews semistructured face to face using the critical incident technique. The survey results portray the aspects of the worst and the best experiences in services experienced by the respondents, as well as other important issues identified in the field research. The framework developed has been validated by the interviewees and brings reflection points for managers and practical aspects for training the service providers, covering these five categories: Consumption Profile, Physical Evidence, Service Cycle, Personal Interactions in the service consumption and Types of experience. Finally, it can be said that this study brings contributions in academic, social and managerial fields.

**Keywords:** Inclusive Customer Experience Management. Services. Visual impairment. Empathy. Framework.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Definições sobre serviço .....	41
Quadro 2 - A comparação entre produtos e serviços .....	42
Quadro 3 - O mix de marketing de serviços .....	44
Quadro 4 - Definições sobre experiência do cliente .....	47
Quadro 5- Pressupostos para Gestão da Experiência .....	52
Quadro 6 - Os elementos das evidências físicas .....	56
Quadro 7 -Atitudes tóxicas versus atitudes salutares .....	82
Quadro 8 - Conceitos Lei 13.146.....	87
Quadro 9 - Atributos e níveis selecionados por meio da análise dos grupos de foco .....	89
Quadro 10 - Práticas de Acessibilidade para pessoas com deficiência visual no transporte público de Londres e Tóquio. ....	94
Quadro 11- Levantamento de Publicações .....	97
Quadro 12 - Levantamento de publicações sobre deficiência visual.....	100
Quadro 13-Publicações brasileiras sobre deficiência visual..	101
Quadro 14 - Coleta de Dados.....	111



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Importância e Nível de conhecimento (em ordem decrescente pelo <i>gap</i> de pesquisas) .....	99
--	----



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do Valor Econômico .....	50
Figura 2 - Integração de Conceitos: 3 P's de Serviços e Experiência .....	54
Figura 3 - Tipologia dos ambientes de serviço .....	57
Figura 4- <i>A framework for Understanding Environment-User Relationships in Service Organizations</i> .....	59
Figura 5 - Exemplo de Ciclo de Serviços com destaque para os momentos da verdade críticos .....	69
Figura 6- <i>Blueprint</i> de serviços para um hotel.....	73
Figura 7 - Percepção/Efeito da Comunicação Não-Verbal e Verbal .....	80
Figura 8 - Prioridades em pesquisa sobre Serviços 2015: Um framework organizado. ....	98
Figura 9 - O processo da pesquisa .....	108
Figura 10 - Revisão Sistemática .....	109
Figura 11 - Transcrições das Entrevistas Individuais .....	117
Figura 12 - Análise de dados na pesquisa qualitativa.....	118
Figura 13 - Documentos Primários.....	119
Figura 14 - Esboço das categorias de análise .....	120
Figura 15 - Dimensões Analisadas .....	121
Figura 16 - Gerenciador de citações .....	122
Figura 17 - Categorias da Categoria Evidências Físicas .....	123
Figura 18 - Categorias da Categoria Ciclo de Serviços .....	124
Figura 19 - Categorias da Categoria Interações Pessoais .....	125
Figura 20 - Percepções.....	126
Figura 21 - Segmentos de Serviço Levantados.....	127
Figura 22 - Exemplo de mapa conceitual .....	128
Figura 23 – Word Cloud das Subcategorias .....	134
Figura 24 - Tipologia dos ambientes de serviço citados pelos entrevistados .....	135
Figura 25 - Mapa conceitual sobre a Falta de Informação ....	137
Figura 26 - Vendedores ambulantes obstruindo a passagem no TICEN.....	140

Figura 27 - Sinalizações no corrimão do TICEN .....	142
Figura 28 - Sinalizações no TICEN .....	143
Figura 29 - Detalhamento - Categoria Evidências Físicas ....	146
Figura 30 - Mapa Conceitual Categoria Aspectos Tangíveis  Cenários.....	147
Figura 31 - Detalhamento Categoria - Processos  Ciclo de Serviço.....	169
Figura 32 - Mapa Conceitual - Categoria Processos Ciclo de Serviços .....	170
Figura 33 - Momentos da verdade críticos segundo as pessoas com deficiência visual.....	171
Figura 34 Detalhamento – Categoria Interações Pessoais ....	183
Figura 35 - Mapa Conceitual - Categoria Interações Pessoais .....	184
Figura 36 – Mapa conceitual sobre as piores experiências em serviço .....	204
Figura 37 – Mapa conceitual sobre as melhores experiências em serviço .....	213
Figura 38 - <i>Framework</i> Conceitual para Gestão Inclusiva da Experiência em Serviços (GIESC) - Simplificado.....	221
Figura 39 - <i>Framework</i> Conceitual para Gestão Inclusiva da Experiência em Serviços (GIESC) - Completo.....	222
Figura 40 - Categoria Perfil de Consumo.....	223
Figura 41 - Categoria Evidências Físicas .....	225
Figura 42 - Categoria Ciclo do Serviço.....	226
Figura 43 - Categoria Interações Pessoais.....	227
Figura 44 - Categoria Tipos de Experiência.....	228
Figura 45 - Linha de grau de Controle e Memória.....	229
Figura 46 - <i>Framework</i> Prático para Gestão Inclusiva da Experiência em Serviços (GIESP) .....	231
Figura 47 - GIESP Parte I .....	232
Figura 48 - GIESP Parte II .....	233
Figura 49 - GIESP Parte III.....	234
Figura 50 - Portas com sinalizações táteis .....	268
Figura 51- Sinalizações Visuais .....	269

Figura 52 - Alunos se preparando para começar a vivência..	274
Figura 53 - Alunos vivenciando uma experiência gastronômica na cantina do Cesusc.....	274
Figura 54 - Aluna vivenciando a deficiência visual com auxílio de colega.....	275
Figura 55 - Alunos vivenciando a deficiência visual e motora. ....	275
Figura 56 - Email enviado para o grupo da ACIC.....	277
Figura 57 - Registros fotográficos Vivência 1.....	281
Figura 58 - Registros fotográficos Vivência 2.....	283
Figura 59 - Imagens do Shopping B.....	287
Figura 60 - Imagens do Shopping C.....	288
Figura 61 - Imagens do Ticen.....	289
Figura 62 - Email de validação do framework (1).....	293
Figura 63 - Email de validação do framework (2).....	294
Figura 64 - Email de validação do framework (3).....	295
Figura 65 - Email de validação do framework (4).....	296
Figura 66 - Email de validação do framework (5).....	297



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1- População Brasileira que possui alguma deficiência:  
números absolutos e em percentual (%) .....84



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>30</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>32</b>
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	32
2.2	OBJETIVOS.....	35
2.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO .....	36
<b>3</b>	<b>REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS .....</b>	<b>38</b>
3.1	SERVIÇOS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS ...	38
3.2	GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....	45
<b>3.2.1</b>	<b>Conceitos e características da experiência do cliente</b>	<b>45</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Evidências Físicas nos Serviços.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Ciclo de Serviços.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Interações Pessoais por meio da empatia .....</b>	<b>74</b>
3.3	DEFICIÊNCIA VISUAL E A EXPERIÊNCIA EM SERVIÇOS.....	83
<b>3.3.1</b>	<b>Panorama sobre a Deficiência .....</b>	<b>83</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Práticas e estudos recentes sobre a gestão da experiência em serviços e a deficiência visual.....</b>	<b>88</b>
3.4	REVISÃO SISTEMÁTICA .....	96
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>103</b>
4.1	EVOLUÇÃO DO TEMA.....	103
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	104
4.3	O PROCESSO DA PESQUISA .....	107
<b>4.3.1</b>	<b>Fase Exploratória .....</b>	<b>108</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Pesquisa de Campo.....</b>	<b>110</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Análise dos dados .....</b>	<b>117</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Desenvolvimento do <i>framework</i>.....</b>	<b>128</b>

4.4	DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	129
4.5	PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	130
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>133</b>
5.1	PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS .....	133
5.2	A QUESTÃO DA INFORMAÇÃO: DESMISTIFICANDO A DEFICIÊNCIA VISUAL....	136
5.3	EVIDÊNCIAS FÍSICAS NOS SERVIÇOS PRESTADOS A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA VISUAL.....	145
5.4	CICLO DE SERVIÇOS.....	169
5.5	INTERAÇÕES PESSOAIS .....	182
<b>5.5.1</b>	<b>Ser tratada como incapaz.....</b>	<b>194</b>
<b>5.5.2</b>	<b>Ser "invisível" .....</b>	<b>196</b>
<b>5.5.3</b>	<b>Ser tratada como se fosse criança.....</b>	<b>199</b>
<b>5.5.4</b>	<b>Ser tratada como se tivesse outro tipo de deficiência 200</b>	
5.6	COCRIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA EM SERVIÇOS.	202
<b>5.6.1</b>	<b>Relatos sobre as piores experiências .....</b>	<b>202</b>
<b>5.6.2</b>	<b>Relatos sobre as melhores experiências .....</b>	<b>211</b>
<b>5.6.3</b>	<b>Por onde começar?.....</b>	<b>215</b>
<b>6</b>	<b>PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> .....</b>	<b>220</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>236</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>242</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>261</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>293</b>

## 1 RESUMO EXECUTIVO

Trabalhar com experiências em serviços vai além de se colocar no lugar do cliente para entender as necessidades dele. Os dados do Censo de 2010 realizado pelo IBGE evidenciam que a realidade de muitos brasileiros ao usar serviços é bem diferente da maioria, dando margem para questionar se os gestores possuem conhecimento e suporte acadêmico para gerir os seus negócios de forma inclusiva, e se as ferramentas existentes para a gestão da experiência em serviços englobam a realidade de pessoas com deficiência visual. Para movimentar a discussão sobre o assunto, o objetivo desse trabalho foi propor um framework para a gestão da experiência em serviços sob a ótica das pessoas com deficiência visual. Para tanto, três objetivos específicos foram traçados para dar suporte ao objeto geral: identificar como as evidências físicas presentes nos serviços afetam a experiência das pessoas com deficiência visual; identificar momentos da verdade críticos de um ciclo de serviço a partir das experiências vivenciadas por pessoas com deficiência visual; e compreender como as interações com profissionais da linha de frente impactam na experiência das pessoas com deficiência visual.

Visando atender aos objetivos propostos, esse trabalho foi abordado à luz da epistemologia da design science, sendo caracterizado quanto à natureza como qualitativa, adotando assim suas respectivas estruturas metodológicas para técnicas de coleta e análise. O processo de pesquisa adotou a triangulação de dados, unindo ao levantamento de dados primários uma revisão de literatura sobre gestão da experiência do cliente, marketing de serviços e a deficiência visual. A pesquisa de campo englobou entrevistas exploratórias, observações de campo, customer journey realizado pela pesquisadora e dez entrevistas individuais face a face, semiestruturadas. Além disso, a técnica do incidente crítico foi utilizada para evidenciar os aspectos presentes nas melhores e piores experiências em

serviço, servindo como um dos subsídios para a construção do framework.

O levantamento foi delimitado para moradores da cidade Florianópolis, apesar de terem sido citadas experiências vivenciadas em outras cidades e regiões do Brasil. Pode-se afirmar também que o fato da pesquisadora não possuir deficiência visual foi um fator limitante para as análises interpretativas, visto que mesmo utilizando da técnica customer journey para criar empatia ao grupo de foco, entende-se que essa experiência ocorreu por um curto período de tempo, portanto, existe uma limitação natural quanto a este processo de aprendizagem e experiência.

O framework elaborado foi validado pelos entrevistados e traz pontos de reflexão para os gestores e aspectos práticos para a capacitação dos prestadores de serviço, contemplando cinco categorias: **Perfil do Consumo, Evidências Físicas, Ciclo do Serviço, Interações Pessoais e Tipos de Experiência**. A proposta dessa ferramenta evidencia a importância de analisar de que forma ele interage com o serviço considerando o ambiente onde é vivenciado, os processos ao longo da entrega do serviço e as interações humanas durante toda a experiência. Dessa forma, compreender como a diversidade no perfil dos clientes pode ser complementar e inclusiva se torna um diferencial dentro deste cenário de ofertas tão similares.

Tendo em vista a complexidade inerente desse tema, duas versões de framework foram criadas, mantendo as mesmas categorias. Uma teórica, chamada de Gestão Inclusiva da Experiência em Serviços - Conceitual (GIESC) e outra visando a aplicação prática dos gestores de serviço, chamada de Gestão Inclusiva da Experiência em Serviços - Prático (GIESP). Ambas foram validadas pelos entrevistados na coleta de dados, além da orientadora e coorientadora dessa pesquisa. Por fim, pode-se afirmar que o trabalho traz contribuições nos campos acadêmico, social e gerencial.

## 2 INTRODUÇÃO

O capítulo de introdução tem como papel contextualizar a realidade pesquisada, apresentar os objetivos da pesquisa, bem como as justificativas e possíveis contribuições deste trabalho.

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Ser diferente e se tornar memorável para os consumidores e parceiros é um dos grandes desafios dos gestores do setor de serviço, visto que as formas de pensar e consumir estão em constante evolução e muitas vezes aspectos que antes eram tidos como diferenciais hoje são considerados atributos de paridade. É dentro deste contexto que uma nova forma de fazer negócios chamada “Economia de Experiências”<sup>1</sup> vem crescendo e ganhando corpo no âmbito internacional dentro das discussões empresariais e na academia, tendo como foco a empatia para a construção e gestão da experiência dos clientes com o serviço vivenciado.

Considerando que nas últimas duas décadas o setor de serviços é responsável por mais de 60% do PIB do Brasil (IBGE, 2015), estas discussões a respeito das novas formas de pensar sobre serviços têm o poder de gerar um grande impacto positivo se forem conduzidas a ações que resolvam problemas reais dos consumidores. E, para isso, saber trabalhar com a empatia é fundamental para ter o foco do cliente, além do foco no cliente. Esta não é uma tarefa simples, visto que cada pessoa possui características únicas e os resultados de se colocar no lugar do outro dependem muito da visão de mundo do observador. Será

---

<sup>1</sup> Expressão utilizada por Pine e Gilmore. (1998) para explicar o momento atual da economia, onde o consumo de experiências é resultado da evolução do mercado de *commodities* para bens e posteriormente para serviços e experiências.

que as empresas estão preparadas para esta nova realidade em serviços?

Trabalhar com experiências em serviços vai além de se colocar no lugar do cliente para entender as necessidades dele. É importante também analisar de que forma ele interage com o serviço considerando o ambiente onde é vivenciado, os processos ao longo da entrega do serviço e as interações humanas durante toda a experiência. Para tanto, compreender como a diversidade no perfil dos clientes pode ser complementar e inclusiva se torna um diferencial dentro deste cenário de ofertas tão similares.

Os dados do Censo de 2010 realizado pelo IBGE apontam que existem mais de 190 milhões de diferentes histórias de vida no Brasil. Cada uma trazendo uma combinação única de particularidades, sonhos e desafios vivenciados todos os dias. Destas, mais de 45 milhões tem um desafio comum: viver em uma sociedade que muitas vezes se mostra deficiente para receber as pessoas com deficiência. Será que as empresas criam e gerenciam os serviços que oferecem de forma inclusiva? Será que o desenho universal<sup>2</sup> é levado em consideração na concepção de experiências em serviços? Visto que cerca de 24% da população brasileira afirma ter algum tipo de deficiência, a importância de se trabalhar a gestão da experiência de forma inclusiva se torna evidente.

Dentre os tipos de deficiências levantados pelo Censo 2010, a visual se destacou como a mais presente no Brasil, sendo vivenciada por mais de 35,7 milhões de pessoas (19% da população). Destas, cerca de 6 milhões afirmaram ter grande dificuldade para enxergar, representando 16,9% da população

---

<sup>2</sup> Segundo a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2007, p. 27), “‘Desenho universal’ significa a concepção de produtos, ambientes, programas e serviços a serem usados, na maior medida possível, por todas as pessoas, sem necessidade de adaptação ou projeto específico. O ‘desenho universal’ não excluirá as ajudas técnicas para grupos específicos de pessoas com deficiência, quando necessárias.”

que tem alguma deficiência visual, e mais de 500 mil pessoas afirmaram não enxergar de forma alguma, representando 1,4% deste total.

Na Região Sul do Brasil, os dados mostram que no estado de Santa Catarina 19% do total de pessoas com alguma deficiência visual apresentam Deficiência Visual Severa (Grande dificuldade em enxergar ou Cegueira), ficando acima da média nacional, de 18,3%. Já na análise das mesorregiões do estado, a Grande Florianópolis tem uma média de 18,7%, ficando também acima da média nacional. Em números absolutos, mais de 153 mil pessoas possuem alguma deficiência visual na Grande Florianópolis e destas, mais de 28 mil apresentam Deficiência Visual Severa.

Estes resultados evidenciam que a realidade de muitos brasileiros ao usar serviços é bem diferente da maioria, dando margem para questionar se os gestores possuem conhecimento e suporte acadêmico para trabalhar esses aspectos, e se as ferramentas existentes para a gestão da experiência em serviços englobam a realidade de pessoas com deficiência visual. Para movimentar a discussão sobre o assunto, este trabalho tem como objetivo propor um *framework* para a gestão da experiência em serviços sob a ótica das pessoas com deficiência visual, analisando aspectos relacionados às evidências físicas, ciclo e interações em serviços.

## 2.2 OBJETIVOS

Com base na discussão levantada e considerando a existência de mais de 35,7 milhões de pessoas com deficiência visual no Brasil, segundo os dados do Censo 2010, busca-se com este trabalho alcançar os seguintes objetivos geral e específicos:

### Objetivo Geral

Propor um *framework* para a gestão da experiência em serviços sob a ótica das pessoas com deficiência visual.

### Objetivos Específicos

- a) Identificar como as evidências físicas presentes nos serviços afetam a experiência das pessoas com deficiência visual;
- b) Identificar momentos da verdade críticos de um ciclo de serviço a partir das experiências vivenciadas por pessoas com deficiência visual;
- c) Compreender como as interações com profissionais da linha de frente impactam na experiência das pessoas com deficiência visual.

O atendimento destes objetivos visa contribuir no campo acadêmico, gerencial e social, como poderá ser observado no próximo tópico, que aborda as justificativas para a realização desta pesquisa.

### 2.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Tendo em vista a complexidade do tema, entende-se que o este trabalho tem contribuição nos campos **acadêmico**, por meio da produção de conhecimento sobre gestão da experiência em serviços sob a ótica das pessoas com deficiência visual; **social** por conta do envolvimento das pessoas com deficiência visual durante o processo de criação do *framework* e como beneficiários de possíveis melhorias nos serviços prestados, além da reflexão provocada naqueles que tiverem contato com a pesquisa; e **gerencial**, tendo como objetivo trazer a reflexão para os gestores de serviço sobre a inclusão social das pessoas com deficiência visual, além de propor um *framework* que poderá servir de orientação para a gestão de experiências.

Para entender de que forma a pesquisa pode contribuir no campo acadêmico, uma busca foi realizada em bases de dados científicas para levantar a produção de artigos e revisões a respeito da gestão da experiência do cliente. As bases EBSCO, *Spell*, *Emerald*, *Science Direct* e Scopus foram consultadas e os resultados desse levantamento serão apresentados no tópico 2.4 (Revisão Sistemática), ao final do referencial teórico.

Dentre os trabalhos levantados, Ostrom *et al* (2010; 2015) se destaca por construir uma visão global sobre pesquisas no campo dos serviços. Essa pesquisa envolveu pesquisadores de 37 países e somente 12 pesquisadores (3,6% do total) envolvidos na pesquisa são da América Latina, evidenciando o quanto este campo pode crescer no Brasil para que se destaque mundialmente.

Já em relação à contribuição social, percebe-se uma oportunidade de promover aspectos contidos no artigo 8 da Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência que foi incorporada à legislação brasileira em 2008, relativos a conscientização, que afirma que

1. Os Estados Partes se comprometem a adotar medidas imediatas, efetivas e apropriadas para:

- a) Conscientizar toda a sociedade, inclusive as famílias, sobre as condições das pessoas com deficiência e fomentar o respeito pelos direitos e pela dignidade das pessoas com deficiência;
- b) Combater estereótipos, preconceitos e práticas nocivas em relação a pessoas com deficiência, inclusive aqueles relacionados a sexo e idade, em todas as áreas da vida;
- c) Promover a conscientização sobre as capacidades e contribuições das pessoas com deficiência.

ONU (2008, p. 33)

Ainda no âmbito social, percebe-se a oportunidade de conscientizar a sociedade de que a acessibilidade para as pessoas com deficiência não se limita aos aspectos físicos do ambiente, agregando também aspectos atitudinais referentes aos prestadores de serviço, conforme previsto na Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência 13.146 (BRASIL, 2015), sancionada em 6 de Julho de 2015. Nesta lei, três pilares são fundamentais para a inclusão: a **acessibilidade**, o **desenho universal** e o uso de **tecnologias assistivas**. Esses pilares serão detalhados no tópico 2.3.1 (Panorama sobre a Deficiência).

Por fim, entende-se que um dos papéis da academia, por meio do Mestrado Profissional, é promover o conhecimento e fomentar os gestores com ferramentas práticas para melhorar os serviços prestados, a qualidade de vida dos colaboradores e dos clientes. Portanto, nota-se que este trabalho pode contribuir no campo gerencial como um orientador para aqueles de desejam tornar os seus serviços mais inclusivos, porém não sabem como começar.

### 3 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

O referencial teórico tem como objetivo abordar conceitos e características do setor de serviços, destacando os três P's do *mix* de marketing de serviços (processos, evidências físicas e pessoas), a relação desses com as teorias da gestão da experiência, além de elaborar um panorama sobre a deficiência visual. Tendo em vista a abrangência do item “pessoas”, ressalta-se que o foco deste tópico se concentrará nas interações pessoais por meio da empatia e os reflexos na comunicação.

#### 3.1 SERVIÇOS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Para entender como experiências em serviço são criadas é importante compreender o que é um serviço e quais são as características mais marcantes e diferenciadoras deste campo de estudos. Para tanto, faz-se necessário trazer a evolução histórica de alguns conceitos, a representatividade das atividades de serviços na economia brasileira e as diferentes visões a respeito deste setor.

De acordo com os estudos de Kon (2004), os debates teóricos sobre serviços tiveram início no século XVII, quando fisiocratas buscaram entender quais eram os fatores que motivavam o desenvolvimento econômico a fim de determinar um sistema coerente de relações causais que resultariam em maior riqueza para a sociedade. Nesta visão tradicional, a natureza era o fator chave para a produtividade, sendo a agricultura a principal geradora de riqueza, em detrimento da manufatura e das demais atividades, que eram consideradas estéreis no sentido de não produzir um excedente que proporcionaria uma nova produção.

Pode-se dizer que o setor de serviços era pouco ou nada valorizado na visão tradicional e, mesmo com as mudanças nos

cenários econômicos ao longo dos séculos, este ramo de atividade ainda não tinha um claro respaldo sobre a sua importância econômica para a sociedade. Este cenário mudou após a Revolução Industrial, que modificou a compreensão sobre valor produtivo e sobre a relevância econômica do setor de serviços. Adam Smith (1952), por exemplo, afirmava que por não gerar excedente, os serviços poderiam ser considerados improdutivos, mesmo que alguns contribuíssem de forma indireta para encorajar maior produção agrícola e manufatureira. Por outro lado, Malthus (1983) ao reinterpretar a doutrina de Smith, compreendeu que as atividades econômicas poderiam ser analisadas de outra forma, sendo classificadas entre mais produtivas e menos produtivas e não como produtivas e improdutivas, como defendia Smith.

Estas diferentes visões sobre a produtividade ou não do setor de serviços foram uma constante durante todo o século XX, culminando em três linhas gerais de pensamento, segundo Kon (2004): a marxista, que via as atividades de serviços como improdutivas e não importantes para o desenvolvimento econômico; a keynesiana, que defendia que qualquer atividade que traga compensação monetária é considerada útil e produtiva; e a schumpeteriana, que afirmava que os serviços eram indispensáveis para a atividade produtiva, uma vez que incentivavam o consumo, sendo este o objetivo principal das atividades de produção.

Ainda segundo Kon (2004), a visão mais atual defende a existência de uma indústria de serviços que se diferencia da produção de bens; que os serviços são bens de consumo e intangíveis, consumidos no momento da execução; e que este setor faz parte do Produto Nacional Bruto, sendo este o indicador da produção de riqueza dentro de uma nação.

Se nos primórdios existia uma discussão sobre a relevância ou não do setor de serviços para o desenvolvimento econômico, atualmente a certeza da sua importância é incontestável. Nissan *et al* (2011) corroboram com esta ideia,

confirmando em seu levantamento o contínuo crescimento deste setor dentro das economias desenvolvidas e em desenvolvimento por meio de um estudo de caso de multinacionais do setor financeiro. Os autores afirmam que a forma como o serviço é criado e prestado se torna um grande diferencial para o desenvolvimento econômico de um país e para a relação deste com outros, tendo um papel primordial na economia global.

No Brasil, é evidente a importância do setor de serviços quando se analisa o PIB. Em uma análise histórica feita com os dados disponíveis no IBGE (2015) foi possível verificar que este setor é responsável por cerca de 60% do PIB desde 1996 até 2015, sendo que no último ano este segmento representou mais de 3,6 trilhões de reais em preços de mercado, tornando-se o setor responsável pelo tímido crescimento de 3,8% do PIB em relação a 2014, pois o setor industrial apresentou queda e o setor agropecuário, apesar do crescimento, representa somente 5% do PIB.

Estes resultados deixam clara a representatividade econômica deste setor, mas também trazem a dúvida sobre o que de fato é considerado serviço, visto que todas as empresas, direta ou indiretamente, vendem serviços. Levitt (1969, p. 343) já afirmava que as pessoas não compram “brocas de um quarto de polegada, e sim orifícios de um quarto de polegada”, assim como também afirmou em 1981 que “distinguir empresas pelo fato de elas comercializarem serviços ou mercadorias tem somente uma utilidade limitada [...]. Todas vendem bens intangíveis no mercado, não importando o que é produzido na fábrica”, afirma Levitt (1981, p. 94).

Portanto, para fim de análises econômicas, são considerados serviços todas as atividades que se enquadram dentro das seguintes categorias, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 2.0: Serviços prestados principalmente às famílias; Serviços de informação e comunicação; Serviços profissionais, administrativos e

complementares; Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio; Atividades imobiliárias; Serviços de manutenção e reparação; e Outras atividades de serviços, IBGE (2013).

No entanto, para quem tem interesse em trabalhar especificamente com o setor de serviços esta definição exclusivamente econômica não preenche a dúvida sobre o que de fato é serviço e quais são as suas características. Para tanto, o quadro 1 traz alguns dos principais autores da área e as suas respectivas definições sobre o que é serviço:

Quadro 1- Definições sobre serviço (continua)

<b>Autores</b>	<b>Conceito de Serviços</b>
RATHMELL (1966)	"Uma distinção implícita é a de considerar um bem como um substantivo e um serviço como um verbo - um bem é uma coisa e um serviço é uma ação" (p. 33, tradução livre)
SHOSTACK (1977)	"É errado sugerir que os serviços são como produtos, 'exceto' pela intangibilidade. Por essa lógica, as maçãs são como laranjas, exceto pela 'maçãbilidade'. [...] Um serviço é experienciado. Um serviço não pode ser armazenado em uma prateleira, tocado, provado para testar o tamanho" (p. 73, tradução livre)
BATESON; HOFFMAN (2003)	"bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos" (p. 4)
KON (2004)	Serviços são "atividades econômicas que produzem utilidades relativas a tempo, lugar, forma e benefícios psicológicos". (p. 25)

### Quadro 2- Definições sobre serviço (conclusão)

<b>Autores</b>	<b>Conceito de Serviços</b>
FITZSIMMONS; FITZSIMMONS (2005)	“É difícil determinar a diferença entre um produto e um serviço, pois a compra de um produto é acompanhada de algum serviço de apoio (por exemplo, instalação), e a compra de um serviço muitas vezes inclui mercadorias (por exemplo, alimentos em um restaurante).” (p. 41)
ZEITHAML; BITNER; GREMLER (2011)	“atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa” (p. 39)

Fonte: Adaptado de Rathmell (1966); Shostack (1977); Bateson e Hoffman (2003); Kon (2004); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Zeithaml, Bitner e Gremler(2011).

Apesar de existir uma variedade de definições, algumas características são comuns às diferentes visões, são elas: intangibilidade, efemeridade, interação consumidor/produtor, necessidade de proximidade do consumidor, qualidade do serviço só pode ser avaliada durante a execução e não previamente, e a incapacidade de estocagem do serviço. O quadro 2 traz cada uma das quatro características mais marcantes dos serviços.

### Quadro 3 - A comparação entre produtos e serviços (continua)

<b>Produtos</b>	<b>Serviços</b>	<b>Implicações resultantes</b>
<b>Tangíveis</b>	<b>Intangíveis</b>	Os serviços não podem ser estocados; Os serviços não podem ser patenteados com facilidade. Os serviços não podem ser dispostos nem deslocados rapidamente. A precificação dos serviços é difícil.

Quadro 4 - A comparação entre produtos e serviços (conclusão)

<b>Produtos</b>	<b>Serviços</b>	<b>Implicações resultantes</b>
<b>Padronizados</b>	<b>Heterogêneos</b>	A execução de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações do funcionário e do cliente. A qualidade do serviço depende de muitos fatores incontroláveis. Não há certeza de que o serviço executado atende ao proposto e planejado.
<b>A produção é separada do consumo</b>	<b>A produção e o consumo são simultâneos</b>	Os clientes participam e afetam a transação. Os clientes afetam-se reciprocamente. Os funcionários afetam o desfecho do serviço. A descentralização dos serviços pode se tornar essencial. A produção em massa de serviços é difícil.
<b>Não perecíveis</b>	<b>Perecíveis</b>	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p.56), adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Nota-se que essas características dos serviços aumentam os desafios dos gestores desse setor, pois o modelo mental de gestão de produtos muitas vezes não se aplica às atividades de serviço. Tendo em vista esse ponto, a linha de pesquisa chamada de Gestão de Serviços foi criada para dar suporte às empresas e tem como papel integrar o conhecimento teórico a respeito da gestão de tudo que envolve os processos de serviço, encontro de serviço, sistema de entrega, relacionamento, qualidade, satisfação do cliente, gestão de demanda, precificação, comportamento do consumidor, comunicação, levando em consideração (ALBRECHT, 1992; BERRY;

PARASURAMAN, 1992; BATESON; HOFFMAN, 2003; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011):

- a) As características dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade, e a simultaneidade entre produção e consumo;
- b) O triângulo de serviço: a estratégia de serviço, as pessoas e os sistemas, tendo o cliente como o foco central deste triângulo (ALBRECHT; ZEMKE, 1985);
- c) O *mix* de marketing de serviços: Produto/Serviço, Ponto, Promoção, Preço, Pessoas, Evidência Física e Processo (BOOMS; BITNER, 1981).

Esse último ponto é também um importante diferenciador dos serviços em relação aos produtos. Booms e Bitner (1981) defendem que além do *mix* tradicional de produtos que inclui Produto, Preço, Praça (ponto) e Promoção, outros três aspectos fazem parte do *mix* de marketing de serviços: Pessoas, Evidência Física e Processo.

Quadro 5 - O mix de marketing de serviços

<b>P'S</b>	<b>Conceito</b>
<b>Pessoas</b>	São todos os atores humanos que desempenham um papel na execução do serviço e que, por isso, influenciam as percepções do comprador: o quadro de pessoal da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços.
<b>Evidência Física</b>	É o ambiente em que o serviço é consolidado e em que a empresa e o cliente interagem, do qual fazem parte muitos componentes tangíveis que facilitam o desempenho ou a comunicação do serviço.
<b>Processo</b>	Composto pelos processos, mecanismos e fluxo de atividades reais pelos quais o serviço é executado – a concretização do serviço e os sistemas operacionais.

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 60-61).

O quadro 3 traz a definição conceitual destes pontos, evidenciando que para gerir serviços é indispensável dar atenção especial às pessoas que fazem parte do processo, ao ambiente onde o serviço é prestado bem como aos demais elementos tangíveis ligados ao serviço, além do processo em si, que tem como papel tornar o fluxo de atividades o mais fluido possível para os prestadores de serviço e principalmente, para os clientes. Vale destacar ainda que a sincronia entre estes três elementos configura a Experiência em Serviços, de acordo com Bolton *et al* (2014), que será explorada detalhadamente no próximo tópico.

## 3.2 GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Este tópico abordará conceitos e características da gestão da experiência, destacando modelos teóricos sobre as evidências físicas, ciclo de serviços (processos) e empatia por meio da comunicação (pessoas).

### 3.2.1 Conceitos e características da experiência do cliente

O termo “gestão da experiência do cliente” é relativamente novo para a academia<sup>3</sup>, apesar de estar intrinsecamente ligado aos estudos do campo de serviços. Um dos fatores para a proximidade entre estes dois campos se dá pela própria origem e as mútuas influências entre os autores da época.

---

<sup>3</sup> Tendo como base a revisão bibliométrica realizada na base de dados Scopus para este estudo. Os dados evidenciam que apesar das primeiras publicações sobre o tema serem de 1982, uma curva ascendente de publicações começa somente a partir de 2004.

De um lado Levy (1959, 1963, 1974, 1980), precursor dos estudos sobre a relação entre o estilo de vida e o consumo de produtos e seus aspectos simbólicos, e que anos depois foi inspiração para os trabalhos de Hirschman e Holbrook (1982), Holbrook e Hirschman (1982) e Arnould e Price (1993), que abordaram o consumo hedônico de produtos e são algumas das referências iniciais na área de gestão da experiência. Do outro lado o trabalho de Shostack (1977), que foi um marco para o início dos estudos sobre o impacto dos aspectos intangíveis e a necessidade de ampliar a visão do marketing, até então focado nos estudos sobre produtos. Este trabalho influenciou as obras de Normann (1984), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Bitner (1992), entre outros, que se tornaram referências tanto para a área de serviços, quanto para a área de gestão da experiência, que passou a abordar a experiência hedônica em serviços, além da experiência com produtos.

Nota-se que essa costura entre as teorias de ambos os campos se entrelaçou principalmente porque todos os serviços são percebidos como experiências – positivas, neutras ou negativas – e só podem ser avaliados durante o processo de consumo ou após a sua finalização (SHOSTACK, 1977; BATESON; HOFFMAN, 2003; GRÖNROOS, 2009).

Karl Albrecht (1992, p. 37) afirma que “às vezes, o cliente é a única pessoa que vê todo o quadro”, pois de fato pode interagir com todas as frentes da empresa e ter uma visão sistêmica do que essa oferece, o que muitas vezes acaba não acontecendo dentro da própria organização. Ainda de forma complementar a esta visão, Bolton *et al* (2014) defende que trabalhar nos pequenos detalhes faz uma grande diferença nas percepções sobre a experiência vivenciada.

Alguns autores defendem também a ideia de que a gestão da experiência precisa ser vista mais como um processo longitudinal ligado ao relacionamento da empresa com os consumidores do que um resultado de uma ação isolada (GRÖNROOS, 1998; NESLIN *et al*, 2006; VERHOEF *et al*,

2009; YANG *et al*, 2012). Este relacionamento, por sua vez, se estabelece em qualquer interação do cliente com a empresa durante a jornada da prestação do serviço, seja por meio eletrônico ou físico, contendo um produto associado ou somente o serviço de modo puro (LOVELOCK, 1994; NESLIN *et al*, 2006; MEYER; SCHWAGER, 2007; GREWAL *et al.*, 2009; SCHMITT; ZARANTONELLO, 2013; BOLTON *et al*, 2014).

No entanto, pode-se dizer que existe algo além da interação entre o cliente e o prestador de serviço que tornam o momento uma experiência memorável, desenhada para envolver o consumidor de forma emocional, racional, sensorial, entre outros aspectos (PINE; GILMORE, 1998; MEYER; SCHWAGER, 2007; GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007; VERHOEF *et al.*, 2009; NORTON; PINE, 2009). Para tanto, a Gestão da Experiência do Cliente tem o papel de gerir estes elementos que vão além da satisfação com o serviço prestado, conforme evidenciado pelos principais autores da área no quadro 4.

Quadro 6 - Definições sobre experiência do cliente (continua)

Autores	Conceito de Experiência do cliente
PINE; GILMORE (1998)	"Uma experiência ocorre quando uma empresa utiliza intencionalmente o serviço como o palco e produtos como adereços, a fim de envolver os clientes individualmente de forma a criar um evento memorável." (p.98, tradução livre)
MEYER; SCHWAGER (2007)	"A experiência do cliente é uma resposta interna e subjetiva que cada cliente tem em relação a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa." (p.118, tradução livre)
GENTILE; SPILLER; NOCI (2007)	"A experiência do cliente origina de um conjunto de interações entre um cliente e um produto, uma empresa ou parte de sua organização, o que provoca uma reação. Esta experiência é estritamente pessoal e implica o envolvimento do cliente em diferentes níveis (racional, emocional, sensorial, físico e espiritual)" (p. 397, tradução livre)

**Quadro 7 - Definições sobre experiência do cliente (conclusão)**

<b>Autores</b>	<b>Conceito de Experiência do cliente</b>
GREWAL; LEVY; KUMAR (2009)	"A experiência do cliente inclui todos os pontos de contato nos quais o cliente interage com o negócio, produto ou serviço. A Gestão da Experiência do Cliente representa uma estratégia de negócios projetada para gerenciar a experiência do cliente. Ela representa uma estratégia que resulta em uma troca ganha-ganha de valores entre o varejista e seus clientes " (p. 1, tradução livre)
NORTON; PINE (2009)	"Produtos são feitos, os serviços são prestados, mas as experiências são encenadas, envolvendo a coreografia de uma sequência de eventos emocionais e sociais feitos de uma forma que realmente envolve os clientes." (p.7, tradução livre)
VERHOEF et al. (2009)	"Nós consideramos que a construção da experiência do cliente é de natureza holística e envolve as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do cliente frente ao varejista. Esta experiência é criada não só por aqueles elementos que o varejista pode controlar (a interface de serviço, ambiente de varejo, variedade, preço, por exemplo), mas também por elementos que estão fora do controle do varejista (por exemplo, a influência de outros, o propósito de fazer compras). Além disso, acreditamos que a experiência do cliente engloba a experiência total, incluindo as fases de pesquisa, compra, consumo e pós-venda da experiência, e podem envolver vários canais de varejo " (p.32, tradução livre)
PALMER (2010)	"A experiência do cliente é composta não apenas por motivações hedonistas facilmente identificáveis, mas também por "fatores de higiene", cuja presença em uma experiência só pode ser notado por sua ausência." (p.204, tradução livre)

Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998); Meyer e Schwager (2007); Gentile, Spiller e Noci (2007); Grewal, Levy e Kumar (2009); Norton e Pine (2009); Verhoef *et al.* (2009), Palmer (2010).

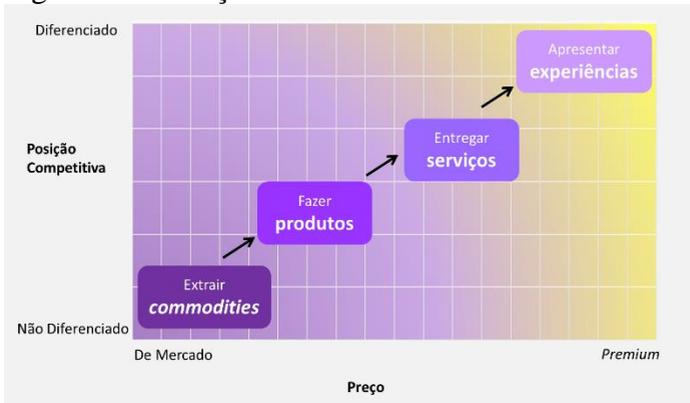
Estes autores evidenciam que os detalhes que tornam a experiência do cliente única impactam de forma individual e subjetiva, sendo difícil controlar como cliente interpretará os

estímulos presentes na prestação de serviço (MEYER; SCHWAGER, 2007; GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007; NORTON; PINE, 2009). Por conta disso, Norton e Pine (2009) afirmam que um novo *mindset* é fundamental para aqueles que desejam trabalhar com a gestão da experiência, pois ao invés de investir em redução de tempo de tarefa ou o tempo gasto com cada cliente em um determinado ponto de encontro, por exemplo, um gestor capacitado poderia focar em entender qual a sequência de eventos que cria mais valor para o cliente e como o tempo dedicado para cada tarefa pode potencializar esta criação de valor de forma individual, tornando a experiência memorável e significativa para o consumidor.

Ainda dentro desta lógica, Vargo e Lusch (2004) defendem que a experiência do cliente não pode ser projetada como uma via de mão única, e sim cocriada por meio das interações dos clientes com os diversos elementos presentes no encontro de serviços. Assim, a clareza sobre a intenção da empresa por trás do serviço cria um propósito, e este é um ponto diferenciador no momento da interação, capaz de mudar dramaticamente a experiência com a marca (NORTON; PINE, 2009).

Tendo em vista que as experiências não se limitam somente aos serviços, mas também aos produtos, é possível afirmar que esta linha de pesquisa pode ser alocada dentro de um campo maior chamado “Economia da Experiência”, explorada por Pine e Gilmore (1998), na qual o consumo de experiências é resultado da evolução do mercado de *commodities* para bens e posteriormente para serviços e experiências, tendo impacto no nível de diferenciação e preço da oferta, como visto na figura 1.

Figura 1 - Evolução do Valor Econômico



Fonte: Pine e Gilmore (1998, p. 98)

Schmitt e Zarantonello (2013, p.27, tradução livre), por exemplo, afirmam que “na economia da experiência, as empresas proporcionam momentos divertidos e educativos que se tornam memoráveis para os clientes ao invés de experiências de natureza utilitária e funcional.” Além destes autores, Bateson e Hoffman (2003), e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) também corroboram com as ideias de Pine e Gilmore (1998), de que as experiências criam valor quando a relação com o cliente é estabelecida de forma pessoal e memorável. Por conta disso acreditam que há uma transição da economia de serviços para a economia da experiência na medida em que os negócios estejam focados em criar encontros memoráveis com os clientes. No entanto, nem todas as empresas estão preparadas para esta nova maneira de pensar, ficando então o questionamento: que dimensões da gestão da experiência devem ser consideradas para que de fato os negócios foquem em momentos significativos para os consumidores?

Schmitt (2003, grifo nosso), por exemplo, define que a gestão da experiência do cliente é um processo estratégico que pode ser trabalhado de cinco formas diferentes: criação de **experiências sensoriais** usando os cinco sentidos como porta de

entrada das percepções dos clientes; **experiências emocionais e sentimentais**; **experiências cognitivas** que envolvem o pensamento e a criatividade; **experiências de ação**, que estão ligadas ao estilo de vida e ao comportamento físico do consumidor e **experiências relacionais**, que são trabalhadas conectando grupos de referência ou “tribos.”

Já Dube e Le Bel (2003, grifo nosso) trabalham com somente quatro dimensões para a gestão da experiência, são elas: **física (ou sensorial)**, como efeito das sensações agradáveis induzidas durante a experiência; **social**, que é resultado da interação ou falta de interação com os outros (prazer na solidão); **emocional**, que vincula o prazer aos sentimentos, ideias e imagens mentais; e **intelectual**, como consequência da apreciação da complexidade e sutilezas das coisas ao redor do consumidor. Apesar destas dimensões serem muito semelhantes às do primeiro autor, as experiências de ação contidas nas categorias de Schmitt não são abordadas explicitamente por estes autores.

Entre as publicações que abordam esta temática, a de Gentile, Spiller e Noci (2007, grifo nosso) se mostra como a mais completa, também por influência dos autores citados anteriormente, distinguindo a gestão da experiência em seis dimensões: a **sensorial**, assim como nas categorias anteriores é composta por experiências que envolvem os cinco sentidos e como eles despertam o prazer estético, a estimulação, a satisfação e o senso de beleza; a **emocional**, que está relacionada ao humor, emoções e sentimentos, e gera uma relação afetiva com a empresa; a **cognitiva**, que trabalha com resolução de problemas e criatividade; a **pragmática**, tendo a experiência como o resultado da usabilidade; a **estilo de vida**, que inclui experiências que trabalham com a afirmação dos valores e crenças individuais; e a **relacional**, que envolve as relações e o contexto social de uma comunidade. Nota-se que a dimensão pragmática é a única que traz um conceito diferente das

mencionadas anteriormente, visto que as demais conservam os conceitos apesar da alteração de nomenclatura.

Tendo em vista a riqueza de conceitos que esse tema possui, não é surpreendente ver que essas dimensões muitas vezes são esquecidas na gestão de serviços, ainda mais quando os gestores não têm acesso a ferramentas que facilitem a inclusão destas teorias no dia-a-dia da empresa. Por conta disso, neste trabalho, a abordagem de Bolton *et al* (2014) será utilizada como referência para a análise da experiência em serviços vivenciada por pessoas com deficiência visual. Esses autores trazem três pressupostos em seu trabalho, sendo:

Quadro 8- Pressupostos para Gestão da Experiência (continua)

Press.	Conceito Original	Relação com teorias de Gestão de Serviços
1	"Pequenos detalhes podem influenciar constructos, como a resposta emocional, que têm um efeito moderador sobre os antecedentes da satisfação geral do cliente, lealdade e comportamentos de compra subsequentes." p. 259	Esses dois pressupostos possuem relação com o modelo de cenários da Bitner (1992), que relaciona fatores não humanos com o comportamento do consumidor (Vínculo, Afastamento, Interações Sociais, etc)
2	"Pequenos detalhes que estimulam respostas sensoriais têm uma influência favorável sobre as avaliações holísticas dos clientes a respeito da experiência de consumo de serviço; esses efeitos são maiores (menores) quando eles são congruentes (incongruentes) com a percepção de outros aspectos da experiência de serviço dos clientes " p. 260	

Fonte: Adaptado de Bolton *et al.* (2014, tradução livre).

Quadro 9- Pressupostos para Gestão da Experiência (conclusão)

Press.	Conceito Original	Relação com teorias de Gestão de Serviços
3	"Pequenos detalhes têm uma influência favorável sobre as avaliações holísticas de um cliente a respeito da experiência de consumo de serviço quando eles correspondem ou encaixam com seus/suas necessidades específicas, sendo que esses efeitos são maiores (menores) quando há o toque humano (impessoalidade) nas experiências de serviço." p. 261	Esse pressuposto reforça a ideia de que a experiência precisa ser construída utilizando a empatia na construção de relacionamentos em serviços, defendida por Grönroos (2009) e Stickdorn e Schneider, (2010)

Fonte: Adaptado de Bolton *et al.* (2014, tradução livre).

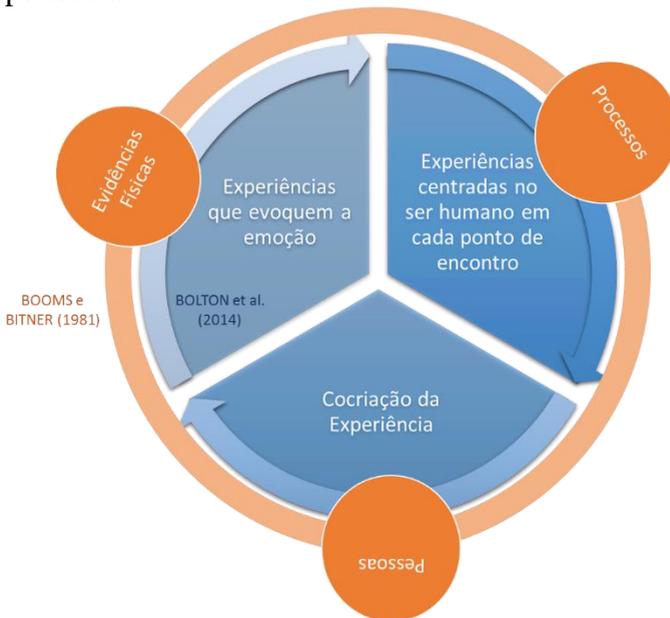
Esses três pressupostos serviram de base para a construção de três abordagens para a gestão da experiência. Os pressupostos contidos nestas recomendações oferecem uma oportunidade para relacionar os aspectos defendidos por Bolton *et al* (2014) com algumas teorias da área de serviços:

- ✓ **Abordagem 1:** Projete e entregue **experiências com toque humano** atrás do rótulo “cliente”. Os pequenos detalhes fazem grande diferença quando utilizados para garantir que a experiência é centrada no ser humano em cada ponto de encontro do cliente com a empresa. Esta recomendação tem relação direta com as teorias relacionadas ao Ciclo de Serviços;
- ✓ **Abordagem 2:** Crie experiências que **evoquem a emoção**, por meio de experiências sensoriais com os elementos tangíveis ou por um atendimento personalizado, por exemplo. Esta recomendação tem relação direta com as teorias sobre as Evidências Físicas nos Serviços;

- ✓ **Abordagem 3:** Projete e entregue **experiências com toque humano** que **evoquem a emoção**. Esta combinação das abordagens anteriores pode ser alcançada criando oportunidades para interações humanas empáticas, redesenhando o serviço para que seja cocriado pelos consumidores. Esta recomendação tem relação direta com as teorias sobre Interações Pessoais em serviços;

A figura 2 ilustra esta interconexão dos conceitos citados.

Figura 2 - Integração de Conceitos: 3 P's de Serviços e Experiência



Fonte: Adaptado de Booms e Bitner (1981) e Bolton *et al* (2014).

Tendo em vista que as teorias sobre experiência e gestão de serviços possuem uma complementariedade, nota-se que é possível integrar estas visões, adotando como base os cinco

princípios defendidos por Stickdorn e Schneider (2010) como parâmetro para gestão da experiência em serviços:

1. Ser centrado no usuário: serviços devem ser projetados através dos olhos do usuário;
2. Ser cocriativo: todos os stakeholders devem ser incluídos no processo de desenvolvimento do serviço;
3. Ser sequencial: o serviço deve ser visualizado com uma sequência de ações inter-relacionadas;
4. Tornar evidente: serviços intangíveis devem ser visualizados através de artefatos físicos;
5. Ser holístico: o ambiente inteiro do serviço deve ser considerado.

Com base nestes pontos, os três próximos tópicos do referencial teórico abordarão os conceitos sobre as Evidências Físicas nos Serviços, Ciclo de Serviços e a interação humana por meio da empatia e comunicação.

### **3.2.2 Evidências Físicas nos Serviços**

Uma das características mais marcantes e diferenciadoras dos serviços em relação aos produtos é a intangibilidade. Serviços considerados puros são prioritariamente intangíveis e dependentes de relações de confiança para avaliar a qualidade, enquanto a tangibilidade dos produtos puros torna esta análise mais fácil e objetiva (SHOSTACK, 1977). Por conta disso, as evidências físicas têm papel estratégico na gestão da experiência em serviços, pois tem como objetivo reduzir o grau de intangibilidade e servem como um dos subsídios para avaliar a qualidade da experiência, além de serem ferramentas de orientação, socialização ou diferenciação da empresa (SOLOMON, 1985). Essas evidências podem ser divididas em três categorias: (1) exterior do

estabelecimento; (2) interior do estabelecimento; e (3) outros tangíveis (BATESON; HOFFMAN, 2003).

O Quadro 6, elaborado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), traz alguns elementos das evidências físicas dando ênfase nas três categorias citadas. Percebe-se que a primeira e segunda categoria fazem parte de um campo maior chamado “Cenário de Serviços” ou “*servicescape*”, que tem papel fundamental na gestão de indícios, que “se refere ao processo de identificar e administrar com clareza todos os prováveis indícios que os clientes utilizam para formar impressões e sentimentos sobre uma companhia” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 353).

Quadro 10 - Os elementos das evidências físicas

Cenário de serviços	Outros tangíveis
Exterior das instalações Projeto da fachada Sinalização Estacionamento Paisagismo Ambiente em redor Interior das instalações Projeto do interior Equipamentos Sinalização Leiaute Temperatura e qualidade do ar Som/música/aromas/iluminação	Cartões de visita Papéis timbrados Informativos de contas Relatórios Trajes dos funcionários Uniformes Brochuras Páginas da internet Cenário virtual de serviços

Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p.351)

Shostack (1977) já defendia na década de 70 que a gestão do cenário deveria ser uma das prioridades dos gestores de serviços, e ao longo dos anos outros autores também evidenciaram a sua importância. Lovelock e Wright (2006) por exemplo entendem que o cenário tem um papel estratégico,

sendo um meio de chamar a atenção de clientes de segmentos-alvo e se diferenciar dos concorrentes, como uma forma de comunicação e como um meio de criar efeito nos serviços e experiências, através da utilização de cores, texturas, sons, aromas e distribuição espacial.

Pode-se afirmar que o nível de influência do ambiente depende do **tipo de serviço**, que pode ser remoto, interpessoal ou autosserviço (BITNER, 1992), além da **intenção do consumo** (utilitário ou hedônico) e do **tempo** dispendido no ambiente do serviço (WAKEFIELD; BLODGETT, 1999). Como pode ser observado na figura 3, as áreas mais escuras da tabela indicam quais tipos de serviços tem potencial para influenciar a resposta afetiva do consumidor, trazendo sensações de estímulo, prazer e relaxamento, de acordo com Russell e Pratt (1980), autores da psicologia ambiental.

Figura 3 - Tipologia dos ambientes de serviço

		Intenção do Consumo		
		Utilitário ----- Hedônico		
Tempo dispendido no ambiente		Influência do ambiente		
Curto (minutos)		Lavanderia	Restaurante Fast Food	Sala de Jogos
		Caixa rápido (Banco)	Salão de Beleza	Psicólogo
Moderado [hora(s)]		Clínica Médica	Restaurante	Evento Esportivo
		Escritório de Advocacia	Avião (cia aérea)	Igreja
Longo [dia(s)]		Escola	Hotel	Parque de Diversões
		Hospital	Centro de Eventos	Resort

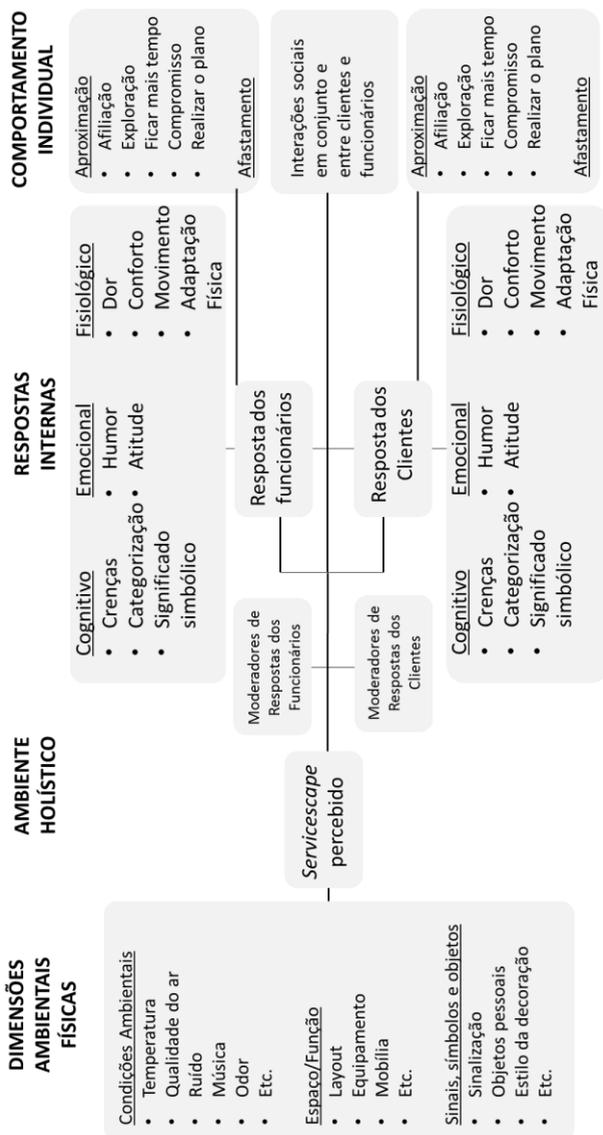
Fonte: Wakefield e Blodgett (1999, p.54, tradução livre)

Em relação ao tipo de serviço e o impacto do ambiente físico no comportamento humano, Bitner (1992) afirma que para

serviços de natureza remota, o ambiente pode refletir objetivos focados nos funcionários, tais como retenção pessoal, produtividade, qualidade de vida no trabalho, entre outros. Já em autosserviços, a atenção está nas ações dos clientes, sendo que o ambiente precisa ser projetado para facilitar o fluxo de atividades durante o serviço. Seguindo esta lógica, nos ambientes de serviços interpessoais a combinação destes objetivos se faz necessária, lembrando que a satisfação e retenção dos clientes, além dos objetivos organizacionais, tais como eficiência e gestão de custos, por exemplo, estão na base de toda a estratégia de planejamento do ambiente, independente da natureza do serviço.

Para aproximar as teorias da psicologia ambiental e da gestão de serviços, Bitner (1992) elaborou na década de 90 um dos modelos análise de *servicescape* mais utilizados até hoje. Segundo o modelo, é possível ver as relações entre as dimensões do ambiente físico (condições do ambiente, *layout*, sinais, símbolos e artefatos visíveis) e as reações internas dos clientes e colaboradores (cognitivas, emocionais e fisiológicas) e os respectivos efeitos em termos de comportamento (individuais e interações sociais).

Figura 4- A framework for Understanding Environment-User Relationships in Service Organizations



Fonte: Bitner (1992, p.60)

Para esta autora, os aspectos físicos têm o poder de influenciar na percepção dos consumidores a respeito da imagem e propósito da empresa. Além disso, considerar que os clientes percebem o ambiente de forma holística e que esse também tem efeito sobre os colaboradores são dois aspectos ressaltados por Bitner (1992) neste modelo de *estímulo-organismo-resposta* (EOR).

Nesta estrutura, o ambiente multidimensional é o estímulo, os consumidores e funcionários são os organismos que respondem aos estímulos, enquanto os comportamentos direcionados ao ambiente são as respostas. As hipóteses são que as dimensões do cenário afetam clientes e funcionários e que eles se comportam de modos que dependem de suas reações internas ao cenário de serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p.362)

Desta forma, a interpretação deste modelo pode ser fracionada em cinco blocos: dimensões do ambiente físico (1), ambiente holístico (2), moderadores de resposta (3), respostas internas (4) e comportamentos individuais (5). Pode-se dizer que esta ordem crescente também sinaliza quais são os aspectos que podem ser controlados (1) e os que são incontrolláveis, pois dependem das percepções e reações individuais dos consumidores (2, 3, 4, 5).

Bitner (1992) afirma que todos os fatores físicos que podem ser controlados pela empresa a fim de induzir ou restringir as ações de funcionários e clientes estão dentro das **dimensões do ambiente físico** e podem ser analisados em três categorias: **condições ambientais** (temperatura, qualidade do ar, ruído, música, cheiro, etc), **espaço e função** (layout, equipamentos, mobílias, etc), e **sinais, símbolos e objetos** (sinalização, objetos pessoais, estilo da decoração, etc).

Trabalhar os cinco sentidos nesta dimensão é fundamental para obter resultados positivos (BITNER, 1992;

WIRTZ; MATTILA; TAN, 2000; BATESON; HOFFMAN, 2003; GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007; VERHOEF *et al.*, 2009; PUCCINELLI *et al.*, 2009). Por conta disso, Bateson e Hoffman (2003) destacam de que forma os aspectos sensoriais podem ser trabalhados para criar uma atmosfera de serviço positiva. Por meio do uso de incentivos sensoriais, as empresas podem impactar as percepções tanto para aproximar os clientes/funcionários, quanto para desencorajar as pessoas que não estão no segmento de mercado que a empresa busca. Para estes autores, “projeto e a gestão dos indícios sensoriais da empresa são decisivos para o sucesso a longo prazo.” (BATESON; HOFFMAN, 2003, p.273)

Os incentivos visuais, por exemplo, englobam desde a localização, letreiro, entrada e estacionamento da empresa (pré-consumo), até a arquitetura, decoração e iluminação (durante o consumo). Estes estímulos têm o potencial de estabelecer relacionamentos visuais por meio de percepções de **harmonia**, que se refere a “concordância visual e está associada a ambientes empresariais silenciosos, luxuosos e formais”, de acordo com Bateson e Hoffman (2003, p. 263), ou **contraste** e **choque**, que segundo esses autores “estão associados a ambientes excitantes, alegres e informais”. Para tanto, a linguagem deste relacionamento se traduz por meio das formas, tamanhos e cores utilizadas, que podem excitar ou acalmar as pessoas, bem como favorecer a comunicação entre os prestadores de serviço e clientes.

Já os incentivos sonoros possuem três papéis principais: definir o humor, atrair a atenção e informar. Bruner (1990) e Puccinelli *et al* (2009) evidenciam que a frequência da música e o estilo musical tem impacto direto no tempo de permanência, sensação de pertencimento e volume de compras, além de estimular ou acalmar os clientes. Outro aspecto importante ao planejar este tipo de incentivo é saber onde evitar o som, tais como sons do banheiro ou cozinha em um restaurante, ou dos

equipamentos de um consultório ortodôntico para não assustar pacientes que aguardam na recepção, por exemplo.

Os incentivos aromáticos também possuem esta necessidade de planejamento sobre onde e quando estimular o olfato ou em que situação o evitar. Estudos ligados à área de aromaterapia evidenciam o poder dos aromas, tanto nos aspectos físicos quanto emocionais, por meio do uso de óleos essenciais (BUTCHER, 1998). Vale ressaltar que o sentido do olfato possui uma resposta interna rápida por conta do sistema límbico, que conecta as células nervosas presentes nas fossas nasais com o cérebro, causando reações conscientes ou inconscientes de prazer, dor, raiva, medo, tristeza, entre outras (HOARE, 2010).

Os últimos dois sentidos, tato (incentivos de toque) e paladar (incentivos de experimentação), tem algo em comum: ambos dependem da natureza do serviço, ou seja, se esse é completamente intangível (serviço puro) ou se há alguma mercadoria envolvida na transação (BATESON; HOFFMAN, 2003). Em termos de tato, pode-se expor produtos para a experimentação, ou ainda promover a proximidade física entre o cliente e a linha de frente por meio de apertos de mão ou mesmo um posto de trabalho que facilite a comunicação cara a cara, no caso de serviços puros. Já para estimular o paladar, Bateson e Hoffman (2003) trazem uma visão diferente do óbvio, que seria saborear algo presente na experiência com o serviço, mostrando que é possível trabalhar com o paladar por meio de incentivos de experimentação, disponibilizando amostras ou cortesias para as pessoas com potencial de compra vivenciarem o serviço.

Tendo como base estes incentivos, a segunda dimensão do modelo *servicescape*, chamada de **ambiente holístico**, evidencia a imagem percebida da empresa pelos clientes frente às evidências físicas do ambiente. Por ser individual, esta leitura depende não só da personalidade dos clientes, mas também do perfil de consumo, que pode agregar diversas pessoas com diferentes personalidades, por exemplo. Stone (1954)

identificou em seu estudo quatro diferentes perfis de consumidor tendo como base donas de casa de Chicago, nos Estados Unidos, e apesar deste estudo ser antigo, os perfis levantados pelo autor são utilizados até hoje por autores como Bateson e Hoffman (2003), Zeithaml, Bitner e Gremler (2011).

Para Stone (1954), os **clientes econômicos** são aqueles que buscam serviços de qualidade, porém que tenham uma boa relação custo-benefício. Preferem ambientes simples, limpos e modernos, e por consequência, evitam ambiente luxuosos que aparentam ter preço elevado. Este perfil tende a trazer um comportamento de massa, assim, quando uma empresa que usa como argumento de venda o custo-benefício de seus serviços começa a perder clientes deste perfil, pode ser um indício de perda de vantagem competitiva no mercado. Já os **clientes apáticos** colocam a conveniência acima do preço no momento de escolher e avaliar um serviço, deixando claro que o fator tempo é de extrema importância e não se importam em pagar pela conveniência, se esta de fato estiver presente no serviço.

O fator preço também não é decisivo para os **clientes personalizados**, que priorizam serviços que trazem um atendimento pessoal, de preferência em ambientes que refletem o *status* desejado pelos consumidores. Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) afirmam que empresas que chamam os clientes pelo nome, por exemplo, tem um diferencial para este perfil de consumidor. Vale ressaltar que este tipo de ação não se restringe a pequenos negócios, visto que as tecnologias disponíveis para apoiar o atendimento ao cliente, como CRM por exemplo, tem o potencial de facilitar o atendimento individualizado e pessoal. Este apelo também não é o principal fator de escolha para os **clientes éticos**, que são aqueles que se importam com responsabilidade social e ambiental dos prestadores de serviço, priorizando empresas pequenas e locais, além daquelas que suportam a sustentabilidade.

Nota-se que mesmo com a categorização dos clientes, a personalidade de cada indivíduo tem papel chave na construção

das percepções, sendo este o foco da terceira dimensão do modelo *servicescape*, **moderadores de resposta**, que por erros de tradução nem sempre está presente nas versões em português do *framework* de Bitner (1992), mas que tem uma função fundamental para o entendimento do modelo OER.

Tendo como base os três estados emocionais básicos deste modelo - prazer/desprazer, estímulo/indiferença, dominância/submissão – Bitner (1992, p. 65, tradução livre) elaborou duas proposições para esta dimensão:

1. Os traços da personalidade (tais como a tendência a gostar de ambientes estimulantes e capacidade para perceber estímulos ambientais) moderam a relação entre o *servicescape* percebido e respostas internas;
2. Os fatores situacionais (tais como expectativas, humor momentâneo, planos e propósitos para estar no *servicescape*) moderam a relação entre o *servicescape* percebido e respostas internas.

Estas proposições são como filtros para as **respostas internas**, quarta dimensão do modelo, que podem ser **respostas cognitivas**, que incluem crenças, categorizações e significados simbólicos, **respostas emocionais**, influenciando o humor e a atitude, ou **respostas fisiológicas**, que podem trazer a sensação de dor ou conforto (BITNER, 1992). O quadro 9 evidencia de que forma as respostas cognitivas podem ser moderadas por meio do pensamento:

Quadro 9 - Respostas Cognitivas (continua)

Tipo de resposta	Conceito
Crenças	O ambiente da empresa age como uma forma de comunicação não-verbal e influencia as crenças de um cliente sobre a capacidade do provedor de realizar o serviço.

Quadro 9 - Respostas Cognitivas (conclusão)

Tipo de resposta	Conceito
<b>Categorização</b>	Clientes avaliam a evidência física e muitas vezes categorizam rapidamente novos estabelecimentos de serviços com tipos existentes de operações e agem de acordo com o esperado para enredo analisado.
<b>Significado Simbólico</b>	As evidências físicas enviam mensagens com um significado simbólico para o cliente, que dependem da interpretação individual e podem ser positivas ou negativas.

Fonte: Adaptado de Bateson e Hoffman (2003).

Se por um lado as respostas cognitivas envolvem o pensamento e podem até ser categorizadas, por outro lado, tanto as respostas emocionais quanto as fisiológicas estão mais conectadas ao inconsciente, e por conta disso, a percepção sobre o efeito é mais difícil e somente através do comportamento é possível identificar se o resultado foi positivo ou negativo.

Para entender como os comportamentos individuais são afetados, Bateson e Hoffman (2003) traduzem as proposições de Bitner (1992) em quatro possíveis combinações de atitudes dos clientes e funcionários:

1. Desejo de ficar (aproximação) ou deixar (evitar) o estabelecimento de serviço;
2. Desejo de explorar mais e interagir com o ambiente de serviço (aproximação) ou a tendência para ignorá-lo (evitação);
3. Desejo de se comunicar com outros (aproximação) ou de ignorar as tentativas dos prestadores de serviço de se comunicar com os clientes (evitação);

4.Sentimentos de satisfação (aproximação) ou desapontamento (evitação) com a experiência de serviço (BATESON; HOFFMAN, 2003, p.256).

Vale ressaltar que Bitner (1992) também considera em seu modelo as relações entre os clientes e entre os funcionários, pois muitas vezes a reação de um cliente pode impactar no comportamento de outro, assim como a relação entre os funcionários pode impactar na atitude de um cliente que está presente diante de um desentendimento, por exemplo.

Alguns trabalhos exploraram este aspecto do modelo, tais como Parish, Berry e Lam (2008), que evidenciaram os efeitos do ambiente nos funcionários, em termos de sensações de prazer, segurança e conveniência, e o reflexo destas sensações no comportamento e comprometimento dos mesmos com o propósito da empresa. Já Paninchukunnath e Goyal (2010) abordaram especificamente os efeitos do ambiente e de comportamentos dominantes dos funcionários de linha de frente na satisfação dos clientes, destacando que quatro comportamentos dominantes (atitude profissional, adaptabilidade, espontaneidade e recuperação) são considerados comportamentos críticos do ponto de vista dos clientes.

Apesar de alguns trabalhos trazerem esta perspectiva dos funcionários, a maioria das pesquisas influenciadas pelo modelo *servicescape* focaram em analisar a relação do ambiente com os consumidores finais, agregando alterações de acordo com o tipo de serviço pesquisado e o segmento de atuação, tais como restaurantes (LIN; MATTILA, 2010), turismo e hotelaria (HILLIARD; BALOGLU, 2008; LIN, 2010; NAQSHBANDI; MUNIR, 2011), salões de beleza (SANTOS, 2006), serviços online (HARRIS; GOODE, 2010), serviços utilitários em comparação com hedônicos (REIMER; KUEHN, 2005), entre outros.

A riqueza deste assunto somada ao impacto positivo que pode ser gerado tanto para os clientes, como para os funcionários e prestadores de serviço, deixa evidente a importância de discutir

o tema bem como aprimorar as teorias já existentes. O gerenciamento dos tangíveis e a alocação de recursos para os pequenos detalhes no momento da prestação do serviço é um diferencial para muitas empresas atualmente, porém na medida que a economia de experiência cresce, o diferencial se torna um elemento de paridade, e por conta disso, essencial. Berry e Parasuraman (1992) afirmam que os detalhes visíveis têm o potencial de sinalizar mensagens de atenção e competência por meio da percepção dos clientes, o que também impacta da criação de personalidade e manifestação de autenticidade da empresa.

Estes pontos trazidos destacam o papel das evidências físicas para a gestão de experiências em serviços. No entanto, outro ponto essencial são os chamados “ciclos de serviços”, também conhecidos como “*blueprint* de serviços” ou “jornada do cliente” (SHOSTACK, 1984; NORMANN, 1984; ALBRECHT, 1992), que serão abordados no próximo tópico.

### **3.2.3 Ciclo de Serviços**

O *mix* de marketing de serviços se difere do *mix* de produtos em três aspectos, como visto anteriormente: evidência física, processos e pessoas. O ciclo de serviços está intimamente ligado ao item processos, pois segundo Grönroos (2009, p. 7) “serviços são inerentemente relacionais. Um encontro de prestação de serviço no qual um cliente, por exemplo, é um frequentador de restaurante ou faz uma ligação telefônica, é um processo.” Assim, a prestação de serviço pode ser vista como um processo com um fluxo contínuo de experiências interligadas, e este é um desafio para muitos gestores que tipicamente o visualizam de forma fragmentada, de acordo com as

responsabilidades de cada setor da empresa (ALBRECHT, 1992; GIANESI; CORRÊA, 2010; VERHOEF *et al*, 2009).

Um ciclo de serviços é a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida em que experimenta o serviço prestado por você. Essa é a configuração natural e inconsciente que está na cabeça do cliente, e que pode não ter coisa alguma a ver com o seu enfoque “técnico”. (ALBRECHT, 1992, p. 34)

Esta cadeia de eventos é conectada por pontos chamados de “momento da verdade” (NORMANN, 1984, p. 89) ou “hora da verdade”, que é, segundo Albrecht (1992, p. 27), “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.”

Vale ressaltar que o ciclo de serviços deve ser criado utilizando o ponto de vista do cliente. Assim, cada hora da verdade representa uma etapa do serviço experimentado na lógica do consumidor. Este modelo apresentado na figura 5 por Gianesi e Corrêa (2010) mostra de forma simples e isolada um exemplo de como os eventos podem acontecer.

Figura 5 - Exemplo de Ciclo de Serviços com destaque para os momentos da verdade críticos



Fonte: Adaptado de Giansesi e Corrêa (2010, p.87-88).

Pode-se perceber que dentro do ciclo de serviços ilustrado na figura 6 existem os **momentos da verdade críticos**, destacados nas zonas cinzas, que segundo Giansesi e Corrêa (2010, p.89), "são aqueles em que estão em pauta elementos do serviço que afetam a percepção do cliente em relação a seus critérios de avaliação mais importantes", tais como consistência, velocidade de atendimento, atmosfera do atendimento, acesso, custo, elementos tangíveis presentes na prestação de serviço, credibilidade e segurança, competência, flexibilidade, entre outros. Os momentos iniciais do ciclo de serviço servem para ajustar a expectativa do cliente à experiência futura, já os momentos finais carregam a impressão que ficará sobre o serviço, tendo o poder de influenciar na decisão de repetir a compra, bem como no depoimento a outros potenciais consumidores.

Tendo em vista que a experiência em serviço deve ser vista de forma holística, como defendida por Verhoef *et al* (2009), pode-se afirmar que é importante pensar nos momentos da verdade que englobam a experiência como um todo, desde a

pesquisa inicial até o consumo e pós-venda, estendendo-se aos variados canais de venda da empresa. A atenção a estes pontos reforça a mensagem de experiência centrada no consumidor, além de criar uma atmosfera holística para a experiência (BOLTON, 2014).

O exemplo de ciclo de serviço de um supermercado apresentado anteriormente traz os pontos de encontro visíveis para o cliente. No entanto, a precursora destes modelos, Shostack (1984), já trazia elementos “invisíveis” para o consumidor que tinham o papel de dar suporte para que os momentos da verdade fossem entregues da melhor forma possível.

O *blueprint* de serviços elaborado por esta autora surgiu como uma evolução das técnicas de gestão de serviços usadas até a década de 1980, que estavam baseadas no Diagrama de Gantt e *Program Evaluation and Review Technique* (PERT), sendo que ambos desconsideravam a interação do cliente com o serviço, as atividades simultâneas do processo, assim como os possíveis problemas com as variáveis de posicionamento de mercado, promoção, preço e distribuição. Por conta disso, o objetivo principal de Shostack (1984) era englobar estas variáveis, de forma a facilitar a gestão dos intangíveis ligados ao serviço. Para tanto, alguns pontos precisam ser seguidos:

- a) Identificar processos: o nível de complexidade do serviço influencia na coleta de dados para esta etapa, sendo que tanto os processos visíveis para o cliente quanto os invisíveis, tais como a compra de suplementos, devem ser englobados;
- b) Isolar pontos de falha: esta etapa tem o papel de identificar possíveis erros a fim de criar rotas de correção de falha, bem como servir de suporte para o redesenho do processo, evitando etapas que possuem alto risco de falha, caso seja possível;

- c) Estabelecer padrões de tempo: após identificar os processos, vulnerabilidades e rotas de correção de falha, estabelecer padrões de tempo auxilia os gestores e o pessoal da linha de frente a manter um padrão de qualidade, além de subsidiar a análise de custo do serviço. O grau de dificuldade deste levantamento depende da complexidade do serviço;
- d) Analisar a rentabilidade: o custo do tempo padrão de cada processo auxilia a gestão de recursos, análise de performance e serve como modelo para expandir o negócio para outras localidades. O custo extra devido a erros de processo é crucial para a análise de rentabilidade.

Percebe-se então que o mapeamento do ciclo de serviços é uma ferramenta que serve para levantar de que forma os processos se conectam a fim de testar o fluxo do serviço mesmo antes de ser implementado. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 95) corroboram com o pensamento de Shostack (1984) reforçando a ideia de que “o *blueprint* também auxilia na solução de problemas e no pensamento criativo ao identificar pontos potenciais de fracasso e destacando oportunidades para incrementar as percepções dos clientes sobre o serviço”.

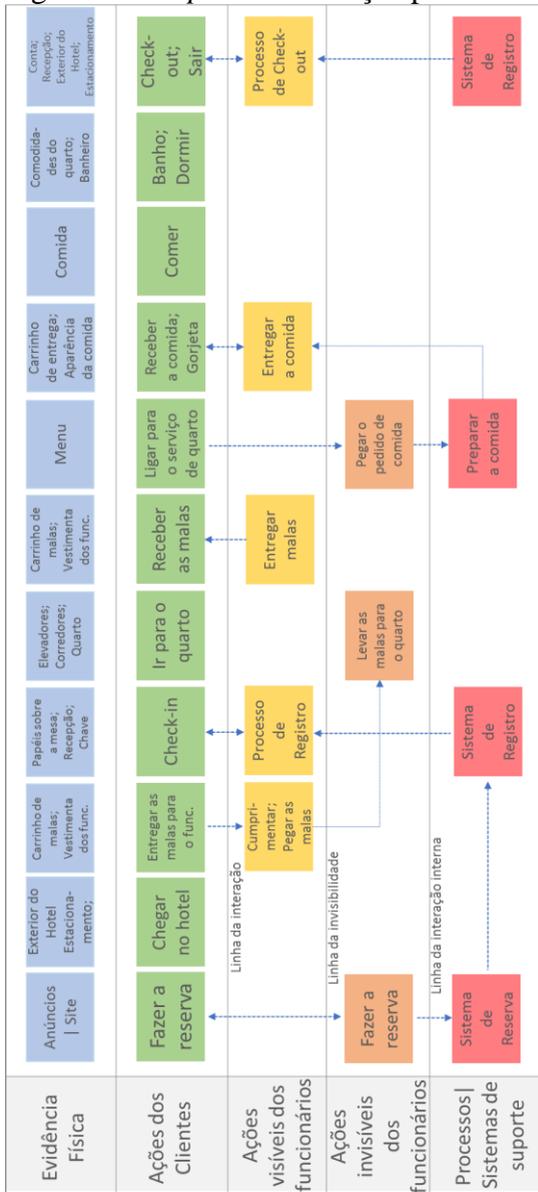
A autora defende ainda que destacar os elementos tangíveis e fazer com que as pessoas se sintam especiais são dois pontos indispensáveis para criar um serviço diferenciado. No entanto, o que não fica evidente no modelo é que o grande foco em respeitar padrões de tempo de processos e controlar a rentabilidade pode acarretar em uma contradição entre o desejo de criar uma atmosfera especial para o cliente e a necessidade de manter a produtividade planejada

Com o tempo o modelo de Shostack (1984) foi aperfeiçoado, como nos trabalhos de Stickdorn e Schneider

(2010), e Bitner, Ostrom e Morgan (2008), visto que integram ao ciclo de serviços algumas evidências físicas do cenário com as interações dos clientes com a linha de frente da empresa e os processos internos de apoio, deixando mais evidente os diferentes aspectos que ficam abaixo da “linha da invisibilidade” do modelo inicial.

Para entendimento do exemplo apresentado na figura 6, faz-se necessário separar as dimensões acima da linha de visibilidade dos clientes e abaixo. Como visto anteriormente, as ações dos clientes e do pessoal da linha frente, assim como as evidências físicas presentes em cada etapa pertencem a parte visível do serviço para o cliente. Já as ações dos colaboradores nos bastidores e todo o sistema de apoio dos processos fazem parte do lado invisível do serviço, sendo esta separação entre ações dos colaboradores e sistemas de apoio um dos diferenciais deste modelo.

Figura 6- *Blueprint* de serviços para um hotel



Fonte: Bitner, Ostrom e Morgan (2008, p. 9)

Os momentos da verdade podem ser vistos na linha de interação, por meio das setas que relacionam uma ação do cliente à uma ação visível do pessoal da linha de frente ou à uma ação invisível, que pode ser feita tanto por colaboradores quanto automatizada por meio da tecnologia. É importante ressaltar que são os momentos da verdade que norteiam a criação do *blueprint*, portanto, ter clareza do perfil do cliente que será o foco da ferramenta e trabalhar com a empatia é fundamental. Vale destacar que é possível ter mais de um *blueprint* de serviços para a mesma empresa se os processos forem diferenciados de acordo perfil (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008).

Apesar do exemplo do hotel não destacar os pontos de falha, pode-se afirmar que esta questão torna a ferramenta mais completa. Outro aspecto interessante que pode ser incorporado no *blueprint* são as possíveis emoções despertadas em cada momento da verdade considerando as dimensões ambientais e as relações com o pessoal da linha de frente (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

Tendo em vista a complexidade destas relações e os possíveis problemas resultantes de ruídos que podem surgir na interação pessoal dentro da empresa e com os clientes, nota-se a importância de trabalhar as relações humanas, tendo a empatia como um dos pilares para a construção de relacionamentos. O próximo tópico tem como objetivo explorar alguns pontos a respeito da empatia como alicerce para interações pessoais verdadeiras e o reflexo nas comunicações.

### **3.2.4 Interações Pessoais por meio da empatia**

O terceiro pressuposto de Bolton (2014) se refere à criação de oportunidades para que as interações humanas em serviço sejam empáticas. Portanto, este tópico tem como objetivo elucidar sobre os conceitos de empatia, origem, de que

forma ela se manifesta por meio das comunicações em serviço e quais são as possíveis consequências de promover uma comunicação empática.

Para versar sobre a empatia é primordial abordar a **inteligência interpessoal**, que segundo Gardner (1995, p.27),

Está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam.

Este conceito faz parte da Teoria das Inteligências Múltiplas, deste mesmo autor, que engloba também a **inteligência intrapessoal**, que “depende de processos centrais que permitem às pessoas diferenciar os próprios sentimentos” (GARDNER; KORNHABER; WAKE, p. 221). Pode-se dizer então que a conexão destas duas inteligências forma a **empatia** (LARSEN; DIENER; CROPANZANO, 1987; MAYER; KILPATRICK, 1994; GOLEMAN, 2007), visto que “a empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio” (GOLEMAN, 2007, p.118)

Este autor afirma ainda que a

Incapacidade de registrar os sentimentos de outrem significa que existe um grande déficit de inteligência emocional e uma trágica falha no entendimento do que significa ser humano. Pois todo relacionamento, que é a raiz do envolvimento, vem de uma sintonia emocional, da capacidade de empatia (GOLEMAN, 2007, p.118)

Nota-se que diferentes áreas do conhecimento estudam a empatia, cada uma com um enfoque e todas com o intuito de esclarecer os mistérios inerentes deste fenômeno. Na psicologia, por exemplo, os primeiros estudos realizados por Titchener em 1920 evidenciavam a “mímica motora” como termo técnico para a empatia (GOLEMAN, 2007). Anos depois esta teoria foi contraposta por Hatfield, Cacioppo e Rapson (1994) como sendo algo distinto de empatia, tendo em vista que seriam movimentos que imitavam outra pessoa, como “ações espelho” e não necessariamente exigiam envolvimento emocional. Mais tarde, Hatfield, Rapson e Le (2009) incluem ainda outra distinção e chamam de “contágio emocional”, que seria uma conexão emocional espontânea com o outro. Esta conexão explica o fato de bebês chorarem em efeito cascata por não terem desenvolvido o senso de individualidade, por exemplo.

Segundo Singer e Lamm (2009), estas duas definições são “irmãs” do conceito de empatia, e podem precedê-la em alguns casos, evidenciando assim a complexidade e multiplicidade desse campo. Esses autores argumentam que este é um dos motivos pelos quais a neurociência demorou anos para começar a estudar sobre o assunto. Ressaltam ainda que os estudos recentes sobre como o cérebro reage em situações de empatia mostram que as conexões neurais em algumas regiões são automáticas, no entanto, são muitos os fatores influenciadores, dificultando assim o estabelecimento de padrões.

Segundo o psicólogo Hebb (1949), o funcionamento das inteligências sociais, que inclui a empatia, está ligado aos lobos frontais do cérebro, sendo que se esta área sofre algum dano, as respostas do indivíduo ficam prejudicadas, sem alterações nos testes de QI. Na biologia, por exemplo, Brothers (1989) estudou a presença da empatia em macacos e também concluiu que as amígdalas corticais e suas ligações com a área de associação do córtex visual estão diretamente ligadas à empatia.

Apesar dos diferentes pontos de vista das áreas de conhecimento, Goleman (2007) aponta que existe um ponto em comum a todas, a ligação da empatia com o sistema límbico. Tendo em vista que para ter empatia com o outro é necessário ter autoconhecimento, bem como saber interagir tranquilamente nos relacionamentos (SALOVEY; MAYER, 1990), a combinação destes fatores com o complexo funcionamento do sistema límbico reforça a dúvida de Singer e Lamm (2009) sobre a possibilidade de treinar a mente humana para ser empática.

Todos estes pontos culminam em dúvidas, e uma delas é de que forma a empatia pode impactar positivamente as interações pessoais em serviços. Estudos apontam que a escuta empática tem relação direta com a interação pessoal e alto impacto positivo no processo de compra, por exemplo (CASTLEBERRY; SHEPHERD, 1993; RAMSEY; RAVIPREET, 1997; COMER; DROLLINGER, 1999; STOCK; HOYER, 2005). Nota-se que é muito natural a relação entre a empatia e a comunicação quando se fala sobre o reflexo desses dois aspectos na construção de relacionamentos de confiança entre prestadores de serviço e clientes (WINSTED, 1997; BOOROM; GOOLSBY; RAMSEY, 1998; STOCK; HOYER, 2005; PUCCINELLI et al, 2009).

No estudo de Stock e Hoyer (2005), focado em indústrias com atendimento de clientes definidos por carteira e região, os resultados sugerem que quanto maior o nível de empatia, confiança e especialidade dos prestadores de serviço, maior a probabilidade de eles transformarem as atitudes centradas no consumidor em um comportamento natural, aumentando assim a satisfação do cliente.

Entendendo que a forma de interagir difere de acordo com a cultura, Winsted (1997) elaborou um *framework* contendo os fatores considerados importantes para as interações em serviço, comparando a percepção Americana (EUA) com a Japonesa. Oito dimensões foram previamente estabelecidas – autenticidade, cuidado, controle, cortesia, formalidade,

afabilidade, personalização e presteza - porém novas dimensões foram agregadas por conta dos resultados dos grupos de foco. Uma das surpresas da pesquisa foi o baixo nível de compatibilidade entre as dimensões consideradas relevantes em cada cultura. No entanto, três aspectos apareceram tanto no oriente, quanto no ocidente: civilidade, comunicação e personalização.

A autora reforça ainda que

Temas como afabilidade, pessoalidade, autenticidade e presteza parecem prevalecer nas dimensões e comportamentos emergidos das análises fatoriais dos Estados Unidos. Esses temas podem ser esperados tendo como base a ênfase dada no individualismo neste país, que possui uma sociedade com natureza de focar mais em indivíduos do que em interações, abertura e igualdade. Em contraste, o tema predominante das dimensões no Japão parece ser o cuidado com o cliente. Isso pode ser esperado ser esperado devido à forte ênfase na empatia na cultura japonesa. (WINSTED, 1997, p. 353, tradução livre)

Pesquisas que façam este comparativo com os consumidores brasileiros não foram encontradas, mas é possível indagar que pelo multiculturalismo presente no Brasil, uma escala de dimensões dos consumidores brasileiros teria alguns aspectos de ambas as escalas, oriental e ocidental. Considerando que a comunicação e personalização se mantiveram nas duas escalas analisadas, bem como a relação existente entre a comunicação e empatia, visto anteriormente; faz-se necessário compreender como a empatia pode se manifestar por meio das comunicações em serviço e quais são as possíveis consequências de promover uma comunicação empática.

Stock e Hoyer (2005) afirmam que se comunicar empaticamente inclui escutar, sentir, interpretar e responder. O

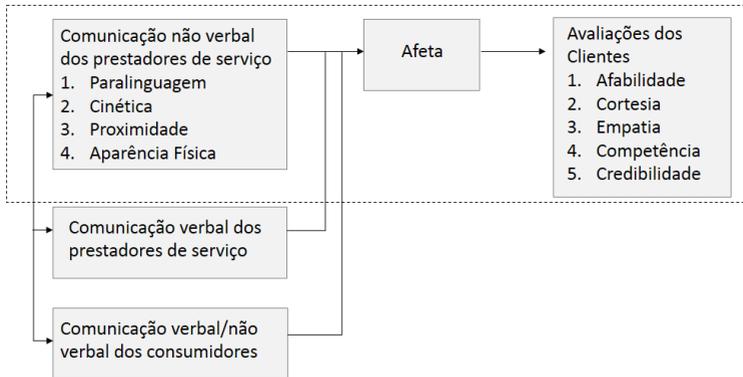
reflexo desse ciclo pode resultar na construção de confiança no relacionamento estabelecido. No entanto, vale ressaltar que este ciclo não se aplica somente a comunicação verbal, mas também à comunicação não-verbal, que é igualmente importante (SUNDARAM; WEBSTER, 2000).

Assim como a forma de expressão da mente racional é a palavra, a das emoções é não-verbal. Na verdade, quando as palavras de alguém entram em desacordo com o que é transmitido por seu tom de voz, gestos ou outros canais não-verbais, a verdade emocional está mais no *como* ele diz alguma coisa do que no *que* ele diz. Uma regra elementar usada na pesquisa de comunicações é que 90% ou mais de uma mensagem emocional são não-verbais (GOLEMAN, 2007, p.119-120)

Buscando entender de que forma a comunicação impacta nas percepções dos clientes, Sundaram e Webster (2000, 2009) trazem uma visão prática dos efeitos na satisfação do consumidor. No estudo de 2000, estes autores apresentam um modelo sobre os efeitos da comunicação não-verbal por parte dos prestadores de serviço, que incluem percepções dos clientes sobre a cortesia, empatia, competência, credibilidade e afabilidade do prestador de serviço, como pode ser observado na figura 8. Para tanto, quatro aspectos da comunicação não-verbal precisam ser levados em consideração pelos prestadores de serviço. São eles: **paralinguagem** (emoções expressas junto com o que é dito, tom de voz, alteração de tom, velocidade da fala, etc); **cinética** (olhar nos olhos, aperto de mão, acenos com a cabeça, sorriso, entre outros); **proximidade** (distância entre prestador de serviço e cliente, toque, entre outros); e **aparência física** (estilo de roupa e apresentação do prestado de serviço, cabelo e rosto, tons de cores da roupa, perfume, entre outros). Os autores reforçam ainda que para cada intenção e tipo de

serviço (formal/informal, especializado/em massa, entre outros) uma combinação diferente destes aspectos precisa ser feita.

Figura 7 - Percepção/Efeito da Comunicação Não-Verbal e Verbal



Fonte: Sundaram e Webster (2000, p.380, tradução livre)

Já no estudo de 2009, Sundaram e Webster focam em evidenciar como o estilo de comunicação (verbal e não-verbal) pode afetar a satisfação do cliente, considerando a criticidade e a natureza do serviço prestado. Os autores trabalham com dois estilos diferentes em duas intensidades, categorizando então quatro combinações: **afiliação** (baixa e alta) e **dominância** (baixa e alta).

Considera-se como um estilo de comunicação com afiliação (*affiliation*) o comportamento que busca estabelecer uma **relação positiva** entre o prestador de serviço e cliente. Sendo assim, fatores como afabilidade, empatia, cordialidade, compaixão, humor e sociabilidade são considerados. Já o estilo de comunicação com dominância (*dominance*) inclui comportamentos focados em **manter o controle** do prestador de serviço durante a interação, tais como: concisão, impetuosidade, orientação para resultados, exagero verbal para enfatizar um ponto, e uma tendência para dramatizar, discutir, e fazer gestos ao se comunicar (SUNDARAM; WEBSTER, 2009).

Quanto à natureza do serviço, os autores definem como **serviços de experiência** (*experience services*), aqueles que o consumidor pode avaliar facilmente, já os **serviços especializados** (*credence services*) são difíceis de serem avaliados, devido ao grau de especificidade exigido para prestar tal serviço.

Os resultados do estudo realizado com 12 prestadores de serviço legal, financeiro ou contábil evidenciaram que o estilo de comunicação de alta afiliação/empatia é mais importante em situações de alta criticidade do que em baixa, e nestes casos o nível de dominação não é relevante. Já nas situações de baixa criticidade, o estilo de baixa dominação/persuasão é mais importante. Além disso, a alta afiliação e a alta dominância foram consideradas mais impactantes em serviços especializados do que em serviços de experiência, sendo a baixa dominância é mais importante nestes casos. Uma surpresa deste levantamento foi o grau de afiliação/empatia ser considerado sem importância para os serviços de experiência, e uma das possíveis explicações trazida pelos autores é o fato de os consumidores darem valor para outros aspectos quando o serviço é simples de ser executado, tais como a economia de tempo promovida pelo prestador de serviço.

Estes estudos se destacam por mostrarem que as especificidades tanto dos tipos de serviço quanto dos clientes de determinado segmento têm relação direta com o estilo de comunicação, servindo de base para analisar se as pessoas da linha de frente possuem o perfil adequado para trabalhar com as particularidades do serviço em questão e dos clientes, conseguindo atuar de forma empática, assim como entender qual estilo estará mais coerente na comunicação interna, visto que a falta de alinhamento entre a equipe pode resultar em insatisfação e confusão de mensagens entendidas pelo cliente.

Bateson e Hoffman (1992) ressaltam que na existência de mensagens múltiplas e contraditórias, os colaboradores tendem a escolher as mensagens que desejam ouvir e as que

querem reagir, o que pode causar uma quebra das promessas feitas pela prestadora de serviço e afetar diretamente o relacionamento desta com os seus clientes (GRÖNROOS, 2009). Esses autores defendem, ainda, que o conteúdo das comunicações varia de acordo com o estágio do ciclo de serviços, sendo mais informativo no início para criar consciência no cliente, e tende a ser mais informativo e persuasivo ao longo do ciclo, como forma de ajudar a posicionar o serviço em seu respectivo mercado.

Para orientar de que forma a empatia pode estar presente na comunicação durante a interação pessoal, Albrecht (2006) criou um comparativo de atitudes que reforçam e que quebram uma comunicação empática (quadro 7):

Quadro 11 -Atitudes tóxicas versus atitudes salutares

<b>Atitudes Tóxicas</b>	<b>Atitudes Salutares</b>
Usar de condescendência ou “paternidade”	Tratar as pessoas como iguais
Lisonjear sem sinceridade	Fazer elogios honestos
Falar de modo dogmático e inflexível	Usar a “flexibilidade semântica”
Violar a confiança	Preservar a confiança
Quebrar promessas e acordos	Só prometer o que se vai cumprir
Monopolizar a conversa	Compartilhar o “tempo no ar”
Interromper com frequência	Ouvir os outros
Insistir em fazer do seu jeito	Ceder, ajudar os outros
Ridicularizar os outros	Apoiar os outros; simpatizar
Dar conselhos indesejados	Oferecer informações e ideias

Fonte: Adaptado de Albrecht (2006, p. 124).

Nota-se algumas dessas posturas parecem simples, no entanto, nem sempre são respeitadas nas interações em serviço, bem como nem todas agradam os diferentes perfis de cliente. O desafio dos gestores de serviço e dos funcionários da linha de frente está em se colocar no lugar do outro e perceber que abordagem está mais adequada aos distintos perfis de

consumidores no momento dos encontros de serviço. O tópico a seguir trata justamente sobre um perfil de cliente diferenciado e que muitas vezes não encontra serviços que os atendam de forma satisfatória.

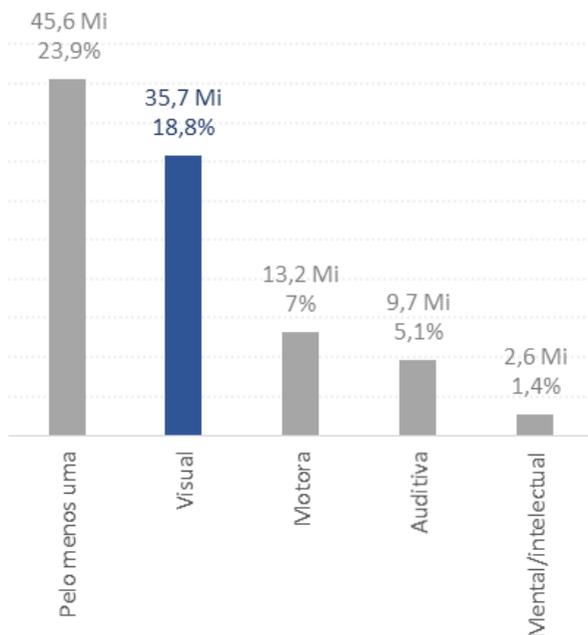
### 3.3 DEFICIÊNCIA VISUAL E A EXPERIÊNCIA EM SERVIÇOS

Este tópico tem como objetivo trazer um panorama geral sobre a deficiência visual, algumas pesquisas no campo de serviços que abordam este tema e práticas de prestadores de serviço que abordam a deficiência visual no Brasil e no exterior.

#### **3.3.1 Panorama sobre a Deficiência**

No Brasil, o IBGE mostrou por meio do Censo de 2010 que mais de 45,6 milhões de brasileiros possuem pelo menos alguma deficiência, como é possível verificar no gráfico 1. Nota-se que a deficiência visual se destaca consideravelmente como a mais presente no Brasil atualmente.

Gráfico 1- População Brasileira que possui alguma deficiência: números absolutos e em percentual (%)



Fonte: IBGE (2010)

Os dados mais atuais da OMS (2014) apontam que cerca de 285 milhões de pessoas no mundo possuem deficiência visual, sendo que destas, 39 milhões são cegas e 90% do total de pessoas com alguma deficiência vive em países pobres ou em desenvolvimento. Já no Brasil o IBGE (2010) mostra que dos 35,7 milhões de brasileiros possuem alguma deficiência visual, 6,5 milhões possuem deficiência visual severa (baixa visão ou cegueira), sendo que mais de 500 mil são cegas. Considerando estes dados, pode-se afirmar que 1,3% da população mundial cega vive no Brasil.

Na Região Sul do Brasil, os dados mostram que no estado de Santa Catarina 19% do total de pessoas com alguma deficiência visual apresentam deficiência visual severa, ficando

acima da média nacional, de 18,3%. Já na análise das mesorregiões do estado, a Grande Florianópolis tem uma média de 18,7%, ficando também acima da média nacional. Em números absolutos, mais de 153 mil pessoas possuem alguma deficiência visual na Grande Florianópolis e destas, mais de 28 mil apresentam deficiência visual severa.

Estes números só reforçam o desafio de construir uma sociedade inclusiva tendo em vista que cerca de 24% da população possui alguma deficiência. Os decretos e leis a respeito das diferentes deficiências têm o papel de não só esclarecer o que caracteriza cada deficiência, como também normatizar o direito de igualdade de todos os cidadãos, visto que mesmo com a redução do preconceito ao longo da história, em geral, as pessoas com deficiência que precisam se ajustar e se integrar à sociedade, e não o contrário.

De acordo com o decreto nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004), a deficiência visual se caracteriza de acordo com a acuidade visual da cada pessoa, sendo que a **cegueira** é diagnosticada quando acuidade é igual ou menor que 0,05 no olho que melhor enxerga, mesmo com correção óptica. Já a **baixa visão** é definida quando a acuidade visual está entre 0,05 e 0,3 no olho que melhor enxerga, mesmo com correção óptica. A somatória das medidas do campo visual em ambos os olhos também é considerada e se estiver igual ou inferior a 0,6 a pessoa é diagnosticada com deficiência visual. Vale ressaltar que o termo “deficiência visual severa” engloba os casos de cegueira e baixa visão.

Ainda a respeito do decreto 5.296, pode-se afirmar que as pessoas com deficiência visual, mental e múltipla, bem como as pessoas idosas tem direito a um atendimento por pessoas capacitadas para lidar com as diferentes necessidades e cães-guias são permitidos dentro dos estabelecimentos mediante a apresentação de vacina do animal, de acordo com o artigo 6, inciso § 1º. Além disso, a redução das barreiras urbanísticas, de edificações, nos transportes e nas comunicações e informações

são de responsabilidade de todos, desde o governo até gestores de serviços que buscam a acessibilidade (BRASIL, 2004, art. 8).

As botoeiras e demais sistemas de acionamento dos terminais de autoatendimento, por exemplo, devem possibilitar o manuseio por pessoas em cadeira de rodas e a utilização autônoma por pessoas com deficiência visual, conforme os padrões de acessibilidade da ABNT (BRASIL, 2004, art. 16, § 3º). Do mesmo modo, o art. 17 traz que os semáforos para pedestres deverão estar equipados com mecanismos que orientem a pessoa com deficiência visual. No entanto, quantos semáforos para pedestres temos no Brasil para que esta lei seja cumprida? E dos existentes, quantos de fato possuem este recurso sonoro de orientação? Nenhum dado oficial foi encontrado para responder estas perguntas, porém, uma simples análise na perspectiva de cidadão da cidade de Florianópolis já aponta que a quantidade é inferior a necessária.

Ainda em se tratando de legislação, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência 13.146 (BRASIL, 2015), sancionada recentemente em 6 de Julho de 2015 tem como objetivo

assegurar e promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania (BRASIL, 2015, art. 1º)

Esta lei é um marco para a evolução da sociedade brasileira em termos de igualdade e direitos fundamentais de todos os cidadãos e alguns conceitos referentes a acessibilidade, desenho universal e tecnologia assistiva foram estabelecidos no art. 3º a fim de esclarecer de que forma estes devem ser trabalhados (quadro 8):

Quadro 12 - Conceitos Lei 13.146

<b>Termo</b>	<b>Conceito</b>
<b>Acessibilidade</b>	possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida;
<b>Desenho Universal</b>	concepção de produtos, ambientes, programas e serviços a serem usados por todas as pessoas, sem necessidade de adaptação ou de projeto específico, incluindo os recursos de tecnologia assistiva;
<b>Tecnologia Assistiva ou Ajuda Técnica</b>	produtos, equipamentos, dispositivos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que objetivem promover a funcionalidade, relacionada à atividade e à participação da pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida, visando à sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social.

Fonte: Brasil, 2015, art. 3º

Nota-se que o termo “tecnologia assistiva” não se restringe ao uso de equipamentos ou recursos relacionados a sistemas de informação, e sim, engloba diferentes artefatos que são usados como catalisadores para a inclusão. Tanto o desenho universal, quanto as tecnologias assistivas são totalmente aplicáveis para a concepção de serviços, tirando a ilusão de que acessibilidade se refere somente a aspectos físicos do ambiente.

Por fim, pode-se afirmar que apesar da representatividade da população com deficiência visual, nota-se que não é dada a devida atenção para este perfil de consumidor (AMARO *et al*, 2008). O tópico seguinte abordará alguns trabalhos acadêmicos com esta temática, assim como projetos existentes no Brasil e no exterior que tem o papel de promover

a mudança de uma sociedade que ainda carrega a herança histórica de preconceito e exclusão das pessoas com deficiência visual.

### **3.3.2 Práticas e estudos recentes sobre a gestão da experiência em serviços e a deficiência visual**

Neste tópico serão abordados detalhes sobre algumas pesquisas relevantes para o entendimento da relação entre a deficiência visual e a experiência em serviços, bem como a descrição de alguns projetos nacionais e internacionais que evidenciam a inclusão das pessoas com deficiência visual não só na concepção, como também no uso dos serviços.

Algumas pesquisas desenvolvidas no Brasil trabalham a temática da deficiência visual e a relação com alguns elementos da experiência em serviço, porém não contemplam todos os aspectos abordados nesta pesquisa. Souza Júnior e Moraes (2013), Dischinger e Jackson (2006), e Dischinger e Jackson Filho (2012), por exemplo, avaliaram a acessibilidade em locais públicos, sendo que os primeiros autores abordaram a cidade de Manaus e os últimos, a cidade de Florianópolis. Dischinger e Jackson (2006) acreditam que três pontos são fundamentais para trabalhar os cenários urbanos: primeiro, criar um canal de comunicação com os usuários para que estes estejam envolvidos em todos os estágios; segundo, entender que o conhecimento técnico de engenheiros e arquitetos, por exemplo, deve ser complementado com diferentes visões para gerar soluções inovadoras, visto a natureza complexa deste problema; e por último, entender o contexto político e econômico das associações e instituições públicas envolvidas no processo é um fator chave de sucesso.

De Faria e Motta (2011) e De Faria e Da Silva (2012) por outro lado, pesquisaram especificamente sobre experiências em

serviços de lazer e alimentação. O trabalho de 2011 abordou barreiras para o consumo de pacotes de viagem, destacando que existem restrições intrapessoais (psicológico), interpessoais e estruturais (financeiro, clima, horário, ambiente, entre outras) para o consumo por parte das pessoas com deficiência visual. Já a pesquisa de 2012 levantou um composto para melhorar a experiência em restaurantes do Rio de Janeiro por meio de três grupos de foco, conforme o quadro 9.

Quadro 13 - Atributos e níveis selecionados por meio da análise dos grupos de foco

<b>Atributo</b>	<b>Primeiro Nível</b>	<b>Segundo Nível</b>	<b>Terceiro Nível</b>
<b>Cardápio</b>	Em braile	Com áudio	Verbal
<b>Atendimento</b>	Garçom empático	Garçom treinado	--
<b>Ambiência</b>	Com pouca luz e som	Luz e som normais	--
<b>Formato da Mesa</b>	Redonda	Retangular	--
<b>Acesso ao garçom</b>	Botão para chamar o garçom	Presteza de algum funcionário	--
<b>Nível de ocupação</b>	Restaurante cheio	Restaurante vazio	--
<b>Local</b>	Em shopping	Na rua	--
<b>Comida</b>	Pratos padronizados	Comida arrumada como relógio	--

Fonte: De Faria e Da Silva (2012, p. 28)

É interessante perceber que alguns elementos referentes ao cenário, processos e pessoas fazem parte deste composto, reforçando a ideia de que os clientes percebem a experiência de forma holística. No entanto, há vários aspectos dentro de cada uma dessas categorias que podem ser aprofundados. Este ponto também pode ser observado no trabalho de De Rezende Pinto e De Freitas (2013), que abordaram a experiência de compra de

peças com deficiência visual no varejo de Minas Gerais. Os autores afirmam que a experiência do consumo tem um significado simbólico de pertencimento, autonomia e hedonismo. Além disso, identificaram que aspectos sensoriais presentes nas roupas são importantes para os consumidores, assim como o nível e qualidade do atendimento, e o processo de *check out* da loja.

Em termos de pesquisas internacionais sobre o tema, Baker, Stephens e Hill (2002) são referência para o estudo da experiência em mercados nos Estados Unidos e trazem cinco proposições com base na pesquisa feita com consumidores que não se limitam a uma aplicação específica em mercados, podendo ser replicadas em outros segmentos, são elas: o mercado pode prover o benefício da **independência** para os consumidores com deficiência visual (1); consumidores com deficiência visual possuem um conjunto de **necessidades bem definidas e diferentes** das pessoas que possuem outro tipo de deficiência, e isto pode ser usado para criar táticas gerenciais (2); consumidores com deficiência visual alegam que são **rotulados por conta da deficiência** e isso acarreta em mal-entendidos (3); os pesquisados afirmaram que **excesso de serviço** ou a **ausência** de qualquer serviço são igualmente ruins (4); consumidores com deficiência visual preferem que o prestador de serviço respeite a **privacidade** e não queira saber detalhes sobre a causa da deficiência ou como é a experiência de ter deficiência visual (5).

Ainda dentro das referências internacionais, Yu, Powb e Akhtar (2015) trazem os principais desafios encontrados durante as experiências de compra em varejo no Canadá e estes podem ser separados em aspectos relacionados a **fatores tangíveis** do serviço, tais como acesso e mobilidade dentro da loja, uso de cores distintivas, legibilidade de rótulos, sinalizações no interior da loja e recibos, iluminação, layout e disposição dos móveis, provadores, entre outros aspectos, e **fatores intangíveis** do serviço, como a interação com os prestadores de serviço e o processo de *check out* da loja.

Levando em consideração os estudos previamente citados, pode-se afirmar que apesar dos desafios encontrados tanto nas pesquisas realizadas quanto no dia-a-dia de quem vive em uma sociedade deficiente como a nossa, percebe-se que há um movimento, mesmo que lento, para a construção de uma sociedade mais inclusiva, tendo em vista alguns projetos brasileiros e internacionais que buscam tanto a inclusão e melhora da experiência de pessoas com deficiência visual, quanto a vivência da empatia das pessoas que não tem deficiência visual, mas que podem fazer a diferença a partir desta conexão.

Estes são alguns dos objetivos do projeto “Diálogos no Escuro”, por exemplo, idealizado pelo alemão Andreas Heinecke em 1989 e que já passou por mais de 32 países envolvendo mais de 8 milhões de pessoas, de acordo com o site do projeto (DIALOGUE IN THE DARK, 2016). A ideia da exposição é proporcionar uma experiência de conversa entre desconhecidos em ambientes cenográficos sem luz alguma, tendo como guias para o deslocamento pessoas com deficiência visual. No Brasil, esta exposição está aberta em São Paulo desde agosto de 2015, e Rio de Janeiro desde fevereiro de 2016.

Este projeto fez tanto sucesso que inspirou outro chamado “*Dinner in the Dark*”<sup>4</sup> (Jantar no Escuro), que traz um conceito de experiência gastronômica diferenciado e também emprega pessoas com deficiência visual, como garçons, neste caso. Este projeto ainda não tem data prevista para ser exposto no Brasil, mas apesar disso, o conceito desta experiência influenciou restaurantes ao redor do mundo, inclusive no Brasil. Em São Paulo o restaurante Ateliê no Escuro tem esta proposta, assim como o *Dans Le Noir*<sup>5</sup> em Paris, *Camaje Bistrô*<sup>6</sup> em Nova

---

<sup>4</sup> (DIALOGUE IN THE DARK, 2016)

<sup>5</sup> (DANS LE NOIR, 2016)

<sup>6</sup> (CAMAJE BISTRÔ, 2016)

Iorque, *Whale Inside Dark*<sup>7</sup> em Pequim, *Blindekuh*<sup>8</sup> em Zurique, além dos restaurantes oficiais do projeto<sup>9</sup> em Sigapura, Berlim, Índia, China, México, Malásia, Alemanha, Áustria e Itália. A grande diferença percebida nos restaurantes que se inspiraram no “*Dinner in the Dark*” em relação aos oficiais se dá pelo emprego de pessoas com deficiência visual e no ambiente dos restaurantes do projeto, que é totalmente escuro, enquanto nos demais pode ser escuro em alguns casos, porém os garçons usam óculos de visão noturna para atender as mesas.

Esta simples conexão de realidades tem o potencial de expandir a percepção das pessoas sobre os diferentes perfis e de como a complementariedade na construção de experiências pode ser inclusiva, além de memorável pelo prazer de explorar os demais sentidos. Percebe-se que esta proposta tem sido adotada em Museus, como é o caso da exposição permanente “*Feel, smell & listen to ‘Sunflowers’*”<sup>10</sup> (Sinta, cheire & escute os Girassóis) no Museu de Van Gogh em Amsterdam, e em exposições itinerantes, como “Mãos para Ver”<sup>11</sup> da artista Márcia Cardeal, exposto no Continente Shopping, em São José (Santa Catarina).

Outro projeto interessante no Brasil, que tem este papel de inclusão da sociedade no mundo das pessoas com deficiência visual é a exposição “E tudo começou assim: ações, projetos e histórias que mudaram a vida das pessoas com deficiência visual” da Fundação Dorina Nowill para Cegos<sup>12</sup>, em São Paulo. Nesta exposição é possível ver materiais didáticos adaptados de diversas épocas, publicações em formatos acessíveis, esculturas e objetos disponíveis ao toque, além do ambiente ser acessível, por meio de recursos táteis, sonoros e audiodescrição.

---

<sup>7</sup> (BEST FOOD IN CHINA, 2016)

<sup>8</sup> (BLINDEKUH, 2016)

<sup>9</sup> (DIALOGUE IN THE DARK, 2016)

<sup>10</sup> (VAN GOGH MUSEUM, 2016)

<sup>11</sup> (CONTINENTE SHOPPING, 2016)

<sup>12</sup> (FUNDAÇÃO DORINA NOWILL PARA CEGOS, 2016)

Com base nas informações de outros países, observa-se que, por mais que seja inspirador saber de projetos como esses, de cunho hedônico, vale ressaltar que serviços básicos que são acessíveis para a população em geral muitas vezes são inacessíveis para as pessoas com deficiência visual e transformar esta realidade é um dos grandes desafios da nossa sociedade. Já existem bons exemplos de países acessíveis que podem ser usados para aprender e adaptar soluções, tais como Inglaterra e Japão, onde o sistema de transporte, saúde, infraestrutura e lazer leva em consideração os diferentes perfis para a construção de soluções, que muitas vezes não são sofisticadas, mas são inclusivas, na maioria das vezes.

Os sistemas de transporte de Londres e Tóquio, por exemplo, levam em consideração todos os sentidos para a gestão da experiência do cidadão. O quadro 10 evidencia as práticas destas duas cidades separando as informações coletadas a respeito dos dois tipos de transporte coletivo mais utilizados: metrô e ônibus. As dimensões analisadas foram criadas tendo como base as características em comum das duas cidades, destacando os sentidos que prioritariamente são utilizados pelas pessoas com deficiência visual severa para acessar o transporte público. Vale ressaltar ainda que os pontos que são em comum nas duas cidades não estão especificados, já aqueles que são características de uma das cidades estão detalhados após a identificação de qual cidade se refere.

## Quadro 14 - Práticas de Acessibilidade para pessoas com deficiência visual no transporte público de Londres e Tóquio.

Meio de Transporte	Metrô	Ônibus
<b>Dimensões</b>		
<b>Acesso</b>	<p>1) Catracas amplas que permitem acesso de cães guias;</p> <p>2) As plataformas mais modernas possuem vedação com portas automáticas que só se abrem quando o trem está estacionado.</p>	<p><b>Em Londres:</b> Os motoristas são orientados a parar sempre que houver pessoas no ponto. Esta informação não foi confirmada a respeito de <b>Tóquio</b></p>
<b>Sinalização Visual</b>	<p>1) Uso de cores contrastantes (principalmente amarelo);</p> <p>2) <b>Em Londres:</b> Mapas disponíveis em braille e em letras grandes. <b>Em Tóquio</b> há mapas disponíveis em braille, porém usando o alfabeto japonês e inglês.</p>	<p><b>Em Londres:</b> Sinalização para o motorista - Uso de bengala branca para alertar o motorista que o passageiro tem deficiência visual. Esta informação não foi confirmada a respeito de <b>Tóquio</b></p>
<b>Sinalização Tátil</b>	<p>Pisos táteis em todas as plataformas para sinalizar a proximidade dos trilhos;</p>	<p>1) <b>Em Londres:</b> calçadas com piso tátil, porém alguns bairros ainda não aceitaram colocar. <b>Em Tóquio:</b> calçadas com piso tátil por toda a cidade;</p> <p>2) Cones giratórios nos semáforos que sinalizam quando o sinal está aberto para atravessar a rua, caso seja necessário para chegar no ponto de ônibus.</p>
<b>Sinalização Sonora</b>	<p>1) Aviso sonoro para alertar o fechamento das portas do metrô;</p> <p>2) Sistemas de localização que anunciam ao passageiro o destino final da jornada e o nome de cada parada.</p>	<p>1) Sistemas de localização que anunciam ao passageiro o destino final da jornada e o nome de cada parada;</p> <p>2) <b>Em Londres:</b> Semáforos com aviso sonoro quando o sinal está aberto para os pedestres, porém alguns apresentam falhas por falta de manutenção constante, sendo o uso dos cones mais indicado. <b>Em Tóquio:</b> Estes semáforos são muito utilizados, acrescentando ainda uma diferenciação de som de acordo com o sentido geográfico do pedestre (norte-sul e leste-oeste).</p>
<b>Auxílio Pessoal  Acompanhamento</b>	<p>Assistência pessoal disponível no portão de entrada da estação que acompanha a pessoa com deficiência visual até o embarque e avisa outro colaborador na estação destino para receber o passageiro.</p>	<p>Não foram encontradas informações a respeito desta dimensão</p>

Fonte: Adaptado de BBC Brasil, 2012 e Jornal Nacional, 2015.

Nota-se que as práticas são muito semelhantes nas duas cidades, evidenciando a importância de trabalhar com adaptações adequadas ao perfil de cada cidadão. Aqueles que se sentem mais à vontade para se locomoverem de forma independente têm recursos disponíveis para auxiliá-los. Já os que preferem um acompanhamento dentro da plataforma também são bem atendidos.

De acordo com os relatos apresentados pela BBC Brasil (2012) e Jornal Nacional (2015), é inevitável mencionar práticas de acessibilidade nas ruas quando se fala do uso de ônibus como meio de transporte, visto que o acesso ao meio de transporte é tão relevante quanto a permanência dentro dele e saída de forma correta e segura no ponto de destino. Sendo este meio de transporte mais “descontrolado”, no sentido de não haver uma estrutura fechada com colaboradores dedicados a dar orientações, como é o caso das plataformas de metrô, é neste campo que os aplicativos de celular criados de forma independente por usuários ou através da cocriação com a administração pública tem se destacado, mostrando o quanto o uso de tecnologias assistivas é importante para a inclusão social e aumento da autonomia dos cidadãos.

Dois pontos se destacaram nas reportagens analisadas: a necessidade de conscientização e respeito da população (1), e a importância do treinamento dos colaboradores da linha de frente (2). Em Tóquio, o primeiro ponto parece ser um grande diferencial, visto que pela longa expectativa de vida da população existe uma cultura mais consciente a respeito das diferenças e limitações de locomoção de algumas pessoas, principalmente dos idosos. Já no segundo ponto, o especialista em deficiência e inclusão Peter White (BBC, 2013) ressalta que os colaboradores do London Underground são treinados para oferecer assistência de acordo com a necessidade do passageiro, sem ter expectativas preconcebidas sobre as pessoas com deficiências.

Percebe-se que tecnologias simples ou complexas podem facilitar muito a acessibilidade e o aumento da inclusão social, mas são as pessoas, com suas visões de mundo e atitudes que fazem a mudança acontecer. Portanto, projetos inovadores que buscam através do hedonismo conectar as pessoas de diferentes perfis, como os citados anteriormente, tem o poder de proporcionar novos olhares que reflitam em evoluções em diferentes segmentos de serviço.

### 3.4 REVISÃO SISTEMÁTICA

Para levantar o estado da arte de produção de artigos e revisões a respeito da gestão da experiência do cliente, uma busca foi realizada em bases de dados científicas. As bases EBSCO, *Spell*, *Emerald*, *Science Direct* e Scopus foram pesquisadas e esta última foi a base selecionada para a análise bibliométrica, visto que é a que abrange o maior número de trabalhos avaliados por pares no mundo, indexando *Elsevier*, *Springer*, *Sage*, *Wiley-Blackwell*, *Taylor & Francis*, *Emerald*, *IEEE*, *Oxford University Press*, *Cambridge University Press*, entre outras (SCOPUS, 2015).

A busca mais recente foi realizada no dia 13 de novembro de 2015, contendo os termos de busca listados no quadro 11, filtrando somente artigos científicos e revisões na área de conhecimento de Negócios, Gestão e Contabilidade. Um total de 620 publicações foi encontrado, sem distinção por um período específico e, com a eliminação dos artigos duplicados por conta do uso de mais de um termo de busca, um total de 519 publicações compõe a revisão, sendo 480 artigos científicos avaliados por pares e 39 revisões.

Quadro 15- Levantamento de Publicações

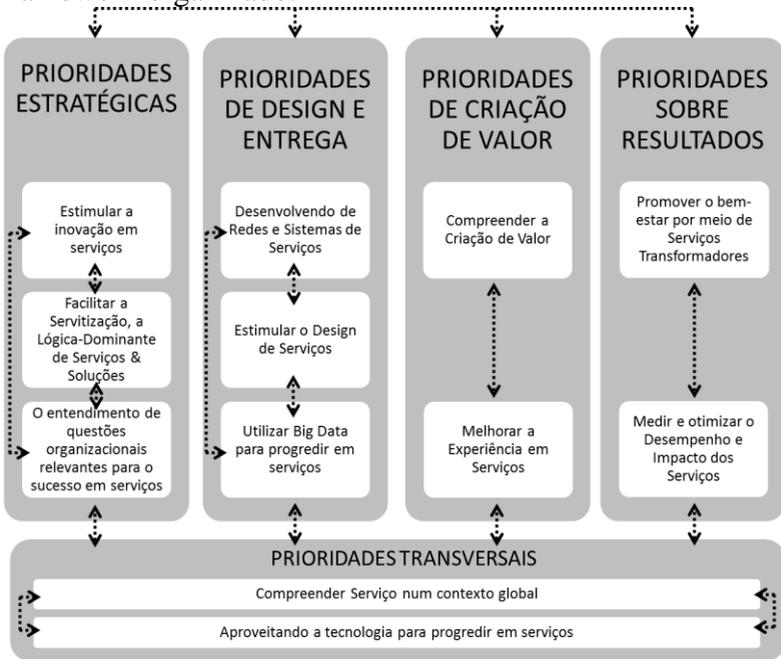
<b>Termo de Busca</b>	<b>Ano da primeira publicação</b>	<b>Revisões e Artigos publicados no Mundo</b>	<b>Revisões e Artigos publicados no Brasil</b>
" <i>experience management</i> "	1976	81	0
" <i>customer experience management</i> "	2006	31	0
" <i>service experience</i> "	1987	360	1
" <i>experience management</i> " and " <i>service</i> "	1976	31	0
" <i>service design</i> " and " <i>experience</i> "	1997	117	2

Fonte: Adaptado de Scopus (2015).

Dentre os trabalhos levantados, Ostrom *et al* (2010; 2015) se destaca por construir uma visão global sobre pesquisas no campo dos serviços. O primeiro panorama foi levantado por estes autores em 2010 e devido as constantes mudanças no mercado, comportamento do consumidor e tecnologia surgiu a necessidade de uma revisão em 2015. A metodologia deste estudo foi dividida em duas etapas, sendo uma qualitativa e outra quantitativa. A primeira envolveu 23 discussões conduzidas por diretores e líderes em 19 centros de pesquisa em universidades renomadas no assunto ou redes de valor na área de pesquisa em serviços. O objetivo destas discussões foi identificar os 80 tópicos mais relevantes na área de pesquisa em serviços para subsidiar a segunda etapa da pesquisa, que se constituiu na aplicação de um questionário online aplicado em 37 países, recebendo respostas de 334 pesquisadores de diferentes disciplinas. Em torno de 60% dos pesquisados possuem entre 11

e 30 anos de experiência na área. Os resultados da pesquisa realizada em 2015 foram categorizados para facilitar o entendimento das prioridades, conforme a figura 8:

Figura 8 - Prioridades em pesquisa sobre Serviços 2015: Um framework organizado.



Fonte: Ostrom *et al*, 2015

Os autores desta pesquisa agruparam os 80 tópicos em cinco grandes blocos de prioridades, tendo 12 assuntos relacionados a estratégia, *design*/entrega, criação de valor, resultados e um grupo amplo que se aplica aos demais blocos através do entendimento sobre serviços e tecnologia em nível global.

Analisando os 80 tópicos isoladamente é possível estabelecer uma ordem de prioridade de acordo com a importância do assunto de pesquisa para os respondentes e o

nível de produção científica deste mesmo tópico, deixando evidente o *gap* de conhecimento que existe em cada item, de acordo com a percepção dos pesquisados. A tabela 2 estão listados os doze tópicos em ordem decrescente de *gap* de pesquisas por assunto:

Tabela 1 - Importância e Nível de conhecimento (em ordem decrescente pelo *gap* de pesquisas)

Prioridades	Importância		Nível de Conhecimento		GAP de pesquisas
	Média (escala de 7)	DP	Média (escala de 7)	DP	
Utilizar Big Data para progredir em serviços	5.56	1.17	3.08	1.15	2.48
Promover o bem-estar por meio de Serviços Transformadores	5.70	1.02	3.42	1.03	2.28
Medir e otimizar o Desempenho e Impacto dos Serviços	5.71	1.09	3.62	1.21	2.09
Estimular a inovação em serviços	5.67	1.00	3.62	1.12	2.05
Desenvolvendo de Redes e Sistemas de Serviços	5.43	1.09	3.39	1.16	2.04
Aproveitando a tecnologia para progredir em serviços	5.57	1.13	3.69	1.10	1.88
Melhorar a Experiência em Serviços	5.62	1.03	3.77	1.08	1.85
Estimular o Design de Serviços	5.42	1.03	3.62	1.05	1.80
Compreender Serviço num contexto global	5.29	1.25	3.52	1.23	1.77
Compreender a Criação de Valor	5.66	1.01	3.90	1.14	1.76
Facilitar a Servitização, a Lógica-Dominante de Serviços & Soluções	5.51	1.05	4.02	1.04	1.49
O entendimento de questões organizacionais relevantes para o sucesso em Serviços	5.46	0.98	4.25	0.97	1.21

Fonte: Ostrom *et al*, 2015

Por meio desta lista é possível identificar que a promoção de bem-estar através de serviços transformadores é o segundo item de maior *gap* de importância e produção de conhecimento. Já a promoção de inovação em serviço e experiência em serviço estão em quarto e em sétimo lugar no ranking, respectivamente.

Além disso, por meio do levantamento feito nas bases de dados científicas, foi possível verificar que a produção de trabalhos que fazem a relação entre experiências e pessoas com

deficiência visual é praticamente zero, como pode ser observado no quadro 12:

Quadro 16 - Levantamento de publicações sobre deficiência visual

<b>Termo de Busca</b>	<b>Base de Dados</b>	<b>Revisões e Artigos publicados no Mundo<sup>13</sup></b>	<b>Revisões e Artigos publicados no Mundo<sup>14</sup></b>	<b>Revisões e Artigos publicados no Brasil<sup>15</sup></b>
"visually impaired" and "service"	Scopus	719	9	3
"visually impaired" and "service experience"	Scopus	2	-	-
"visually impaired" and "experience"	Scopus	381	8	1
"visually impaired" and "service design"	Scopus	4	-	-
"visually impaired" and "customer experience management"	Scopus	-	-	-
"deficiência visual"	Spell	-	-	4

Fonte: Adaptada de Scopus e Spell, 2015.

Dos 8 trabalhos brasileiros encontrados, 7 estão detalhados no quadro 13, identificando o foco da pesquisa e

<sup>13</sup> Todas as áreas de conhecimento.

<sup>14</sup> Negócios, Gestão e Contabilidade.

<sup>15</sup> Negócios, Gestão e Contabilidade.

local. Por conta da duplicidade de um trabalho presente na Scopus e Spell houve esta redução. Nota-se que todos os trabalhos podem contribuir de alguma forma para a construção do *framework* proposto neste trabalho, porém, nenhum deles aborda a experiência utilizando as evidências físicas, o ciclo de serviço e as interações humanas como constructos bem definidos para a gestão da experiência em serviços.

Quadro 17- Publicações brasileiras sobre deficiência visual (continua)

<b>Autores</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Título</b>	<b>Foco do estudo</b>
DISCHINGER; JACKSON	2006	"Which future urban scenarios can we construct?" Management of Environmental Quality	Avaliação da acessibilidade nos locais públicos de Florianópolis
DE FARIA; MOTTA	2011	Pessoas com Deficiência Visual: barreiras para o lazer turístico	Barreiras para turistas com deficiência visual
DE FARIA; DA SILVA	2012	Composto para restaurantes: atendendo consumidores com deficiência visual	Composto para melhorar a experiência em restaurantes no RJ
DISCHINGER; JACKSON FILHO	2012	"Can tactile tiles create accessible urban spaces?" Space and Culture	Pisos táteis para melhora da acessibilidade em locais públicos em Florianópolis
SOUZA JÚNIOR; MORAES,	2013	A cidade sob a ótica de quem vive na escuridão.	Acessibilidade em Manaus

Quadro 18- Publicações brasileiras sobre deficiência visual (conclusão)

<b>Autores</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Título</b>	<b>Foco do estudo</b>
DE REZENDE PINTO, Marcelo; DE FREITAS, Rodrigo Cassimiro	2013	O que os Olhos não Veem o Coração não Sente? Investigando Experiências de Compra por Deficientes Visuais no Varejo de Roupas	Experiência de compra em varejo em MG
COSTA, J. M., ET AL.	2014	"Inclusion of visual impaired in higher education: A case study employing the technology	Uso da tecnologia aplicada como ferramenta para facilitar a educação superior

Fonte: Adaptado de Scopus e Spell, 2015.

Os aspectos trazidos nas publicações mais referenciadas dessa revisão sistemática foram abordados ao longo do referencial teórico. O tópico a seguir abordará os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa, os quais encontram apoio na *design science*, além das motivações e das limitações do estudo.

### 4.1 EVOLUÇÃO DO TEMA

Este projeto nasceu da união de fatores. Primeiramente do desejo da autora em fazer o mestrado profissional dentro de uma linha de pesquisa de interesse, que desde o princípio estava relacionada à gestão da experiência usando os cinco sentidos. No começo o grande desafio foi encontrar arcabouço teórico que abordasse este tema e tratasse de um problema real e não só a intenção de vender mais por meio de estímulos sensoriais. A falta que a autora sentia de trabalhar com pessoas, além dos números (tendo em vista que trabalhou por nove anos em uma área focada em relatórios de resultados, indicadores de *performance*, pesquisas e estatísticas), e a busca de contribuição para a sociedade, visto que o mestrado cursado é de uma universidade pública, além da inspiração vinda da família da orientadora, que trabalha em projetos na área de sustentabilidade e acessibilidade, foi a união perfeita para que o tema abordado tomasse o rumo que tomou.

Ao entrar no campo dos serviços, os mais variados temas foram cogitados para abordar a questão experiencial e sensorial. No entanto, nenhum gerou de fato a motivação necessária para se tornar objeto de estudos. Foi então que a autora buscou compreender porque este assunto era tão importante para ela. Assim, observando como a concepção dos serviços em geral (públicos e privados) e da própria cidade era feita, percebeu-se que a sociedade era deficiente por excluir de forma natural perfis considerados minorias.

A partir deste ponto, a conexão entre a experiência em serviços com as questões sensoriais vivenciadas pelas pessoas com deficiência visual surgiu naturalmente, partindo da premissa de que muitas vezes a sociedade foca em questões visuais, subestimando os demais sentidos, na percepção da autora. Portanto, havia uma possibilidade de compreender o que seria diferente na concepção dos serviços caso fossem pensados por pessoas com deficiência visual, abordando de fato um problema real como desejado desde o princípio.

Por fim, pode-se afirmar que o envolvimento da autora com este projeto transbordou a esfera acadêmica e gerencial, como pesquisadora, profissional e consumidora dos mais variados serviços presentes em nossa sociedade. Ele foi além, e abrangeu o lado observador, crítico e emocional, inerentes à personalidade da mestranda.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Um dos desafios das pesquisas em gestão é conectar a teoria e a prática visando criar soluções para problemas reais das empresas e sociedade. Dresch, Lacerda e Júnior (2015, p. 1) afirmam que “embora possam parecer distantes entre si, tanto a teoria quanto a prática procuram gerar conhecimentos que possam ser aplicados, a fim de garantir melhorias nos sistemas existentes ou auxiliar no projeto e na concepção de novos sistemas, produtos ou serviços”. Este foi um dos motivos para a criação do Mestrado Profissional em Administração como uma nova modalidade de pós-graduação no Brasil. No entanto, na prática ainda existem muitas discussões sobre o grau de cientificidade das pesquisas realizadas neste campo (RIBEIRO, 2005; PIQUET, 2008; TAKAHASHI *et al*, 2010) e dentro deste cenário

consideramos que a *design research* apresenta possibilidades de fundamentar o paradigma

epistemológico prescritivo ao qual o mestrado profissional se debruça. A *design research* propõe um método tal qual o da engenharia. Dentro dessa perspectiva, um profissional seleciona os problemas que deseja pesquisar a partir do mundo real e desenvolve as soluções por meio do ciclo do *design* e cuja eficácia é testada no contexto em que foi pensada, e por isso mesmo é holística (ALPERSTEDT; FARACO, 2015, p. 2)

Portanto, este trabalho foi abordado à luz da epistemologia da *design science*, sendo caracterizado quanto à natureza como qualitativa, adotando assim suas respectivas estruturas metodológicas para técnicas de coleta e análise. Como método de pesquisa foi utilizada a *design research*, que segundo Hevner (2004), exige o atendimento de sete diretrizes para que seja considerado o método confiável de pesquisa qualitativa. São elas:

1. *Design science* tem como objeto de estudo um artefato: na forma de um constructo, modelo, método ou de uma instanciação;
2. O problema é relevante;
3. Avaliação rigorosa: quanto a utilidade, qualidade e a eficácia do artefato;
4. A *design science* efetivamente contribui para a área de conhecimento do artefato;
5. Pesquisa realizada com aplicação de métodos rigorosos tanto para a construção quando para a avaliação dos artefatos;
6. Uso eficiente de recursos;
7. Comunicação dos resultados.

Considerando estes princípios, pode-se afirmar que o objeto de estudo foi a construção de um *framework*, considerado

um artefato, segundo Dresch, Lacerda e Júnior (2015); o problema tem relevância, visto que cerca de 35,7 milhões de brasileiros possuem alguma deficiência visual (18,8% da população) segundo o IBGE (2010), e o setor de serviços representa em torno de 60% do PIB brasileiro (IBGE, 2015); a qualidade, eficácia e utilidade do artefato foi avaliada pelos entrevistados e por uma banca de professores conceituados para tal análise; os resultados contribuirão para a área de conhecimento do artefato, visto que este campo de pesquisa está em ascensão e não apresenta quantidades expressivas de publicações brasileiras, segundo a Scopus (2015); somente métodos de eficácia comprovada foram utilizados no projeto e os resultados serão comunicados e disponibilizados publicamente.

O caráter qualitativo, que segundo Flick (2004, p. 21) é indicado para investigar realidades complexas, visto que “os objetos não são reduzidos a variáveis únicas, mas são estudados em sua complexidade e totalidade em seu contexto diário”, tem como especificidade poder ser generalizável a uma determinada classe de problemas, de acordo com Lacerda *et al* (2013).

Pode-se afirmar ainda que na abordagem qualitativa

a teoria mostra-se como um sistema aberto que, conjuntamente com as representações teóricas mais gerais assumidas pelo pesquisador desde o marco teórico estabelecido, integra localmente tanto as ideias desse pesquisador como o momento empírico particular caracterizador do momento atual de uma pesquisa. REY (2005, p.30)

Assim, o papel reflexivo do pesquisador “é responsável pelas mudanças da teoria ante a pressão da realidade estudada, mas tal pressão adquire forma somente por intermédio de suas reflexões, não deixando de representar um momento teórico” (REY, 2005, p.31). O próximo tópico aborda o processo da pesquisa, descrevendo cada etapa e os seus desdobramentos.

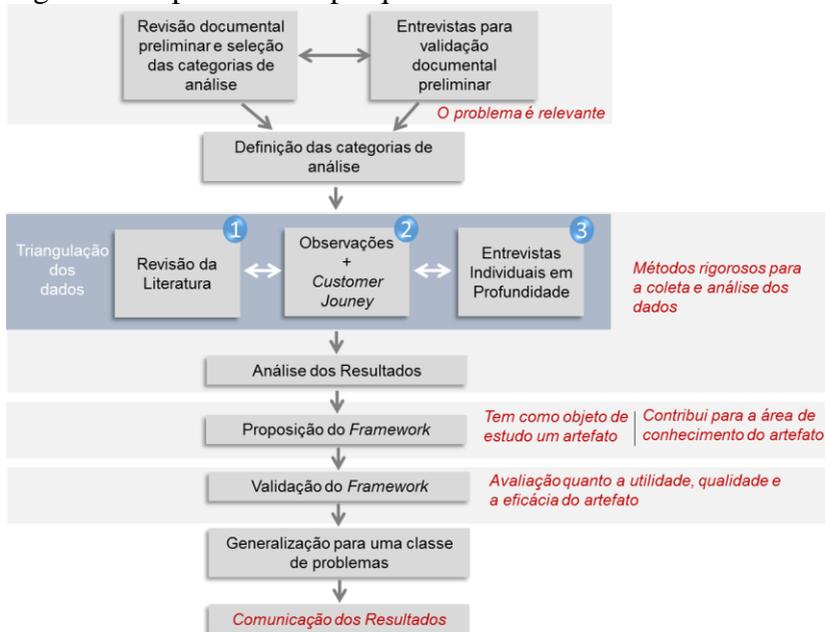
### 4.3 O PROCESSO DA PESQUISA

Seguindo as diretrizes da *design research* e a metodologia exposta por Dresch, Lacerda e Júnior (2015), a seguir serão descritas as etapas da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas em cada fase.

A figura 9 ilustra resumidamente o processo da pesquisa, destacando em vermelho o atendimento dos princípios defendidos por Hevner (2004). Pode-se afirmar que a fase exploratória teve como objetivo entender se o problema era relevante e culminou na definição das categorias de análise da pesquisa. Em seguida, adotou-se a triangulação dos dados na pesquisa de campo. Segundo Flick (2004, p.237), “essa palavra-chave é utilizada para indicar a combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas distintas no tratamento de um fenômeno”.

Após a coleta de dados, iniciou-se a análise dos resultados e elaboração da proposta do *framework*. Por fim, a validação do *framework* foi feita com alguns dos entrevistados, generalizações para classes de problemas semelhantes foram incluídas e a comunicação dos dados encerrou o ciclo da *design research*.

Figura 9 - O processo da pesquisa



Fonte: Dados Primários. Adaptado de Lacerda, Caulliraux e Spiegel (2014) e Dresch, Lacerda e Júnior (2015).

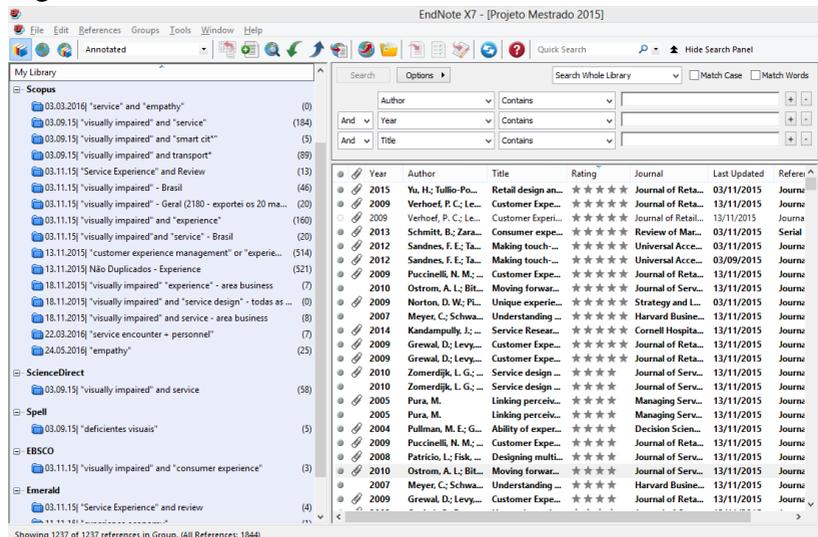
Os subtópicos a seguir detalharão as etapas ilustradas na figura 9.

### 4.3.1 Fase Exploratória

A primeira etapa da fase exploratória, chamada de “Revisão documental preliminar e seleção das categorias de análise”, teve início com uma da revisão sistemática da literatura em livros clássicos do marketing de serviços, bem como em bases de dados da Scopus, Science Direct, Spell, EBSCO e Emerald. Mais de 600 artigos foram selecionados e analisados

por meio do software EndNote X7 de acordo com o nível de relevância presente nas avaliações de cada base de dados, conforme ilustra a figura 10.

Figura 10 - Revisão Sistemática



Fonte: Dados Primários. Adaptado de EndNote X7.

A segunda etapa da fase exploratória, chamada de “Entrevistas para validação documental preliminar”, teve como objetivo entender quais problemas poderiam ser abordados segundo a experiência de vida das pessoas com deficiência visual, bem como compreender se fazia sentido adotar a perspectiva de Bolton (2014) para a pesquisa sobre a experiência em serviços. Para tanto, entrevistas exploratórias face a face semiestruturadas foram feitas com o Presidente da Associação Catarinense de Integração do Cego (ACIC), Jairo da Silva, e com a Gerente Técnica da mesma instituição, Maristela Bianchi. Ambos possuem deficiência visual e os relatos sobre as entrevistas podem ser vistos nos Apêndices A e B, respectivamente.

Esses entrevistados foram escolhidos tendo como base a importância da ACIC no estado de Santa Catarina, visto que essa instituição atua desde 1977 atendendo gratuitamente pessoas cegas e de baixa visão de todo estado. Dentre os serviços oferecidos pela associação está a habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência, estimulando o senso de independência e melhoria na qualidade de vida (ASSOCIAÇÃO CATARINENSE PARA A INTEGRAÇÃO DO CEGO, 2016).

A combinação do levantamento teórico preliminar com as entrevistas exploratórias resultou na definição das três categorias de análise - Evidências Físicas, Ciclo de Serviços e Interações Pessoais – dando início à fase de pesquisa de campo.

### **4.3.2 Pesquisa de Campo**

Definidos os objetos de estudo e objetivos da pesquisa na fase exploratória, o próximo passo foi levantar as possíveis fontes para a triangulação dos dados, resultando em três blocos de coleta de dados: revisão da literatura e demais dados secundários pertinentes ao tema; observações participantes e *customer journey*; e entrevistas individuais face a face.

Segundo Creswell (2010, p.208),

os pesquisadores qualitativos geralmente coletam múltiplas formas de dados, tais como entrevistas, observações e documentos, em vez de confiarem em uma única fonte de dados. Depois os pesquisadores examinam todos os dados, extraem sentido deles e os organizam em categorias ou temas que cobrem todas as fontes de dados.

O detalhamento da coleta de dados pode ser visto no quadro 14, que destaca cada etapa da coleta de dados

especificando se a fonte (F) é primária (1ª) ou secundária (2ª), o local ou amostra, a técnica de coleta utilizada na coleta e onde podem ser vistos os resultados.

Quadro 19 - Coleta de Dados (continua)

<b>Etapa</b>	<b>F</b>	<b>Local/Amostra</b>	<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	<b>Resultado</b>
<b>Revisão da Literatura</b>	2ª	Livros, Leis e Bases de dados científicas: <i>Scopus, Science Direct, Spell, EBSCO e Emerald</i>	Bibliográfica	Justificativa e Referencial Teórico
<b>Entrevista exploratória face a face e observação</b>	1ª	ACIC	Entrevista face a face semiestruturada e observação direta	Apêndice C
<b>Coleta de dados sobre a vivência da deficiência visual de 20 alunos</b>	1ª	MBA em Marketing Estratégico do CESUSC	Técnica documental e observação direta	Apêndice D
<b>Pesquisa exploratória para definição de segmento de estudo<sup>16</sup></b>	1ª	Rede de Associados da ACIC	Questionário com duas perguntas: uma de múltipla escolha e outra aberta	Apêndice E

<sup>16</sup> A pesquisa foi enviada por email e foram recebidas somente três respostas, o que acarretou em agregar esta pergunta nas entrevistas individuais.

Quadro 20 - Coleta de Dados (conclusão)

<b>Etapa</b>	<b>F</b>	<b>Local/Amostra</b>	<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	<b>Resultado</b>
<b>Vivência da deficiência visual<sup>17</sup></b>	1 <sup>a</sup>	Mercado, rua, shopping (lojas, banheiro e praça de alimentação)	<i>Customer Journey</i>	Apêndice F
<b>Entrevistas individuais Face a Face</b>	1 <sup>a</sup>	10 pessoas, sendo 8 pessoas com deficiência visual (3 homens e 5 mulheres), uma mãe de um menino com deficiência visual e um Professor de Orientação e Mobilidade da ACIC. Amostra por bola de neve	Entrevistas face a face semiestruturadas	Arquivo separado. Resultados expostos em “Resultados da Pesquisa”
<b>Observação do Campo e registro fotográfico</b>	1 <sup>a</sup>	Locais mencionados nas entrevistas (shoppings e TICEN)	Observação direta e coleta de imagem	Apêndice G

Fonte: Dados Primários.

De acordo com Dresch, Lacerda e Júnior (2015, p.33), a pesquisa bibliográfica conecta o pesquisador ao que já foi produzido sobre o assunto em foco, “permitindo o estudo sob novo enfoque e mesmo novas descobertas”, já a técnica documental consiste em coletar dados de documentos verbais ou não verbais (fotografias, gravações de vídeo ou áudio, entre outros).

Ainda segundo Dresch, Lacerda e Júnior (2015, p.35), a observação direta consiste em identificar “certas características

---

<sup>17</sup> Realizada pela autora com uma acompanhante para orientações.

do fenômeno ou sistema de estudo que muitas vezes passam despercebidas pelos indivíduos que fazem parte desse sistema”. Para essa pesquisa, as observações diretas foram feitas em ambientes reais, com dimensões de análise previamente estabelecidas. Ainda em relação às observações, Creswell (2010) afirma que na observação participante o papel do pesquisador é conhecido e é possível registrar informações durante a observação.

Em relação ao questionário, Rey (2005) defende que este tipo de instrumento pode ser usado de forma complementar neste perfil de pesquisa, com o objetivo de levantar “elementos da experiência que o sujeito possa expressar de forma direta” REY (2005, p. 51). Para tanto, o número de perguntas é pequeno, as perguntas são abertas e formam um sistema complementar, com o intuito de gerar uma “representação abrangente sobre o que se pretende conhecer pelo questionário” REY (2005, p. 52).

Além das técnicas mencionadas, o *Customer Journey* também atua como complementar para a triangulação dos dados. Segundo Zomerdijk e Voss (2010), esta técnica envolve levantar as atividades e eventos relacionados com a prestação de um serviço a partir da perspectiva do cliente. No caso desta pesquisa, ocorreu a partir da vivência da própria pesquisadora e de sua observação participante antes das entrevistas individuais face a face. Diminuindo desta forma o impacto das percepções dos entrevistados na experiência da pesquisadora. Estes autores reforçam ainda que o *Customer Journey* é considerado um dos marcos no processo de *design* de serviço segundo o Chefe de Design de Serviços da IDEO, usado para entender como os clientes se comportam em uma jornada, o que estão sentindo, qual a sua motivação e atitude ao longo deste processo.

O apêndice F traz o protocolo observacional sobre o *customer journey* desta pesquisa, destacando em cada etapa as percepções da pesquisadora, bem como as observações da acompanhante em relação às situações vivenciadas. Segundo Gray (2012), as impressões e sentimentos pessoais

podem muitas vezes ser uma fonte útil de ideias analíticas em uma etapa posterior. Sendo assim, anote tudo o que pensar, incluindo seus sentimentos sobre eventos, pessoas, conversas e suas interpretações acerca de suas reações emocionais. (GRAY, 2012, p.326)

Já para as entrevistas, utilizou-se como técnica de coleta as entrevistas individuais face a face, pois de acordo com Creswell (2010), nas entrevistas face a face é possível levantar informações diretas e indiretas segundo o ponto de vista dos entrevistados. Em relação à estrutura das perguntas, Gray (2012, p.302) afirma que nas entrevistas semiestruturadas

o entrevistador tem uma lista de questões e perguntas a ser coberta, mas pode não usar todas elas em cada entrevista. A ordem das perguntas também pode mudar, dependendo da direção que a entrevista tomar. Na verdade, podem ser feitas perguntas adicionais, inclusive algumas que não tenham sido previstas no início da entrevista, à medida que surgem novas questões. As respostas serão documentadas por anotações ou, talvez, gravando-se a entrevista.

Portanto, nesse levantamento foi utilizado um protocolo de entrevista (Apêndice H), que segundo Creswell (2010), deve conter perguntas de abertura para entender o perfil do entrevistado e gerar conexão para a entrevista, bem como os demais questionamentos. O protocolo de entrevista semiestruturada permite que haja flexibilidade para a inclusão de novos questionamentos de acordo com as respostas do entrevistado. Ressalta-se que a pergunta sobre qual segmento seria o mais interessante a ser pesquisado foi retirada após a terceira entrevista, visto que muitos segmentos eram citados como experiências ruins e as sugestões de melhorias se aplicavam a diferentes segmentos. Pode-se afirmar ainda que as

entrevistas foram conduzidas como uma conversa, por representar “uma aproximação do outro em sua condição de sujeito e persegue sua expressão livre e aberta” (REY, 2005).

Já para as entrevistas com a mãe de um menino que possui deficiência visual e com o Professor de Orientação e Mobilidade não houve um protocolo de entrevista formalizado, e sim, um levantamento das percepções de cada um a partir da vivência deles, buscando levantar pontos contidos no protocolo original. No caso da mãe, como alguém diretamente envolvida, e o professor, como profissional de referência na área que convive diariamente com diferentes perfis de pessoas com deficiência visual.

É importante destacar que, de acordo com o apêndice H, a pergunta 3, que busca levantar a **Melhor Experiência** em serviços, e a pergunta 6, que busca levantar a **Pior Experiência** em serviços, adotaram a Técnica do Incidente Crítico (TIC) por essa ser uma das ferramentas mais utilizadas no campo de pesquisas em serviços para o levantamento de fatores de sucesso e insucesso na percepção do consumidor (EDVARDSSON; ROOS, 2001; GREMLER, 2004). Preconizada por Flanagan (1954), esta técnica tem como objetivo resgatar da memória dos entrevistados aspectos que ficaram marcados durante a situação vivida e são relatados de forma aberta e espontânea.

Segundo Gremler (2004), essa ferramenta de pesquisa é muito utilizada para identificar aspectos relacionados às interações pessoais e processos, dentro da ótica dos 3 P's do Marketing de Serviços de Booms e Bitner (1981). No entanto, são raros os estudos que utilizam a TIC para identificar pontos relativos aos aspectos tangíveis, o que reforça a escolha deste método para este projeto de pesquisa.

a metodologia TIC pode ser valiosa em examinar o impacto do *servicescape*, bem como dos outros tipos de evidências físicas, tem em experiências de serviço do cliente e deve ser considerado para

o uso em estudos futuros (GREMLER, 2004, p. 79, tradução livre)

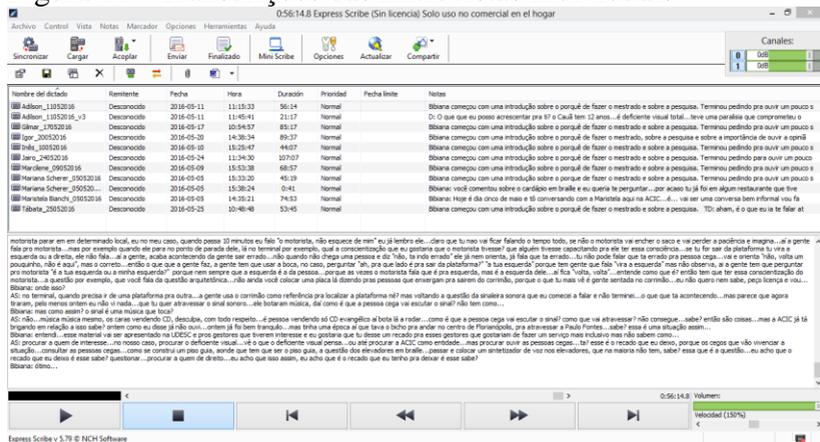
Apesar das críticas atribuídas à subjetividade deste método e possíveis perdas de conteúdo por conta do tempo transcorrido entre a experiência vivida e o momento do relato, as vantagens de coletar dados por meio das palavras dos próprios entrevistados, bem como a liberdade atribuída a eles para responder sobre o momento mais relevante e crítico em sua própria perspectiva fazem com que a escolha de aplicação desta técnica tenha mais pontos positivos do que negativos (EDVARDSSON; ROOS, 2001; GREMLER, 2004).

Os dez entrevistados foram selecionados utilizando a técnica de amostragem bola de neve, que de acordo com Gray (2012, p. 127), “o pesquisador identifica um pequeno número de sujeitos os quais, por sua vez, identificam outros na população”. Visto que o Presidente e a Gerente Técnica da ACIC são consideradas por Gray (2012) como “fontes de conhecimento”, as indicações dadas por eles deram sequência na coleta de dados até que fosse identificado um padrão nas respostas. Isso se deu a partir da sétima entrevista e foram realizadas dez no total para confirmar esse padrão. O perfil dos entrevistados pode ser visto no tópico 3.5 (Perfil dos Entrevistados).

As entrevistas foram gravadas utilizando o software Audacity 2.1.2 e transcritas utilizando o software Express Scribe v 5.79 (Figura 11), resultando em um total de 10 horas e 46 minutos de conversa e 130 páginas de transcrições (tamanho A4, sem espaçamento, fonte 12). Adotou-se a transcrição literal como nível de transcrição por manter uma organização das falas e facilitar a análise dos dados (GIBBS, 2009). Destaca-se ainda que foram utilizados somente três pontos, vírgula e ponto de interrogação na transcrição. Portanto, a existência de três pontos nas citações diretas destacadas na apresentação dos resultados indica uma pausa na fala do entrevistado. Já a utilização dos três

pontos dentro de colchetes [...] indica que parte da fala foi retirada da citação.

Figura 11 - Transcrições das Entrevistas Individuais



Fonte: Dados primários. Adaptado de Express Scribe v 5.79.

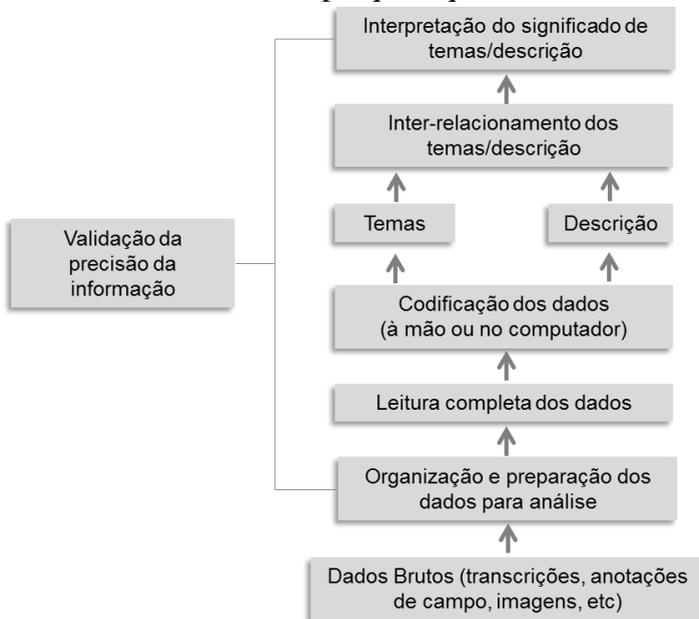
A pesquisa de campo finalizou com uma observação do campo e registro fotográfico dos locais mais mencionados nas entrevistas (Apêndice G), com o intuito de registrar imagens de aspectos relacionados pelos entrevistados para aumentar a credibilidade dos resultados. O tópico seguinte detalha como a análise dos dados foi realizada, bem como os resultados serão apresentados.

### 4.3.3 Análise dos dados

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Gray (2012, p.405), “trata de fazer inferências sobre os dados (geralmente texto) identificando de forma sistemática e objetiva características especiais (classes ou categorias) entre eles”. Para tanto, adotou-se um dos processos

de análise recomendados por Creswell (2010), ilustrado na figura 12.

Figura 12 - Análise de dados na pesquisa qualitativa



Fonte: Creswell (2010, p. 218).

Nesse processo de análise algumas etapas foram fundamentais. A primeira se referiu a documentar toda coleta de dados e em seguida esses dados brutos foram organizados visando facilitar a análise. Para tanto, o software Atlas.ti v 7.5 foi utilizado para a organização e análise dos dados. Os apêndices citados no tópico 3.3.2 (Pesquisa de Campo) foram separados em arquivos e importados separadamente para o software, constituindo os “documentos primários”, como pode ser visto na figura 13:

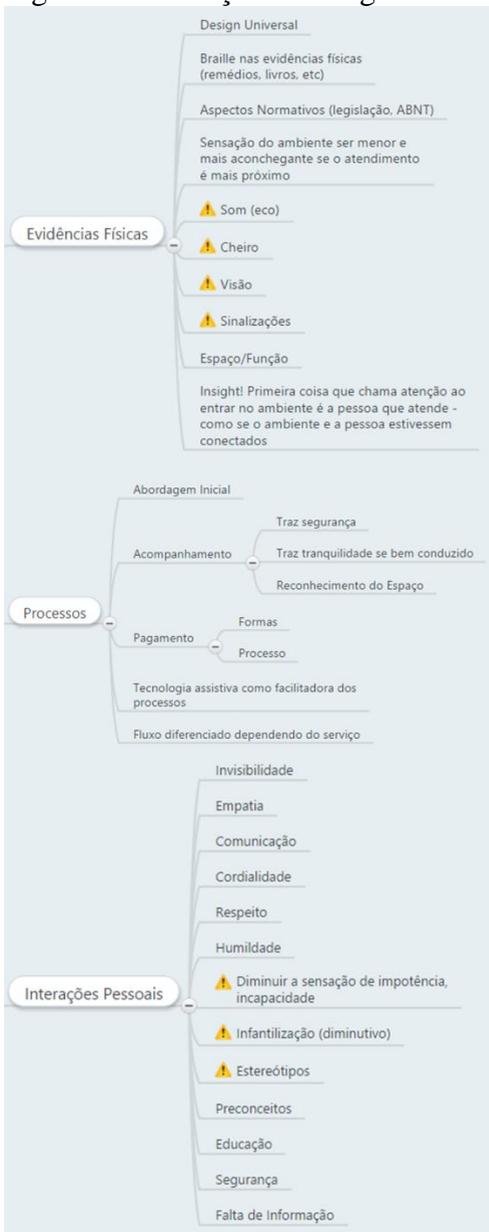
Figura 13 - Documentos Primários



Fonte: Dados Primários. Adaptado de Atlas.ti v 7.5.

A terceira etapa consistiu em uma leitura crítica do material, para então dar início à codificação dos dados coletados. Essa codificação implicou em “manter os dados de texto, ou as figuras, reunidos durante a coleta de dados, segmentando sentenças (ou parágrafos) ou imagens em categorias e rotulando essas categorias com um termo” (CRESWELL, 2010, p. 219). Tendo como base estes preceitos, durante a etapa de transcrições, uma listagem de termos e códigos mais citados foram criados para orientar a criação das categorias e subcategorias de análise na quarta etapa, como pode ser visto na figura 14.

Figura 14 - Esboço das categorias de análise



Fonte: Dados Primários.

Após esse levantamento prévio e da leitura crítica, iniciou-se a etapa oficial de codificação, que incluiu códigos previstos na literatura e outros que surgiram ao longo da análise, seguindo as recomendações de Creswell (2010) para a criação dos mesmos. Estes códigos foram classificados como categorias de acordo com a hierarquia dos temas e os códigos que estavam abaixo dessas categorias foram classificados como subcategorias.

Assim, os dados coletados foram codificados em 32 subcategorias de análise, tendo como base a conexão entre as três categorias de análise – Evidências Físicas, Ciclo de Serviços e Interações Pessoais – e os aspectos citados nas entrevistas, nos relatos e na vivência da deficiência visual. Além destas 32 subcategorias de análise, 12 subcategorias foram criadas para destacar o segmento de serviço citado, a fim de mensurar a relevância do tipo de serviço para os entrevistados, bem como analisar aspectos específicos dos segmentos citados. A figura 15 ilustra as categorias analisadas e a figura 16, o gerenciador das citações vinculadas.

Figura 15 - Dimensões Analisadas

Name	Size	Author	Created	Modified
Aspectos Físicos   Cenário	10	Bibiana	06/06/20...	09/06/20...
Interações Pessoais	11	Bibiana	06/06/20...	09/06/20...
Percepções	6	Bibiana	07/06/20...	09/06/20...
Processos	5	Bibiana	06/06/20...	09/06/20...
Segmentos de Serviço	12	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...

Fonte: Dados Primários. Adaptado de Atlas.ti v 7.5.

Figura 16 - Gerenciador de citações

Quotation Manager [HU: Mestrado]									
View									
Search (Id, Name)									
Id	Name	Primary Doc	Codes	Size	Start	De...	Author	Created	Modified
61...	MB: ...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial	0.5...	13...	1	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
62...	ente...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial	0.4...	37...	1	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
62...	porq...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.3...	31...	11	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
61...	Bibia...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.1...	13...	8	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
64...	JS: é...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.1...	10...	4	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
62...	não...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.6...	36...	7	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
64...	JS: ...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.9...	10...	8	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
63...	Bibia...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.9...	76...	6	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
6...	GÁ: ...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	2*	75...	10	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
62...	Bibia...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.2...	24...	7	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
63...	GÁ: ...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.5...	76...	7	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
63...	GÁ: ...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.1...	77...	8	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
64...	TD: ...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.8...	12...	6	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
6...	e far...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.1...	36...	4	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
64...	eu a...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.5...	11...	6	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
64...	Bibia...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.4...	10...	5	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
64...	onte...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	2*	10...	5	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
5:19	Ao c...	Apêndice F.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.5...	15...	5	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
61...	Bibia...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.7...	14:1	5	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
64...	TD: ...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	2*	12...	7	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
64...	ai c...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.1...	12...	7	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
64...	eu q...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.3...	12...	6	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
64...	tam...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.1...	12...	5	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
62...	Bibia...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.7...	39...	5	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
63...	daq...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.2...	88...	4	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
64...	TD: ...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.1...	11...	6	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...
62...	Bibia...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.4...	21...	5	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
6...	a loj...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.3...	36...	5	Bibiana	07/06/20...	10/06/20...
64...	JS: e...	Transcrições da Entrevistas.pdf	Abordagem Inicial, Acompanha...	0.5...	10...	4	Bibiana	08/06/20...	10/06/20...

Fonte: Dados Primários. Adaptado de Atlas.ti v 7.5.

A primeira categoria, chamada de **Evidências Físicas**, possui 10 subcategorias e 399 citações vinculadas, como pode ser observado na figura 17. Como visto no referencial teórico, as evidências físicas podem ser divididas em três dimensões: (1) exterior do estabelecimento; (2) interior do estabelecimento – cenário de serviços ou *servicescape*; e (3) outros tangíveis (BATESON; HOFFMAN, 2003). Neste levantamento, as subcategorias formadas respeitaram a espontaneidade dos relatos dos entrevistados à luz destas três dimensões e também das subcategorias relativas à dimensão ambiental trazidas por Bitner (1992) em seu modelo *Servicescape*. Portanto, aspectos não citados não foram contemplados por subcategorias de análise, mesmo que estivessem presentes nos modelos de Bitner (1992) e Bateson e Hoffman (2003).

Figura 17 - Categorias da Categoria Evidências Físicas

Name	Grounded	De...	Author	Created	Modified	Families
Tato	79	2	Bibiana	06/06/20...	10/06/20...	Aspectos Físicos   Cenário
Audição	61	2	Bibiana	01/06/20...	10/06/20...	Aspectos Físicos   Cenário
Tecnologia Assistiva	45	3	Bibiana	01/06/20...	10/06/20...	Aspectos Físicos   Cenário
Sinalizações	42	7	Bibiana	01/06/20...	10/06/20...	Aspectos Físicos   Cenário
Acessibilidade/ Desenho Universal	42	2	Bibiana	07/06/20...	13/06/20...	Aspectos Físicos   Cenário
Disposição Espacial	37	4	Bibiana	01/06/20...	10/06/20...	Aspectos Físicos   Cenário
Braille	29	1	Bibiana	01/06/20...	10/06/20...	Aspectos Físicos   Cenário
Aspectos Normativos	22	3	Bibiana	01/06/20...	10/06/20...	Aspectos Físicos   Cenário
Olfato	22	1	Bibiana	01/06/20...	10/06/20...	Aspectos Físicos   Cenário
Visão	20	3	Bibiana	06/06/20...	10/06/20...	Aspectos Físicos   Cenário

Fonte: Dados Primários. Adaptado de Atlas.ti v 7.5.

A segunda categoria se refere ao **Ciclo de Serviços** (processos). Nessa categoria, cinco subcategorias foram criadas e 241 citações foram vinculadas, como pode ser visto na figura 18. Vale ressaltar que estas subcategorias refletem os **Momentos da Verdade Críticos**, que são aqueles “que afetam a percepção do cliente em relação a seus critérios de avaliação mais importantes” (GIANESI; CORRÊA, 2010, p.89). Ou seja, os agrupamentos evidenciam pontos do ciclo de serviço que foram mencionados mais vezes, reforçando a importância de cada um deles.

Figura 18 - Categorias da Categoria Ciclo de Serviços

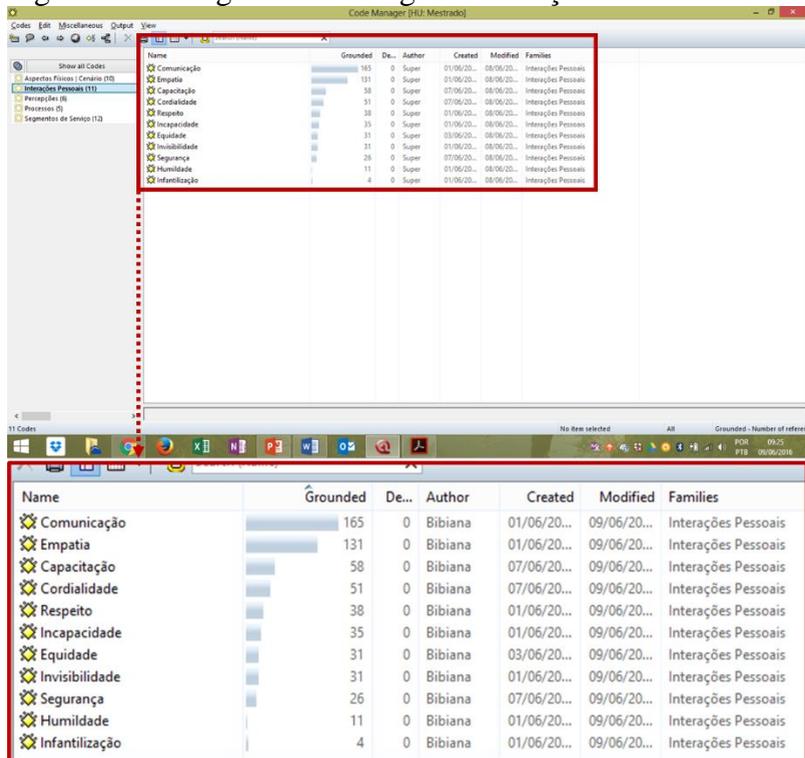
Name	Grounded	De...	Author	Created	Modified	Families
Acompanhamento	108	0	Supér	01/06/20...	09/06/20...	Processos
Fluxo Personalizado	57	0	Supér	01/06/20...	09/06/20...	Processos
Abordagem Inicial	49	0	Supér	01/06/20...	09/06/20...	Processos
Autonomia	18	0	Supér	03/06/20...	09/06/20...	Processos
Formas de Pagamento	9	0	Supér	01/06/20...	09/06/20...	Processos

Fonte: Dados Primários. Adaptado de Atlas.ti v 7.5.

Mesmo contendo o nome “Formas de Pagamento”, o foco das citações vinculadas a esta subcategoria se referem ao processo de pagamento, incluindo as formas disponibilizadas pelo prestador de serviço.

A terceira categoria se refere às **Interações Pessoais** e possui 11 subcategorias e 581 citações vinculadas, conforme ilustra a figura 19. Para esta categoria foram considerados aspectos positivos relacionados às interações, tais como cordialidade, respeito, equidade, humildade e segurança; como também aspectos negativos, como sensações de incapacidade, invisibilidade, infantilização.

Figura 19 - Categorias da Categoria Interações Pessoais



Fonte: Dados Primários. Adaptado de Atlas.ti v 7.5.

As duas categorias seguintes foram criadas como apoio para análise. Essas categorias não farão parte do *framework* proposto, no entanto, foram importantes para entender quais os serviços mais citados e auxiliar na orientação aos gestores a respeito de por onde começar. A primeira delas, chamada de **Percepções** (figura 20), possui 6 subcategorias, incluindo as citações referentes às melhores e piores experiências em serviço, assim como algumas particularidades de cada entrevistado que serviram de apoio para analisar o conteúdo. Destaca-se que as subcategorias **Falta de Informação** e **Preconceito** foram criadas tendo em vista que são causas de muitas situações relatadas nas interações pessoais, aspectos tangíveis e processos,

segundo os entrevistados. Da mesma forma, a subcategoria **Fidelidade|Carinho** surgiu para ilustrar o reflexo de boas práticas encontradas nessas mesmas dimensões.

Figura 20 - Percepções

Name	Grounded	De...	Author	Created	Modified	Families
Falta de Informação	66	0	Super	07/06/20...	08/06/20...	Percepções
Particularidades	55	0	Super	07/06/20...	08/06/20...	Percepções
Preconceito	24	0	Super	07/06/20...	08/06/20...	Percepções
Fidelidade   Carinho	18	0	Super	07/06/20...	08/06/20...	Percepções
Pior Experiência	12	0	Super	07/06/20...	08/06/20...	Percepções
Melhor Experiência	9	0	Super	07/06/20...	08/06/20...	Percepções

Name	Grounded	De...	Author	Created	Modified	Families
Falta de Informação	66	0	Bibiana	07/06/20...	09/06/20...	Percepções
Particularidades	55	0	Bibiana	07/06/20...	09/06/20...	Percepções
Preconceito	24	0	Bibiana	07/06/20...	09/06/20...	Percepções
Fidelidade   Carinho	18	0	Bibiana	07/06/20...	09/06/20...	Percepções
Pior Experiência	12	0	Bibiana	07/06/20...	09/06/20...	Percepções
Melhor Experiência	9	0	Bibiana	07/06/20...	09/06/20...	Percepções

Fonte: Dados Primários. Adaptado de Atlas.ti v 7.5.

A segunda categoria de apoio, chamada de **Segmentos de Serviço**, possui 12 subcategorias, conforme ilustra a figura 21. Essas subcategorias foram criadas para facilitar a análise por segmento, destacando aspectos que são comuns e exclusivos de cada setor. Foram 270 citações vinculadas aos segmentos, sendo que Restaurantes, Cafés, Padarias e Shopping foram os mais citados. No entanto, percebe-se um volume importante de citações nas demais subcategorias também, evidenciando que ao falar sobre uma experiência em determinado setor, exemplos de outros segmentos eram dados para mostrar contrapontos ou reforçar a experiência vivida.

Figura 21 - Segmentos de Serviço Levantados

Name	Grounded	De...	Author	Created	Modified	Families
Restaurante   Café	59	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Shopping	45	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Mercado	38	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Lojas	28	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Transporte	28	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Turismo	18	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Escolas   Universidades	13	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Saúde	12	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Show   Casa Noturna   Festa	12	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Banco	7	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Serviço Público	5	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço
Cinema	5	0	Supier	08/06/20...	08/06/20...	Segmentos de Serviço

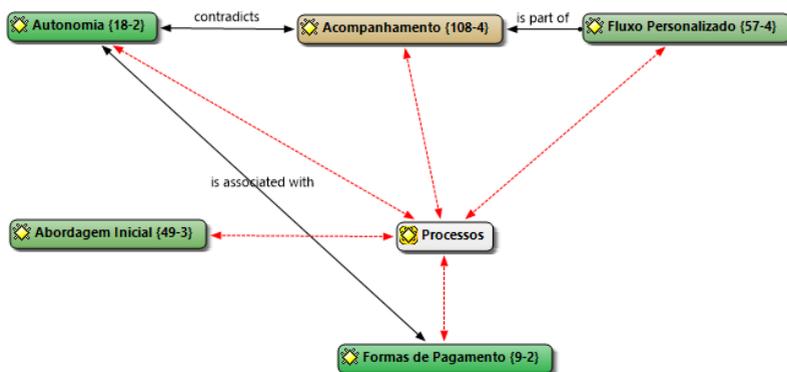
  

Name	Grounded	De...	Author	Created	Modified	Families
Restaurantes   Cafés   Padarias	59	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Shopping	45	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Mercado	38	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Lojas	28	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Transporte	28	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Turismo	18	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Escolas   Universidades	13	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Saúde	12	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Show   Casa Noturna   Festa	12	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Banco	7	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Serviço Público	5	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço
Cinema	5	0	Bibiana	08/06/20...	09/06/20...	Segmentos de Serviço

Fonte: Dados Primários. Adaptado de Atlas.ti v 7.5.

Após a etapa de codificação, iniciou-se as etapas de inter-relacionamento dos temas/descrição e interpretação do significado de temas/descrição. Para cada uma das três categorias principais um mapa conceitual foi elaborado visando conectar subcategorias associadas, as que são partes de outros termos, bem como as que são contraditórias, como pode ser visto na figura 22:

Figura 22 - Exemplo de mapa conceitual



Fonte: Dados Primários. Adaptado de Atlas.ti v 7.5.

Neste exemplo, o mapa conceitual é da categoria Ciclo de Serviços, também chamado de Processos. Adotou-se como padrão para esses mapas uma coloração automática para as subcategorias de acordo com o volume de citações vinculadas, deixando destacadas em cores diferentes aquelas que possuem o maior número de citações. Nesse caso, a subcategoria **Acompanhamento** foi a que obteve o maior número de citações, como pode ser observado pela cor e pelo número indicativo no colchete. Ao lado do nome da subcategoria é possível verificar o número de citações atribuídas a este rótulo, bem como o número de relações feitas com outras subcategorias. Por exemplo: a subcategoria **Acompanhamento** {108-4} possui 108 citações e 4 *links* com outras subcategorias.

No capítulo “4 Resultados da Pesquisa” são abordados os resultados encontrados na pesquisa.

#### 4.3.4 Desenvolvimento do *framework*

Esta etapa da pesquisa se propôs a elaborar o *framework* para gestão inclusiva em serviços, visando atender as premissas

de Hevner (2004) de ter um artefato como objeto de estudo e contribuir para a área de conhecimento do artefato.

O *framework* proposto foi baseado em toda coleta de dados, apresentando cinco categorias. Três já estavam previamente definidas com base na literatura e a importância dessas foi reforçada na coleta de dados (Evidências Físicas, Ciclo do Serviço e Interação Pessoal). Outras duas categorias foram incluídas com o intuito de complementar a ferramenta e promover o pensamento crítico a respeito dos pontos trazidos em relação ao Perfil do Consumo e Tipos de Experiência envolvidos no serviço. Essas categorias surgiram como resultado do levantamento teórico.

Duas propostas de *framework* foram feitas, sendo a primeira uma versão conceitual e a segunda uma versão visando a utilização prática dos gestores, e para tanto, perguntas foram utilizadas para promover a discussão das categorias evidenciadas.

Após a proposição do *framework* houve uma validação dessa ferramenta pela orientadora, coorientadora e pelos entrevistados (por email e pessoalmente), visando assim a avaliação quanto à utilidade, qualidade e a eficácia do artefato – conforme recomendado por Hevner (2004). Por fim, a comunicação dos resultados por meio da publicação e apresentação dessa dissertação encerra o processo da pesquisa e evidencia também o final do ciclo da *design research*.

#### 4.4 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como grande parte dos trabalhos qualitativos que envolvem entrevistas utilizando a Técnica no Incidente Crítico, este estudo apresenta limitações quanto à disposição, auto percepção e memória dos entrevistados para dar as informações necessárias. O levantamento foi delimitado para moradores da

cidade Florianópolis, apesar de terem sido citadas experiências vivenciadas em outras cidades e regiões do Brasil.

Pode-se afirmar também que o fato da pesquisadora não possuir deficiência visual pode limitar as análises interpretativas, visto que mesmo utilizando da técnica *customer journey* para criar empatia ao grupo de foco, entende-se que essa experiência ocorreu por um curto período de tempo, portanto, existe uma limitação natural quanto a este processo de aprendizagem e experiência.

#### 4.5 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A seguir são descritos os perfis de cada entrevistado, porém a identidade deles é mantida em sigilo. A ordem de apresentação respeita a cronologia das entrevistas. Ao todo foram dez entrevistas, sendo seis mulheres e quatro homens.

A primeira entrevistada, referenciada nesta pesquisa como Entrevistada E1, tem 46 anos, é casada, tem três filhos. É graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), habilitada em Educação Especial pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com especialização em Psicopedagogia pela Universidade Castelo Branco. Trabalha há 19 anos na ACIC, sendo que já foi Coordenadora Pedagógica, fez parte da Diretoria, foi Vice-Presidente e atualmente é Gerente Técnica. Possui baixa visão desde o nascimento por conta do albinismo, atingindo 10% de acuidade nos dois olhos. Ela adora passear com a família e fazer compras no shopping.

A segunda entrevistada, referenciada nesta pesquisa como Entrevistada E2, tem 27 anos, é solteira, mora com os pais, é estudante da primeira fase de Administração na Universidade Municipal de Palhoça. Possui baixa visão, porém não especificou a acuidade dos dois olhos. Ela gosta de ir à praia, cinema e shopping com o namorado.

A terceira entrevistada, referenciada nesta pesquisa como Entrevistada E3, idade não especificada, solteira (já foi casada) e possui uma filha. Graduada em Pedagogia pela UDESC, com especialização em Educação Especial Inclusiva pela Universidade Norte do Paraná (UNP), formação para Professora para o Atendimento Educacional Especializado pela Universidade Federal do Ceará (UFC), com aperfeiçoamento em Educação Especial: Deficiência Visual pela Universidade do Estado da Bahia. Trabalha na ACIC há 28 anos, possui cegueira congênita e é apaixonada por leituras.

A quarta entrevistada, referenciada nesta pesquisa como Entrevistada E4, idade não especificada, é casada e tem uma filha. É graduada em Pedagogia pela UDESC, com habilitação em educação especial e pós-graduação em Psicopedagogia. Trabalha na ACIC há muitos anos e atualmente atua com a elaboração conceitual e letramento de crianças com cegueira congênita. Ficou cega na maternidade por excesso de oxigenação na incubadora. Possui uma irmã gêmea que não tem deficiência visual. Adora pedalar e viajar com a família.

O quinto entrevistado, referenciado nesta pesquisa como Entrevistado E5, tem 40 anos, é casado, não possui filhos. É graduado em Pedagogia pela UDESC. Trabalhou durante muitos anos na ACIC e no momento está aposentado. Possui cegueira congênita e apresenta quadro de surdez. Ele adora conversar e estar com os amigos, tocar gaita e ler.

A sexta entrevistada, referenciada nesta pesquisa como Entrevistada E6, idade e estado civil não identificados, possui dois filhos, sendo que um tem 12 anos e possui cegueira congênita e o outro tem 15 anos possui déficit de atenção. Atualmente ela é estudante do curso de Ciências Contábeis na Faculdade Estácio de Sá, e está com um processo no Ministério Público para conseguir uma educação adequada para o seu filho. Um dos sonhos do filho dela é fazer faculdade. Ela não possui deficiência visual.

O sétimo entrevistado, referenciado nesta pesquisa como Entrevistado E8, tem 46 anos, é casado, não possui filhos. É graduado em História e Pedagogia pela UDESC, e atuou na área do esporte durante muitos anos. Atualmente é servidor público concursado da Escola Estadual de Educação Básica Laura Lima e voluntário da ACIC na área de Coordenação do Esporte. Ele perdeu a visão com 22 anos em um acidente de carro. Adora praticar esportes ao ar livre, principalmente a corrida. Já fez três maratonas e participa ativamente de projetos de corrida no Brasil todo.

O oitavo entrevistado, referenciado nesta pesquisa como Entrevistado E8, idade não especificada, casado, é Professor de Orientação e Mobilidade na ACIC. Possui formação em Educação Física, especializado em treinamentos personalizados e desportivos. Tem 14 anos de experiência com habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência, sendo seis anos focados em pessoas com deficiência visual. Ele não possui deficiência visual.

O nono entrevistado, referenciado nesta pesquisa como Entrevistado E9, tem 38 anos, é casado e não possui filhos. Possui segundo grau completo e é servidor público da área da Saúde, alocado na Assembleia Legislativa. Atua como voluntário da ACIC há muitos anos. Possui deficiência visual desde o nascimento. Ele adora estar com a família e amigos mais próximos.

Por fim, a décima entrevistada, referenciada nesta pesquisa como Entrevistada E10, idade não especificada, é solteira, mora sozinha. Formação não especificada. Trabalha como professora de informática na ACIC desde o início de 2016. Ela possui baixa visão com acuidade menor do que 10% nos dois olhos. Ela adora ir a casas noturnas e restaurantes com o namorado.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão abordados os resultados encontrados na pesquisa por meio dos relatos de campo, entrevistas exploratórias, experiência da deficiência visual vivenciada pela autora, visitas técnicas e entrevistas individuais. Além disso, serão feitas conexão destas implicações com as teorias sobre gestão da experiência em serviço previamente discutidas.

### 5.1 PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS

Conforme visto no capítulo sobre a metodologia do estudo, os resultados encontrados foram subdivididos em 32 subcategorias de análise e 4 categorias - Cenário de Serviços, Ciclo de Serviços ou Processos, Interações Pessoais e Percepções. Neste tópico é apresentado um panorama geral de todas as subcategorias e alguns aspectos específicos da categoria **Percepções**.

A figura 23 ilustra de que forma estas 32 subcategorias se destacaram frente as demais, lembrando que ao lado do nome da subcategoria é possível verificar o número de citações atribuídas a ela, bem como o número de relações feitas com outras subcategorias. Por exemplo: a subcategoria **Comunicação** {165-13} possui 165 citações e 13 *links* com outras subcategorias. Esta subcategoria faz parte do bloco de destaque do panorama geral, que traz também a subcategoria **Empatia** {131-7}, ambas da categoria Interações Pessoais, e a subcategoria **Acompanhamento** {108-4}, integrante da categoria Ciclo de Serviços. Este bloco representa quase um terço do total de citações criadas, o que evidencia a importância dessas subcategorias para os entrevistados.

Figura 23 – Word Cloud das Subcategorias



Fonte: Dados Primários. Adaptada de Atlas.ti 7.5.

A subcategoria **Falta de Informação**, quinto lugar em ordem decrescente do número de citações, não estava prevista nas dimensões de análise. Devido ao número de relatos que mencionam a falta de informação como uma das causas das experiências ruins em serviços, fez-se necessário criar uma subcategoria exclusiva para isso, assim como um tópico específico neste capítulo de análises chamado “A questão da informação: Desmistificando a Deficiência Visual”.

Por mais que seja interessante perceber quais atributos foram os mais citados na análise, é importante evidenciar que as 28 subcategorias além 4 das citadas anteriormente mantiveram um volume semelhante de citações, reforçando não só a criação de cada subcategoria, como também a eminente relevância de cada uma delas. Pode-se perceber que mesmo com a pessoalidade de cada experiência e o grau de subjetividade inerente ao tema e dos instrumentos de coleta de dados, existem pontos comuns entre as diferentes vivências em serviço. Esses, por sua vez, variam entre aspectos tangíveis e intangíveis, subjetivos e objetivos, além de controláveis e que não podem ser controlados.

Verhoef *et al* (2009) defendem que a experiência do cliente é criada por elementos controláveis, tais como o ambiente do serviço, variedade, preço, por exemplo, mas também por elementos incontroláveis, como a influência de outros, comunicação entre os clientes e os prestadores de serviço e o propósito de fazer compras, por exemplo. Em relação a esse

último aspecto, é possível traçar um paralelo com a teoria trazida por Wakefield e Blodgett (1999), alocando os segmentos de serviço mencionados pelos entrevistados, conforme a figura 24.

Figura 24 - Tipologia dos ambientes de serviço citados pelos entrevistados

Tempo dispendido no ambiente	Intenção do Consumo		
	Utilitário	Utilitário	Hedônico
Curto (minutos)	Ônibus Táxi Banco Farmácia Mercado	Restaurante <i>Fast Food</i> Padaria Lojas em geral	
	Clínica Médica/ Posto de Saúde Repartição Pública	Restaurante Café Cinema Avião (cia aérea)	Passeios turísticos
Longo [dia(s)]	Escola/Universidade Hospital	Hotel Casas Noturnas/Shows	

Fonte: Dados Primários. Adaptado de Wakefield e Blodgett (1999).

Percebe-se que de acordo com as experiências relatadas, o consumo hedônico é praticamente inexpressível para este grupo de pessoas, que narraram espontaneamente as mais variadas experiências, tanto diárias como esporádicas. Schmitt e Zarantonello (2013) acreditam que um dos diferenciais da economia de experiência é justamente proporcionar momentos memoráveis ao invés de somente experiências de natureza utilitária e funcional, o que robustece o papel da gestão da experiência em serviços para esse perfil de cliente.

É importante ressaltar que segundo Gentile, Spiller e Noci (2007, p. 397, tradução livre) “esta experiência é estritamente pessoal e implica o envolvimento do cliente em

diferentes níveis (racional, emocional, sensorial, físico e espiritual)”, sendo uma “resposta interna e subjetiva que cada cliente tem em relação a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa.” (MEYER; SCHWAGER, 2007, p.118, tradução livre). Portanto, o grau de importância dado para os aspectos levantados neste trabalho reflete a realidade das pessoas envolvidas na pesquisa, e o detalhamento de cada categoria é apresentado ao longo deste capítulo.

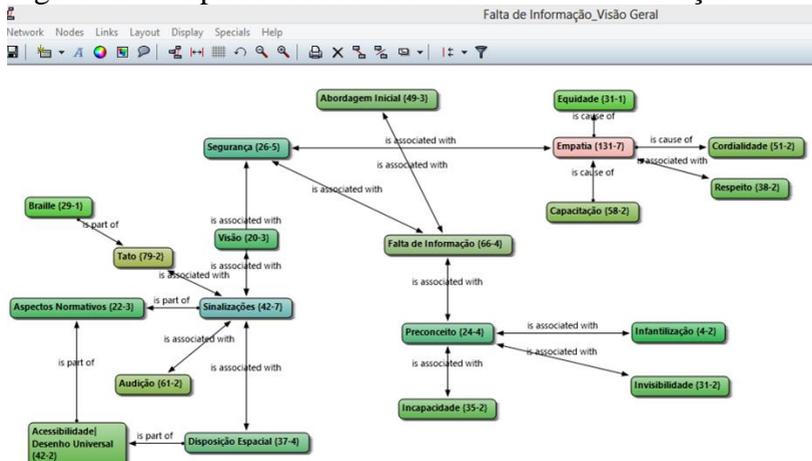
## 5.2 A QUESTÃO DA INFORMAÇÃO: DESMISTIFICANDO A DEFICIÊNCIA VISUAL

A **Falta de Informação** foi identificada como uma das causas das experiências ruins em serviços, de acordo com os entrevistados, ficando em quinto lugar no número de citações vinculadas, dentre as 32 subcategorias levantadas. Portanto, este tópico tem como objetivo desmistificar alguns pontos relacionados com a deficiência visual, e para tanto, levou-se em consideração as entrevistas exploratórias, os relatos de campo e as dez entrevistas individuais. É importante enfatizar que a **Falta de Informação** impacta nas três categorias que serão analisadas ao longo deste capítulo - **Evidências Físicas**, **Ciclo de Serviços** e **Interações Pessoais** - e por conta disso este tópico se propõe a nivelar alguns aspectos necessários para a compreensão da conexão desta subcategoria com as diferentes categorias.

A figura 25 traz o mapa conceitual sobre os aspectos associados a subcategoria **Falta de Informação**. Percebe-se que a falta de informação está associada ao **Preconceito**, que inclui a percepção de **Incapacidade**, **Infantilização** e **Invisibilidade**. Além disso, existe uma associação entre a **Falta de Informação** e a **Segurança** (ausência de), que está diretamente ligada à falta de conhecimento para aplicação das **Sinalizações** adequadas, bem como dos **Aspectos Normativos** relativos ao ambiente

## físico (Acessibilidade|Desenho Universal e Disposição Espacial)

Figura 25 - Mapa conceitual sobre a Falta de Informação



Fonte: Dados Primários. Adaptada de Atlas.ti 7.5.

Em relação a **Abordagem Inicial**, pode-se dizer que os extremos evidenciam a **Falta de Informação**, visto que em alguns casos ela é inexistente, pois alguns fingem não estarem presentes e a pessoa com deficiência visual não consegue perceber a presença de outra pessoa; ou há uma abordagem invasiva, que inclui tomar ações sem a autorização da pessoa com deficiência visual, como por exemplo, pegá-la pelo braço e levá-la para algum lugar, sem perguntar se ela realmente quer ajuda e que tipo de ajuda deseja.

[...] no shopping eu vou ter que esperar o segurança, daí eu vou ter que esperar alguém atender, sabe? Aí fica naquela coisa assim "ah, quem que vai atender ela? Quem que vai?" Fica um empurrando pro outro...Tu fica ali que nem uma idiota como se tu não tivesse ouvindo nada, porque tu não tá a fim de se incomodar...Aí não. É complicado... (ENTREVISTADA E3).

[...] não só no mercado, nem só no comércio, mas em todos os lugares eu acho que pra chegar num deficiente visual tu tem que primeiro dar um boa tarde, perguntar se a pessoa tá precisando de ajuda porque já aconteceu comigo [...] eu tá lá no TICEN, tô normal, tô no lugar que eu quero e chegarem e me pegarem pelo pulso e me levarem...Daí eu tipo...Pra onde tu tá me levando? Não sabe nem pra onde eu quero ir e tá me levando pra onde, né? (risos)... Ah do nada assim, só chegou e me levou... (ENTREVISTADA E2).

[...] muitas vezes a pessoa tá esperando pra atravessar a rua, e aí todo treinamento que a gente faz, auditivo e tal, tô ouvindo os carros que estão passando, qual é a velocidade, se vai dar tempo de atravessar, buscando sinal sonoro... Chega alguém, pega pelo braço e sai arrastando: "Vamo que dá pra atravessar!" Então são processos que mesmo com toda a acessibilidade arquitetônica, é questão de conscientização de acessibilidade, de informação das pessoas também pode prejudicar bastante... (ENTREVISTADO E8).

Já em relação aos **Aspectos Normativos**, nota-se que existe não só a falta de conhecimento para aplicar as exigências da lei e ABNT, como também a falta de **Empatia** para entender a realidade das pessoas que vão utilizar o ambiente e as **Sinalizações**, resultando em falta de **Segurança** e em um cumprimento de lei que se aplica somente para as pessoas que enxergam e não para quem de fato usufrui destes aspectos tangíveis:

[...] quando você começa a ouvir de responsáveis pelo [...], que trabalham lá dentro, de engenheiros, de arquitetos, perguntas do tipo, ou comentários "Ah, eu nunca vi uma pessoa cega

andando em cima do piso guia" "Ah, vamos pôr um piso de vinte centímetros da calçada, de largura do piso tátil, que é o suficiente" Dá uma desanimada assim, porque, até teve uma vez que eu perguntei "porque vocês fazem essas normas? Porque vocês tentam construir? O que vocês tão tentando criar? Um padrão pra que? Pra seguir uma lei simplesmente pela lei? Vocês não pensam nas pessoas?" [...] Falta de conhecimento.... Ah a norma fala disso, a lei fala isso, mas como é que funciona isso? Como é a funcionalidade disso? [...] Então muita coisa que as próprias pessoas que fazem os projetos não buscam orientação de saber da funcionalidade.... Simplesmente vão fazer porque a lei exige que faça... (ENTREVISTADO E8).

[...] tem coisas que a gente vê ali com as quais a gente não concorda.... Como colocar as placas né? é... Em braille do lado das portas...Como é que tu vai ler uma placa em braille se tu não consegue achar a bendita da porta? Ainda mais a placa em braille... (ENTREVISTADA E1).

[...] mas o que a gente vê de acessibilidade é que eles tentam, eles até tentam mas não tem nada a ver com a realidade...Lá em Palhoça a gente até colocou no Facebook...Um piso que vai, se a pessoa seguir reto aquele piso guia, ele vai cair no mato...Tipo termina aqui o piso guia, e aqui tem um morro sabe? Vai rolando...E tem gente que faz aquele piso guia de desenhinho..."É bonitinho né? Vermelhinho, vamos fazer um desenho" (risos) (ENTREVISTADA E2).

Percebe-se que além dos **Aspectos Normativos** e das interações pessoais com os prestadores de serviço, existem pontos que a própria sociedade ainda não evoluiu em relação a conviver com as diferenças, como nos exemplos citados:

[...] tentou-se criar um conceito de desenho universal, só que o processo não para por aí...Fez-se toda a acessibilidade...Tá, tem uma dificuldade em alinhar, mas tudo bem, a gente consegue [...] TICEN [...] se você passar por lá hoje, é um monte de gente com música, o som muito alto e tu não consegue ouvir o sinal sonoro.... É um monte de gente vendendo camiseta, lenço, *pen drive*, de tudo, jogado na rua, e aí a pessoa tenta andar reto e quando vê tem alguém puxando pelo braço "Não, mais pra cá, não, mas pra lá", e aí se perde toda né? (ENTREVISTADO E8).

Figura 26 - Vendedores ambulantes obstruindo a passagem no TICEN



Fonte: Acervo pessoal.

No dia 27 de maio de 2016, quando a fotografia (figura 26) foi tirada, ocorreu a seguinte situação em um intervalo de 45 minutos: (1) a avenida cheia de vendedores; (2) avenida vazia pois um carro da polícia parou lá (a pesquisadora conversou com os policiais que confirmaram que os vendedores haviam saído porque conta da chegada da polícia); (3) 10 minutos depois que a polícia saiu, os vendedores voltaram para a avenida. Esta

fotografia reflete a realidade depois que a polícia saiu, então a quantidade de vendedores é menor do que havia no primeiro momento. Já em relação a sinaleira sonora, o trecho trazido pelo Entrevistado 8 traz detalhes sobre a situação:

[...] colocou-se uma sinaleira sonora [...] o pessoal do comércio começou a chiar que tinha muito barulho, baixaram muito.... Até quem não sabe, passa por ali sem perceber que tem.... É bem baixinho o sinal sonoro que tem ali [...] e também acho que não tá funcionando lá e nisso, esses testes eram pra serem instalados 40... Vieram aqui, fizeram levantamento com as pessoas, de onde vocês acham os pontos mais interessantes... Legal. Só que depois disso sumiram as sinaleiras, nunca mais nenhuma sinaleira instalada, não sei que fim levou... (ENTREVISTADO E8).

No entanto alguns aspectos são mais complexos de serem discutidos sobre a quem cabe cada responsabilidade, pois envolve não só atitudes da população em geral, como também soluções da gestão pública.

[...] no boca a boca eu já tentei, já cansei, já ouvi de tudo, as pessoas não estão nem aí, até que não aconteça com elas, de repente se precisarem disso também...Muito comum, no TICEN, deveria ter piso guia que levasse de uma plataforma pra outra. Não tem essa informação...O que que se usa? O corrimão...E aí é muita gente parada no corrimão e estão lá, fumando, conversando, namorando...E a pessoa vai andando e vai batendo e vai batendo e vai batendo, pedindo licença.... Alguns perdem a linha, se incomodam sabe? Isso que é cheio de adesivos, a cada três metros "Evite encostar no corrimão, uso exclusivo pra pessoas com mobilidade reduzida, idosos e tal" Mas não tem jeito, e daí é só da população essa culpa? Outro

dia eu tava pensando "Pô, mas porque que acontece isso?" "Porque que as pessoas ficam aqui?" né? Tão esperando alguém que vem de ônibus...Qual é o lugar que tem pra sentar, pra ficar, pra ficar numa sombra? [...] Então não é simplesmente da população da culpa (ENTREVISTADO E8).

A figura 27 ilustra o trecho mencionado pelo Entrevistado E8, destacando os avisos existentes no corrimão do TICEN, em Florianópolis.

Figura 27 - Sinalizações no corrimão do TICEN



Fonte: Acervo pessoal.

Já a figura 28 ilustra não só o corrimão sendo ocupado mesmo com a presença de avisos, como também a ausência de

piso alerta perto de obstáculos, como é o caso da placa sinalizada na imagem.

Figura 28 - Sinalizações no TICEN



Fonte: Acervo pessoal.

Existe forte necessidade deste aspecto ser abordado como forma de modificar alguns hábitos culturais. Desmistificar a deficiência visual, entendendo que as pessoas com deficiência (e não pessoas deficientes) são pessoas, antes de qualquer coisa. Não há necessidade de ter pudores em excesso ao estabelecer uma relação, e sim, educação e respeito como com qualquer pessoa, sabendo que alguns aspectos são diferentes.

[...] o que marca positivamente é isso assim, tu ser vista antes como pessoa sabe? E depois, claro, a deficiência não dá pra negar, só que a deficiência ela não tá antes da pessoa, ela tá ali, ela faz parte da condição da pessoa, então o que me marca positivamente é isso... É a gente buscar juntos alternativas, ninguém é obrigado a saber tudo quando eu chego num lugar...Ninguém é obrigado a saber... (ENTREVISTADA E4).

[...] eu acho que o primeiro passo é entender que nós consumimos como qualquer pessoa... Então, a partir do momento que tu vê a pessoa com deficiência como um público que consome, talvez tu consiga mudar a tua postura em relação a esse público...né? (ENTREVISTADA E3).

[...] quanto às gafes, isso é bem engraçado... Os videntes se preocupam demais em não cometer gafes com a gente que acabam cometendo... Não tem que usar verbos diferentes pra falar com a gente... Esses dias uma pessoa chegou pra mim e perguntou ‘-[...], você ouviu a novela?’ Eu ri e respondi que sim, mas em casa eu e a [...] falamos “assistir” a novela, porque nós assistimos, só que de uma forma diferente, entende? (ENTREVISTADO E9).

[...] você tem que ter muita paciência, muita tolerância e às vezes nem é culpa do outro, mas é justamente a falta de sensibilidade, de percepção [...]. Porque às vezes eu penso assim, mas o mundo não foi feito pensando em mim, numa pessoa cega né? [...]. Tu nunca imagina que tu vai perder a visão [...] e tu não pensa, ninguém pensa nisso... Então assim, são pequenas... Nem, não são pequenas, mas são vários detalhes que no dia a dia que fazem a diferença e que causam um stress muito grande na gente (ENTREVISTADO E7).

[...] cego trai, engana, mente, faz [...], se aproveita da deficiência pra conseguir o que quer e consegue, sabe? Pisa nas pessoas pra conseguir chegar onde quer sim, mas também tem gente que é legal, tem gente que sabe? Não utiliza da deficiência pra se aproveitar sempre porque assim, sempre, como qualquer pessoa, a gente sempre erra [...]. Então eu gosto muito né? De quebrar essa coisa... Eu quero que as pessoas me vejam assim como pessoa, como [...]. Se é ignorante, se é legal, se é simpática, beleza, é a

[...], não tem relação com a deficiência sabe?  
(ENTREVISTADA E10).

Tendo em vista os pontos citados e a importância de desmistificar a deficiência visual, torna-se necessário expor que, segundo os entrevistados, existe um estereótipo das pessoas com deficiência visual, que inclui: ser tratada como incapaz; ser "invisível", pois as pessoas falam normalmente com o acompanhante; ser tratada como se fosse criança; ser tratada como se tivesse outro tipo de deficiência (motora, auditiva, intelectual). Cada um destes itens será abordado detalhadamente no tópico 4.5 (Interações Pessoais).

### 5.3 EVIDÊNCIAS FÍSICAS NOS SERVIÇOS PRESTADOS A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA VISUAL

Este tópico alinha-se ao objetivo específico de identificar como o cenário de serviços afeta a experiência das pessoas com deficiência visual, incluindo também outros aspectos tangíveis.

A evidência física “é o ambiente em que o serviço é consolidado e em que a empresa e o cliente interagem, do qual fazem parte muitos componentes tangíveis que facilitam o desempenho ou a comunicação do serviço” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p.60-61). Tendo isso como base, pode-se afirmar que as subcategorias mencionadas neste levantamento se referem àquelas consideradas relevantes para a fluidez e a comunicação do serviço por parte dos entrevistados, conforme observado na figura 29:

Figura 29 - Detalhamento - Categoria Evidências Físicas

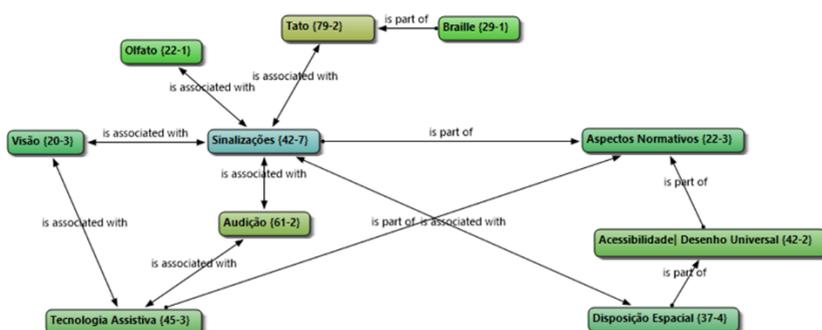
Name	Grounded	De...
Tato	79	2
Audição	61	2
Tecnologia Assistiva	45	3
Sinalizações	42	7
Acessibilidade  Desenho Universal	42	2
Disposição Espacial	37	4
Braille	29	1
Aspectos Normativos	22	3
Olfato	22	1
Visão	20	3

Fonte: Dados Primários. Adaptada de Atlas.ti 7.5.

É possível perceber que os dois aspectos mais citados entre as dez subcategorias se referem aos cinco sentidos, o que reforça o pressuposto de Bolton *et al* (2014) ao recomendar a criação de experiências que evoquem a emoção por meio de experiências sensoriais com os elementos tangíveis. De fato, 46% das citações desta categoria são referências aos sentidos especificamente e chega a 53% se somada à subcategoria **Braille**. Embora o **Braille** seja parte da subcategoria **Tato**, ele foi categorizado separadamente para que esta visão de que há outros aspectos táteis além do braille fosse mantida.

A figura 30 ilustra o mapa conceitual da categoria **Evidências Físicas**, evidenciando que numa visão geral os aspectos mencionados se limitam a questões normativas (**Aspectos Normativos**), tais como **Acessibilidade|Desenho Universal**, **Disposição Espacial** e **Sinalizações**. Apesar da **Disposição Espacial** fazer parte do **Desenho Universal**, ela também faz parte das **Sinalizações**. Nota-se que os aspectos sensoriais são associados à subcategoria **Sinalizações**, sendo que o **Braille** faz parte da subcategoria **Tato**, como citado anteriormente, e a **Audição** e **Visão** estão diretamente associadas à subcategoria **Tecnologia Assistiva**.

Figura 30 - Mapa Conceitual Categoria Aspectos Tangíveis| Cenários



Fonte: Dados Primários. Adaptada de Atlas.ti 7.5.

Em relação aos Aspectos Normativos, percebe-se que em muitos lugares a **Acessibilidade| Desenho Universal** se limita a atender aos aspectos exigidos por lei, como mencionado no tópico 4.2 (A questão da informação: desmistificando a Deficiência Visual). Segundo a Entrevistada E3, “é bem engraçado também que tem coisas que são ridículas, que as pessoas fazem errado mesmo e só fazem porque ‘tá’ ali, tem que fazer, ‘tá’ na lei”. Outro exemplo: quando a pesquisadora perguntou “tu acha que alguns serviços que melhoraram foi porque eles ‘tavam’ querendo se enquadrar na lei ou foi por uma questão de consciência evolutiva mesmo?”, a Entrevistada E1 respondeu:

[...] não... Eu acho que tudo é por conta da legislação... A legislação obriga, a lei te obriga a ter um determinado padrão... E aí a partir de tal dia todo mundo vai ter que se adequar né? Pronto... Elas agem conforme é determinado... Se ela for receber alguma penalidade para promover aquela acessibilidade aí ela vai em busca... Ela vai fazer porque isso que vai trazer benefícios pra ela e não pra população isso... É uma coisa que eu ainda continuo vendo né? (ENTREVISTADA E1).

## Acrescentou também que

[...] a sociedade é muito “videntocêntrica” né? Parece que as pessoas têm que ver a acessibilidade... A pessoa que enxerga está vendo acessibilidade, aí posta "Ai que bonito né? Tá colorido, tem uma placa em braile... É...todo mundo vai conseguir dar conta de andar aqui"...Tá colorido...Tá muito bom...Tá muito bonito pra ela que enxerga porque uma placa em braile na parede pra uma pessoa cega não vai dizer nada... Ela vai sair tateando a parede do shopping inteiro para descobrir onde tem uma placa pra ela ler aquela placa em braile? Ou vai... É... Como que ela vai enxergar até esse mapa tátil? [...] Pra ela identificar vai ter alguém lá pra explicar esse mapa tátil pra ela... Como que funciona esse mapa tátil... Como é que ela vai enxergar... Vai chegar lá a primeira vez e pra pegar o mapa tátil pra dar conta daquele espaço todo? Que é muito grande mesmo... Que tivesse o piso guia da maneira correta né? Então eu acho que hoje ainda é uma coisa muito...é... Uma utopia ainda né? (ENTREVISTADA E1).

Vale ressaltar ainda que muitas vezes a própria lei é falha, pois exige aspectos não funcionais para as pessoas com deficiência visual.

[...] eu acho que tem é rever a própria legislação pra ver o que é que tá falando... Pra ver o quê o que tem que melhorar porque parece que a sociedade... Ela está tapando o sol com a peneira... Ela diz que tá fazendo o que tá na lei... E aí ninguém conhece né? Para questionar... Quem questiona não é ouvido... E quem fiscaliza faz de conta que tá certo... Ou seja... Não tem nada acessível pra mim em nenhum lugar. Nenhum... As calçadas são cheias de buraco né? Então enfim... (ENTREVISTADA E1).

Além disso é importante destacar que encontrar um padrão que satisfaça todas as pessoas torna-se impossível, visto que a multiplicidade dentro das deficiências é enorme, e as normas precisam ser criadas visando o desenho universal.

[...] acessibilidade a nível arquitetônico... Isso é muito complicado dizer porque como a gente já conversou antes, eu disse que dentro da deficiência é uma multiplicidade muito grande, são muitas especificidades... As pessoas são diferentes... É... Uma pessoa que enxerga... Nem toda ela vai gostar do amarelo, do vermelho... Então dentro da própria deficiência vai ter um pessoal aí que vai gostar de utilizar um piso guia, e vai ter um percentual que não vai gostar... O que precisaria é existir um padrão, e existe um padrão... É o que tá dentro da ABNT (ENTREVISTADO E8).

No entanto, realidades como a encontrada no Japão, como mencionada no tópico 2.3.2 (Práticas e estudos recentes sobre a gestão da experiência em serviços e a deficiência visual), evidenciam que pelo menos alguns aspectos relacionados à estrutura da cidade poderiam ser pensados de forma diferente, como reforçado pelo Entrevistado E7 “seria tão bom se as calçadas fossem feitas pensando num todo”.

Também nesta linha de pensar de forma ampla é possível enquadrar as questões referentes à **Disposição Espacial**, visto que esta subcategoria é parte tanto da **Acessibilidade|Desenho Universal** quanto das **Sinalizações**, como mencionado anteriormente. Especificamente sobre a disposição do ambiente, os entrevistados ressaltam a importância do reconhecimento do local, que pode ser feito por meio de tecnologias assistivas ou mesmo pela interação pessoal. “O que as pessoas deveriam fazer e não fazem é descrever o ambiente que você está entrando” Entrevistado E5

[...] porque se tu vai num determinado lugar pela primeira vez, tu não vai ter essa noção, principalmente a pessoa cega ou com baixa visão mesmo. É muito difícil, a gente não consegue ver o que tem nas placas né? Ah, nos corredores... Enfim... Esse trajeto nos espaços diferentes. Quando é a primeira vez sempre gera muita dificuldade, mas agora se é um lugar que tu tá acostumado, tranquilo, não tem problema nenhum... Mas a primeira vez é sempre difícil (ENTREVISTADA E1).

[...] então hoje se tu me mandar em uma determinada rua, em um determinado lugar, é tranquilo, mas se eu tô entrando num lugar diferente, num prédio diferente, eu tenho que ficar perguntando... Eu fico me esbarrando, eu fico perdida (ENTREVISTADA E2).

O relato dos entrevistados confirma a impressão tida pela pesquisadora ao vivenciar a deficiência visual, visto que a disposição do banheiro do Shopping visitado dificultou a utilização:

[...] usar o banheiro foi tranquilo pois lembrava da disposição arquitetônica, porém não achei nem o papel toalha (que fica embaixo do espelho), nem o lixeiro (que é um pequeno buraco redondo na pia). (PROTOCOLO OBSERVACIONAL: VIVÊNCIA DA DEFICIÊNCIA VISUAL).

Um dos trabalhos do Professor de Orientação e Mobilidade entrevistado é justamente capacitar a pessoa com deficiência visual para fazer o reconhecimento dos ambientes e um dos desafios é lidar com a disposição interna dos ambientes, como pode ser observado no trecho selecionado:

[...] o que é muito comum em shopping, lojas, farmácia, comércio em geral... Quando eu vou

fazer um treinamento, normalmente eu explico a entrada; características das portas; se tem nível; degrau pra subir ou não; explora tudo isso. Mas a partir daí... Farmácias tem gôndolas... Como é que você vai se orientar para não derrubar os produtos? Porque qualquer toque você derruba (ENTREVISTADO E8).

[...] as farmácias. Tem umas que são muito bem-dispostas, que tem aquele corredor enorme que tu vai ali, tem os caixas e tal. E tem aquelas que tem três prateleiras, que assim, que tu passa de ladinho que olhe lá né? (ENTREVISTADA E10).

Aspectos como espaçamento entre corredores, balcões e mesas são valorizados e não atendem somente as pessoas com deficiência visual:

[...] se eu vou criar uma loja, se eu vou montar uma loja, o que que eu vou fazer? Vou manter uma distância legal pra passarem duas pessoas, acho que isso é um padrão... Se cabem duas pessoas naquele corredor... É, às vezes o lugar é pequeno e não tem jeito, mas se eu tenho essa opção de né? De melhorar, ou talvez aumentar um pouquinho mais, ou colocar mais prateleiras nos cantos, né? E não deixar tudo tão pro meio... Jogar mais pros cantos e deixar algumas no meio, porque não só pra mim que tenho deficiência visual, mas um cadeirante, se ele quer entrar numa loja, a maioria não entra, porque é pequeno, é estreito... Uma senhora com três bolsas, não entra, porque é estreito, aí vai derrubando tudo, só dá prejuízo (ENTREVISTADA E10).

[...] restaurantes... Distância entre mesas. Eu deixaria sempre assim ó... Um corredorzinho vago, entre o caixa e nos outros cantos eu colocaria as mesas. Porque assim, o que que acontece? Às vezes vão jogando mesas em tudo

quanto é lugar. Joga mesa na frente, joga mesa atrás, a gente vai esbarrando... Então assim, se tivesse uma coisinha tipo o balcão aqui e as mesas assim mais pra cá, mantendo aquela distância ali... Aquele vazio, aquele vácuo mesmo pra pessoa poder "Ah não, já saí das mesas, então o caixa deve tá por aqui" né? Essa coisa da disposição, de não deixar tudo tão apertado (ENTREVISTADA E10).

Um ponto que chama atenção é a percepção ampla que alguns relatos trazem em relação ao desenho universal, evidenciando que é muito natural incluir diferentes perfis ao pensar em soluções:

[...] não precisa ser só o cego... Quer dizer, se o lugar é acessível, se as mesas têm uma distância uma da outra, é legal pra gente poder transitar com a bengala... Um cadeirante vai também poder transitar por ali, uma senhora também vai passar por ali tranquilamente... Então não é um público só... É que as pessoas focam muito, piso guia pra cego, calçada plana pra cadeirante, pronto... Não existe e não é assim né? Tem uma ligação entre as deficiências... Entre as necessidades né? (ENTREVISTADA E10).

[...] mas eu acho que é a disposição do espaço mesmo né? Por exemplo assim, tu tem que pensar... Eu tô falando de mim, mas já tem que pensar... Pensar no cadeirante, tem que pensar... Às vezes a gente percebe placas, propagandas que eles colocam na frente. Por exemplo, ali na [...] era bem comum eles colocarem, não sei se é placa. Um negócio que eles botam às vezes de promoção... No próprio Shopping. Ali às vezes eles colocam bem próximo do piso, tu vai chegar ali e vai esbarrar... (ENTREVISTADO E7).

A respeito destes obstáculos encontrados no caminho, o Entrevistado E9 menciona que “[...] um orelhão, um poste, um

extintor de incêndio colocado ao longo da parede, que acaba nos atrapalhando”. No entanto, se estes elementos não obstruam o ambiente, nota-se que é possível se locomover tranquilamente após o reconhecimento do ambiente, tornando a experiência mais agradável:

[...] a gente foi num hotel fazenda [...] e é, assim, bem legal aquele lugar, bem antigo mesmo... Mas em dois dias, a gente ficou três dias, a gente já meio que sabia andar sozinho por lá... Porque era num local bem tranquilo, então a gente sabia, conseguia ter referência pra poder [...] A minha filha tava junto com a gente, mas só dela fazer o trajeto com a gente algumas vezes, a gente já tava meio que sabendo fazer... Então o local às vezes nem foi pensado pra fazer assim, mas foi um local tranquilo assim... Agora tem locais que é muito AMPLO, muito ABERTO... Uma universidade, por exemplo, é muita informação. Tu não consegue se localizar dentro de um campus universitário... É muito aberto, é muito amplo... Aí já é um local difícil de transitar... Tu vai precisar de alguém pra te dar alguma referência... (ENTREVISTADA E4).

Esse trecho além de reforçar a ideia de projetar ambientes sem muitos obstáculos, faz a conexão com a outra subcategoria relacionada com a **Disposição Espacial**, as **Sinalizações**. Como visto no mapa conceitual desta categoria (figura 28), estas sinalizações podem ser táteis (**Tato**), visuais (**Visão**), olfativas (**Olfato**), ou sonoras (**Audição**), sendo que um dos diferenciais para os gestores de serviço é criar redundância sensorial ao sinalizar o ambiente.

[...] ali tinha um cheiro bem característico também, de papel assim, dessas revistas, essas coisas e isso com certeza é a nossa referência... O cheiro, o barulho, a música... Se tu passar numa lojinha de aromatizantes... Isso é muito

característico, isso é uma referência forte...  
(ENTREVISTADO E7).

É importante ressaltar que os sentidos além da visão são usados pelas pessoas com deficiência visual para formar conceitos, sendo que aquelas que possuem cegueira congênita formam estes conceitos desde crianças.

[...] 80% de informação que a gente tem de ambiente é visual... Pessoas que enxergam, quase 100% da visão... Então quando você tem esse sentido privado, você começa a prestar atenção nos outros sentidos...  
(ENTREVISTADO E8).

Este trecho foi retirado do Apêndice C e ilustra de que forma uma criança cega é alfabetizada.

[...] um dos alunos tem dificuldade de aprendizado no alfabeto braile e a professora montou um livro especialmente em conjunto com ele, relacionando a letra em braile com algo físico que começasse com aquela letra, podendo ser uma pessoa (que ele conversa para lembrar da voz e lembrar da letra) ou um objeto (que pode ser lembrado pelo formato, som, cheiro, gosto) (PROTOCOLO DA ENTREVISTA E OBSERVACIONAL: VISITA À ACIC).

As **sinalizações táteis** são as mais mencionadas nos relatos e normalmente é no que as empresas focam ao pensar em aspectos tangíveis para as pessoas com deficiência visual. Mesmo assim, nota-se que às vezes estas sinalizações são pensadas pela metade, como citado pela Entrevistada E1:

[...] teria que ter um piso da entrada até o elevador, mas só que aquele piso não vai da entrada até o elevador... Tu tem que chegar até a recepção porque lá que tu vai encontrar o piso

guia... As coisas são feitas... Não são feitas por inteiro (ENTREVISTADA E1).

Além disso, ainda não existe um padrão de mapa tátil, que em muitos casos é inexistente ou feito de forma errada.

[...] não se tem um padrão pra um mapa tátil, por exemplo. Então você vê muita coisa diferente. E como é que você vai entender vários tipos de mapa? Tem que ter um padrão, tem que se criar esse padrão... Então hoje a gente tá numa fase ainda de buscar isso... Isso deveria vir da escola né? Deveria ter um padrão pra escola e que você seguisse depois, pra que as pessoas na escola já aprendam. E não só a pessoa que não tem a visão na escola, todo mundo... (ENTREVISTADO E8).

[...] essa semana fui fazer um treinamento com uma menina na [...] Aí olha só, "Vamos estudar o mapa pra ver como que é o prédio aqui" Aí eu cheguei no mapa e ele tava ao contrário. Tipo "você está aqui" Aí toda a direção tava pra baixo, só que a pessoa tava de frente. Teria que ir lá do outro lado pra entender, só que as escritas estavam ao contrário. Então esquece o mapa... Aí chamei uma funcionária que tava ali "Ah, olha só, esse mapa tá ao contrário" Ela disse "É, sabe que eu já vi numa outra agência que eu trabalhava? Acho que é padrão da agência isso. É tudo assim" (ENTREVISTADO E8).

É importante ressaltar também que existe um “mito” de que toda pessoa com deficiência visual sabe ler braile, portanto, ter recursos somente em braile é suficiente. No entanto, nem todas as pessoas com deficiência visual sabem ler braile e muitas nem tem interesse em aprender, tendo em vista o contexto da pessoa e os recursos tecnológicos disponíveis.

[...] porque eu vou te falar que hoje em dia com a informática, 70% dos cegos trabalham com braile, então assim... "Ah cego sabe braile"... Não, não dá mais hoje pra gente fazer essa associação, porque já não é mais obrigatoriedade. Então tem gente tipo o meu namorado, ele só mexe com computador, ele perdeu a visão né? Com doze anos, mas não aprendeu braile... (ENTREVISTADA E10).

Neste trecho a Entrevistada E3 destaca a questão do cardápio em braile, que é exigido por lei, porém alguns dos entrevistados relataram que não usam e preferem outras formas para saber o que pedir.

[...] eu acho que precisa saber, por exemplo, cardápio em braile é uma perda de tempo, sabe? Mas ninguém veio perguntar pra gente qual seria o ideal... Ninguém veio [...] E muitas vezes o pessoal usa e não tem agilidade pra ler... Daí também não vai ser aquilo tudo... Às vezes tem dez folhas de cardápio... Aí tem a carta de vinhos, aí não sei o que, não sei o que [...]. Eu acho que teria que ser, por exemplo, num aplicativo de celular poderia ser, porque hoje a maior parte das pessoas tem... Abrangeria muito mais né? (ENTREVISTADA E3).

As sinalizações sonoras estão em segundo lugar em ordem decrescente de citações a respeito das sinalizações sensoriais, reforçando a importância deste aspecto. Segundo Bateson e Hoffman (2003) os incentivos sonoros possuem três papéis principais: definir o humor, atrair a atenção e informar. Os três exemplos selecionados ilustram tanto a atração quanto a informação sobre o local. Este primeiro evidencia como os sons característicos dos locais servem de incentivo.

[...] se eu tô num determinado local, eu já sei o volume ou quais são os sons que existem

naquele local... Se eu vou no supermercado, o barulho do carrinho... Ou se eu passo na padaria lá perto de casa, às vezes o barulho da senha acaba me levando né? Me facilitando a localização de onde que fica a porta de entrada... Então sim, eu entro numa farmácia, eu sei que é uma farmácia... (ENTREVISTADO E9).

Já estes dois destacam o papel da música como referência auditiva:

[...] música também... Exatamente né? Por exemplo, a [...] né? Pode tá de repente prestando atenção pra ver... Só que daí tem aquela música do shopping. Aí tu te enrola um pouco... Tem a do shopping e a dos espaços... (ENTREVISTADA E3).

A ACIC é composta por três prédios principais (Administrativo, CRPC e CAD) e na entrada de cada um e no corredor principal que dá acesso a todos eles há som ambiente, que segundo a Gerente Técnica Maristela Bianchi, tem como função orientar as pessoas sobre a localização, além da musicalidade ambiente. (PROTOCOLO DA ENTREVISTA E OBSERVACIONAL: VISITA À ACIC).

Estes outros, por sua vez, se referem a definição do humor por conta do incentivo sonoro. Ambientes com muito eco dificultam a audição, tornando a experiência desagradável, como citado pelo Entrevistado E5, que além da cegueira congênita apresenta um nível de surdez:

[...] uma coisa que eu percebo na [...] e acho que é uma coisa que eu acho que pode tá sendo feita, acho não, tenho certeza [...], é ambiente com menos eco... Isso é um caso muito sério... Tem muito eco... Imagina, [...] aqueles ecos todos e todo mundo falando ao mesmo tempo [...] Eu, e

não é exclusão social, que eu me excludo das pessoas, não é isso... Mas eu por exemplo, lugar com muito aglomerado eu não consigo ficar muito tempo... Eu fico cansado por conta da minha audição (ENTREVISTADO E5).

[...] por causa da audição também né? Porque às vezes é muito agito, muito barulho, é mais complicado... Eu geralmente gosto assim, ambiente que é mais tranquilo, mais agradável assim... Que dá pra você conversar (ENTREVISTADO E7).

Como referido no início deste tópico, é importante gerar redundância ao criar sinalizações. O trecho selecionado reforça esta ideia, ilustrando o caso das sinalizações em elevadores:

[...] elevadores por exemplo, elevadores te digo nesse aqui botaram braile... Ótimo... Maravilhoso... Teclar pro sétimo andar, beleza, e vai que ele para no quinto andar? Como é que eu vou saber que ele parou no quinto andar? Não tem como saber [...]. Passar e colocar um sintetizador de voz nos elevadores, que na maioria não tem, sabe? (ENTREVISTADO E5).

Essas sinalizações sonoras não se limitam a questões artificiais, como sons, músicas, aplicativos com efeito sonoro, por exemplo. Elas incluem também a sinalização por meio da voz utilizada ao falar com uma pessoa com deficiência visual, que pode tornar o processo mais fluido e prazeroso, como mencionado pela Entrevistada E4:

[...] se tivesse uma única pessoa pra te atender, "Olha, eu vou fazer o teu lanche", daí tu vai te afinar com aquela voz ali e aquela voz vai te guiando "Tu quer isso? Tu quer aquilo?" Agora não, quatro ou cinco vozes falam contigo ao mesmo tempo... Os *fast food* é bem complicado.

No shopping é bem complicado tu almoçar...  
(ENTREVISTADA E4).

Outro aspecto muito mencionado nos últimos anos são os recursos de audiodescrição, que segundo a Entrevistada E3 são importantes, porém precisam ser pensados com mais sensibilidade.

[...] mas tem uma cena naquele filme, que é a cena da chuva, quando ele tá com ela num lugar assim meio aberto e ele fala pra ela prestar atenção no barulho da chuva né? Cara, aquela cena... No fim tu sabe que rola um beijo, mas não precisa ninguém te dizer sabe? Aquilo é... Aquilo ali eu acho que se tiver alguém fazendo audiodescrição quebra o encanto... Então tem coisas assim. Eu acho que as pessoas deveriam ter um pouco mais de sensibilidade pra saber o que eu preciso efetivamente descrever, sabe? E não ficar colocando a percepção delas...  
(ENTREVISTADA E3).

[...] eu gostava de ver...eu lembro que tinha que era o "Duelo ao sol" e aquela música tanãnanã nãnanã, aí tu já imagina... Cara, ele não me descrevia tudo... Tinha coisa que ele me falava, que às vezes eu perguntava, mas eu imaginava muita coisa sabe? Eu acho que a audiodescrição tira um pouco isso... (ENTREVISTADA E3).

Esta entrevistada reforça ainda a ausência de leitura de legenda me cinema, limitando o entretenimento a filmes dublados ou brasileiros.

[...] uma coisa que eu sinto muita falta é de poder ir no cinema e ver o filme que eu quero... Hoje o que faz falta pra mim não é audiodescrição... É a leitura da legenda sabe? Não é alguém fazendo descrição pra mim das imagens... Não

é isso. Pra mim é alguém que leia a legenda...  
(ENTREVISTADA E3).

No caso do transporte público, um ponto destacado foi a ausência de sinalização sonora em Florianópolis, diferente do que acontece em Curitiba.

[...] em Curitiba tem os tubos, e aí nesses tubos, cada vez que tu pega um ônibus, aí eu não sei se Florianópolis teria condições, mas tudo se acha alternativas... Que quando o ônibus para ele avisa "Ponto tal, terminal tal" e aqui a gente tem que depender da boa vontade do motorista...  
(ENTREVISTADO E5).

Já neste exemplo de casa noturna, o incentivo sonoro foi ressaltado em uma experiência de recuperação de serviço, visto que a primeira experiência neste mesmo local foi péssima. Nota-se que mesmo com as especificidades, muitos pontos de melhoria são comuns aos diferentes segmentos.

[...] isso que eu ia falar, foi melhor... Porque daí já posicionaram a gente embaixo, perto do palco, imagina, a gente não ia ver mesmo né? (risos) Então a gente fica ali embaixo, que é onde fica um som melhor, que é o que importa pra gente. O povo fica pulando, e aí a gente conseguia se achar porque tinha o palco, a gente seguia a parede do palco pra saber se tava muito atrás ou muito pra frente... (ENTREVISTADA E10).

Durante a vivência da deficiência visual, a pesquisadora destacou o barulho dos carros e o quanto isso era assustador. Este fato especificamente não foi citado durante as entrevistas, porém a abordagem súbita quando alguém está atravessando a rua foi ressaltada como negativa.

[...] tive muito medo na rua, pois o barulho dos carros assusta e parece que você vai ser atropelada a qualquer momento. A sinaleira de pedestre não emite nenhum sinal sonoro, então eu não sabia quando ela estava aberta, dependia totalmente da orientação da Mariana. (PROTOCOLO OBSERVACIONAL: VIVÊNCIA DA DEFICIÊNCIA VISUAL).

O terceiro sentido mais citado foi o olfato, que segundo Hoare (2010) é um dos sentidos que possui a resposta interna mais rápida por conta do sistema límbico, causando reações conscientes ou inconscientes de prazer, dor, raiva, medo, tristeza, entre outras. Estas sinalizações, assim como as sonoras, servem para tanto para orientar quanto para estimular o humor, segundo os entrevistados. Os trechos selecionados exemplificam o olfato como um orientador.

[...] várias vezes nós temos que aguçar pra achar determinados estabelecimentos. Padaria, por exemplo... Ou em lojas "Opa, essa aqui é uma loja de móveis" Só pelo cheiro... Ah, essa aqui parece ser uma papelaria pelo cheiro... Então é sim, nós trabalhamos muito com essa questão olfativa... (ENTREVISTADO E9).

[...] na entrada tu já sabe que tá no mercado... A [...] ela tem um cheiro dela... Ela tem um cheiro característico... A [...] também... É bem engraçado assim... Tem espaço que tem um cheiro seu né? É bem assim, não sei, eu acho que as pessoas não se dão conta, mas tem. né? (ENTREVISTADA E3).

[...] isso é bem lógico, se tiver outro restaurante meio parecido tu vai confundir né? Mas geralmente não têm. Geralmente se tu passar por algum lugar ou por exemplo: a gente fazia pilates ali na trindade, no pantanal... Bem perto de uma oficina que tem ali. Antes tem o

restaurante [...] né? Então ali é bem característico. Por exemplo, se tu passar perto do [...] ali no shopping [...], depois tem um negócio de café... Então é bem sabe? Tinha uma lojinha ali, antes da lotérica [...]. Ali tinha um cheiro bem característico também, de papel assim, dessas revistas, essas coisas. E isso com certeza é a nossa referência... O cheiro, o barulho, a música... Se tu passar numa lojinha de aromatizantes... Isso é muito característico, isso é uma referência forte... (ENTREVISTADO E7).

Estes relatos também reforçam uma impressão da pesquisadora ao vivenciar a deficiência visual, quando percebeu onde estava pelo cheiro de uma loja do shopping, conforme descrito:

Subimos para o primeiro andar de escada rolante e consegui identificar algumas lojas pelo cheiro. Uma delas inclusive havia mudado do segundo para o primeiro andar e questionei a Mariana se era a loja que eu estava pensando, pois não tinha certeza se estávamos no primeiro ou segundo andar. Alguns dias depois que soube que a loja havia mudado de lugar. (PROTOCOLO OBSERVACIONAL: VIVÊNCIA DA DEFICIÊNCIA VISUAL).

Em relação aos estímulos de prazer ou definição de humor, a Entrevistada E3, que adora livros, relata que “porque o que eu gosto é do cheiro do livro, então pegar num livro pra mim, mesmo que eu tenha um livro digital né?”. Por isso, mesmo tendo o livro digital ela gosta de ir em livrarias para comprar o livro físico. Este outro exemplo, a Entrevistada E10 gosta muito de lugares limpos, portanto, os incentivos olfativos servem como referência de limpeza do local.

[...] então como é que eu percebo limpeza? Os cheiros como eu te falei. Cheiro de limpo. A gente sente o cheiro do produto passado, a gente sente o cheiro daquele paninho, até com álcool passadinho na mesa, a gente sente o cheiro né? E quantas vezes tu senta numa mesa e a pessoa não se dá nem ao trabalho de limpar. Tu mete a mão, tem *catchup* na mesa... Que nojo... É muito nojento né? (ENTREVISTADA E10).

Esta mesma pessoa, quando questionada sobre qual é o aspecto que chama atenção ao entrar em algum lugar, respondeu: “o cheiro, o cheiro...se o lugar fede muito, tem cheiro de sei lá, cheiro daqueles cigarros bem podres e as pessoas fedidas [...] eu detesto, eu não gosto” ENTREVISTADA E10.

O quarto sentido em número de citações foi a visão, tendo em vista que três dos entrevistados possuíam baixa visão, alguns pontos relacionados às sinalizações visuais foram abordados. Um deles foi a questão do uso de contraste para destacar objetos, móveis, construções ou obstruções.

[...] outra coisa que eu queria é a questão dos pilares né? Porque o que que acontece? Às vezes a gente tem percepção de cor. Então assim, tudo muito branco, muito branco, isso prejudica e às vezes não dá pra tirar o pilar. Como é que vai fazer pra tirar o pilar se ele tá sustentando o lugar? Mas se tu conseguir colocar uma cor, uma fita [...]. Também faria isso na porta... Porta de vidro. Até pras pessoas que enxergam... Já vi pessoas que enxergam se arrebentar em porta de vidro... Então isso pode ser evitado com uma simples faixa, assim vermelha, deu... Já resolve (ENTREVISTADA E10).

[...] cinema também é um horror... Pro baixa visão pior ainda... É aquela escuridão toda, aquela escadinha, meu Deus do céu que tortura... Mesmo estando acompanhada o acesso não é nada interessante né? Porque o espaço, ele é

pequeno, não dá pra ir uma pessoa do teu lado. Tu tem que ir na frente tateando, aí tem aquelas letras, a cadeira não consegue identificar também... É um terror... Eu ainda não caí não sei porquê (ENTREVISTADA E1).

Outro ponto citado pela Entrevistada E10 são as luzes de escadas em casas noturnas, que facilita a localização. No entanto, é necessário ressaltar que nem sempre o uso de contraste é a melhor opção para as pessoas de baixa visão, pois existem muitas especificidades diferentes. No entanto, a ABNT exige o contraste por se aplicar à maioria dos casos.

[...] uma coisa que é importante a gente colocar aqui também é que o baixa visão é uma coisa estranha, uma coisa esquisita (risos). Porque de acordo com a patologia ele vai enxergar de uma forma diferente né? Tem pessoas que precisam muito contraste. Tem pessoas que não suportam as coisas com contraste, como eu que tenho fotofobia... Então pra conseguir atingir um desenho universal incluindo o baixa visão... Eu acho uma coisa bastante complicada... (ENTREVISTADA E1).

Percebe-se que além da **Sinalização**, os aspectos sensoriais também podem ser usados para tornar a experiência com o serviço mais prazerosa do que utilitária. Este seria um diferencial para este perfil de cliente, visto a natureza funcional da maioria das experiências relatadas nas entrevistas. Neste aspecto a **Tecnologia Assistiva** também tem um papel importante, pois alguns recursos tecnológicos tem o papel de “enxergar” o lugar ou objetos, tornando algumas experiências mais fluidas.

Essa subcategoria foi a terceira mais citada no geral desta categoria, mostrando o quanto a tecnologia tem o poder de melhorar as experiências das pessoas, se forem pensadas com este propósito. Neste exemplo, o Entrevistado E7 ressalta da

dificuldade de saber quais produtos estão em oferta e compara como era a experiência de compra antes da deficiência visual.

[...] até no mercado às vezes [...] eu acabo levando mais ou menos as mesmas coisas sempre... Eu já enxerguei, e aí tu chegava no mercado, via alguma coisa e lembrava que tinha que levar... Então com certeza, ou se tu tiver alguma coisa assim no mercado, produtos em oferta, se tivesse alguma coisa que tu pudesse chegar [...]. Então de que maneira eu poderia facilitar isso pra esse cliente? Eu posso ter um espaço onde ele consiga ali se situar do que realmente ele quer e tal, e dali ele vem com uma lista pra sair pra comprar, ele já tem em mente" (ENTREVISTADO E7).

Muitos aplicativos foram citados nas entrevistas, tais como *Be My Eyes* (uso geral), *BusAlerta* (transporte público), *ViaVoz* (geolocalização), *Dinheiro Brasileiro* (reconhecimento de notas de real), *ifood* (alimentação), *ViaOptaNav* (geolocalização), *Banco do Brasil* (mobile banking), além de aplicativos para *selfie* e reconhecimento de cor.

Além de aplicativos, recursos como anéis para leitura de livros foram mencionados,

[...] está em estudo um anel, que eles tão fazendo. É um projeto que tá sendo testado e tal, que tu passa o dedo no livro normal, livro em tinta e ele vai lendo o livro pra você... Isso é muito legal. Porque que eu acho legal? Talvez pra quem tenha nascido com a deficiência não faça muita diferença, porque tu baixa no computador e tu lê do mesmo jeito... Mas pra quem perdeu a visão... Vou te falar que as pessoas vem com essa, essa é a pior dor pra mim aqui, "Pô, eu sei que nunca mais eu vou pegar um livro, nunca mais eu vou abrir uma página" Aí eu falo "Mas tem um software... Tu desce com seta e ele vai lendo pra você", "É, mas não

é a mesma coisa... Eu quero olhar pro livro, eu quero ver, eu quero folhear" Então o ato de você tocar no papel é uma coisa totalmente diferente de descer com a seta, parece que nem é um livro aquilo... Então eu acho que isso vai revolucionar muito. Mas pra quem perde a visão, vai deixar, vai fazer uma coisa que vai aproximar um pouco a pessoa da leitura... Não vai deixar perder esse contato sabe? (ENTREVISTADA E10).

Nota-se que este tipo de solução será revolucionária de fato, no entanto, soluções simples e já existentes são subaproveitadas muitas vezes pelos prestadores de serviço. Um exemplo disso são os sintetizadores de voz nos computadores e celulares, que poderiam ser melhor aproveitados caso os restaurantes disponibilizassem os cardápios em PDF no próprio site ou disponibilizando o *download* no estabelecimento.

[...] o celular já tem o leitor, então se tu tiver aquilo disponibilizado... Por exemplo, *ifood*, um aplicativo que você deve usar. O pessoal usa, a gente usa e ele funciona pra gente igual. Porque? Porque as pessoas falam "tem que ter em áudio". Não, não precisa ser em áudio. Simplesmente se você conseguir, vamos supor, como eu te falei, do produto ali. Se tu encostar a câmera e ele te fornecer os dados do produto [...], ele vai me dizer o que tá na tela... Então não precisa ser necessariamente em áudio né? (ENTREVISTADA E10).

Este *download* poderia ser feito utilizando *QR Codes* para disponibilizar o cardápio ou até nas etiquetas de mercado. Nenhum entrevistado mencionou este recurso especificamente, porém, durante as observações que a pesquisadora fez ao longo do projeto surgiu esta possibilidade. Os *QR Codes* foram criados no Japão em 1994, prioritariamente para rastrear peças automotivas, mas a utilidade desta evolução do código de barras pode ser vista nos últimos anos e atualmente é possível

armazenar texto, vídeo, propaganda, informações pessoais, informações de cartão de negócios ou qualquer tipo de digitais, por exemplo (DEMIR S.; KAYNAK; DEMIR K, 2015).

Percebe-se que essas tecnologias também afetam a forma de interagir e se comunicar com os prestadores de serviço. Como visto no referencial teórico, Lovelock e Wright (2006), por exemplo, entendem que o cenário tem um papel estratégico, sendo um meio de chamar a atenção de clientes de segmentos-alvo e se diferenciar dos concorrentes, como uma forma de comunicação e como um meio de criar efeito nos serviços e experiências, através da utilização de cores, texturas, sons, aromas e distribuição espacial. Para tanto, a linguagem deste relacionamento se traduz por meio das formas, tamanhos e cores utilizadas, que podem excitar ou acalmar as pessoas, bem como favorecer a comunicação entre os prestadores de serviço e clientes.

Um ponto que se destacou nos resultados foi o fato de que ao serem questionados sobre qual é a primeira coisa que chama atenção quando entram em um ambiente, quase todos responderam “o atendimento”, como se a percepção do ambiente fosse por meio da pessoa que atende, como se estivessem conectados (como uma coisa só), o ambiente e a pessoa que atende. Por mais que os aspectos tangíveis chamem atenção, e de fato chamam, ficou muito claro que existe uma relação direta entre ambiente acolhedor e atendimento próximo

[...] eu acho que a primeira questão é justamente o acolhimento né? Como você já, como quando você chega, como que é o acolhimento... Lógico que depois tu vai tentando observar outras coisas assim... Aspecto né? A gente visualmente, se a gente tá com alguém, essa pessoa vai falar "Aqui é assim, assim". Não é porque a gente não enxerga que a gente não leva em conta e isso né? (ENTREVISTADO E7).

Por fim, outro ponto de destaque quando comparado à teoria é a possibilidade da influência do ambiente ser menor do que outros aspectos para algumas pessoas, o que ficou evidente com os resultados desta pesquisa, principalmente quando o assunto é acessibilidade física e disposição espacial do ambiente de serviço.

[...] então o que eu acho que me marca não é o local [...]. Se tem barreira arquitetônica... As barreiras, as piores que tem são atitudinais... As arquitetônicas a gente ajuda a superar, mas as atitudinais a gente não consegue, principalmente quando a pessoa não tá com a cabeça aberta pra conversar sobre aquilo... (ENTREVISTADA E4).

[...] talvez o cara vai preferir voltar lá sempre pelo nível do atendimento... Em alguns momentos aquela barreira pode se tornar insignificante quando o atendimento for primoroso... (ENTREVISTADO E9).

[...] o cego vai chegar num supermercado, o que que é um supermercado pra um cego? É um monte de coisa bagunçada, não consegue se orientar... Vai passar a mão na prateleira, é uma caixa. Vai passar a mão na outra, é um vidro..."Ah, isso aqui parece um vidro de bolacha, mas não é, é um vidro de azeite" Sei lá, são vidros totalmente diferentes, mas sabe? O que que vai tornar aquele ambiente acessível pra um cego? É o atendimento... (ENTREVISTADO E9).

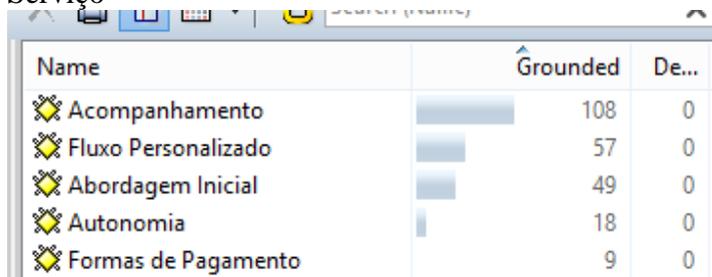
Os relatos demonstram que a consciência sobre o processo de entrega é fundamental para prover a acessibilidade desejada. Com base nisso, o próximo tópico tem como objetivo esclarecer que pontos do ciclo de serviço são fundamentais para as pessoas com deficiência visual.

## 5.4 CICLO DE SERVIÇOS

Este item apresenta os resultados para atender ao objetivo específico de identificar momentos da verdade críticos de um ciclo de serviço a partir das experiências vivenciadas por pessoas com deficiência visual.

Tendo em vista o posicionamento de Norton e Pine (2009), que afirmam ser fundamental ter um novo *mindset* para gerir serviços, focado em entender qual a sequência de eventos cria mais valor para o cliente ao invés de investir em redução de tempo de execução de cada tarefa, a figura 31 ilustra as etapas do processo de entrega de serviço mais citadas durante as entrevistas e demais etapas da coleta de dados.

Figura 31 - Detalhamento Categoria - Processos| Ciclo de Serviço

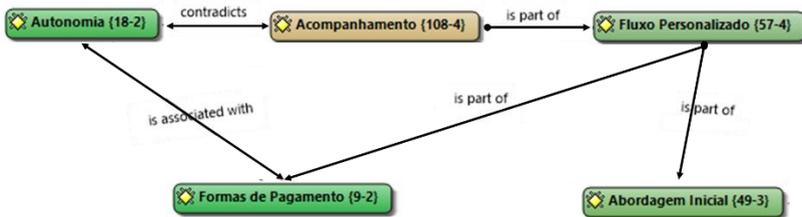


Name	Grounded	De...
Acompanhamento	108	0
Fluxo Personalizado	57	0
Abordagem Inicial	49	0
Autonomia	18	0
Formas de Pagamento	9	0

Fonte: Dados Primários. Adaptada de Atlas.ti 7.5.

Cinco subcategorias foram criadas para representar as etapas mencionadas, totalizando 241 citações. É possível perceber o quanto o **Acompanhamento** é importante para este perfil de cliente, representando 45% das citações. Já o **Fluxo Personalizado**, obteve 24% das citações e é a subcategoria que engloba as demais, como pode ser visto no mapa conceitual desta categoria (figura 32).

Figura 32 - Mapa Conceitual - Categoria Processos|Ciclo de Serviços



Fonte: Dados Primários. Adaptada de Atlas.ti 7.5.

A **Abordagem Inicial** também foi um aspecto muito valorizado, obtendo 20% das citações. Esta subcategoria está muito associada aos aspectos interacionais que serão abordados no próximo tópico. Percebe-se também que ao mesmo tempo em que existe um forte apelo para o **Acompanhamento**, alguns ressaltam a importância de ter **Autonomia** em alguns momentos, totalizando 4% das citações. Esta por sua vez está associada do processo de **Pagamento** (Formas de Pagamento), que foi vinculado a 7% das citações.

Tendo como base a teoria de Ganesi e Corrêa (2010), pode-se afirmar que três subcategorias desta categoria fazem parte dos **momentos da verdade críticos**. Estes são fundamentais para a percepção dos clientes em relação aos seus critérios de avaliação mais importantes e podem ser vistos na figura 33.

Figura 33 - Momentos da verdade críticos segundo as pessoas com deficiência visual



Fonte: Dados Primários. Adaptado de Gianesi e Corrêa (2010).

De acordo com Bolton *et al* (2014), uma das premissas para gerar experiências memoráveis é projetar e entregar experiências focadas no ser humano atrás do rótulo “cliente”, sendo que os pequenos detalhes fazem grande diferença quando utilizados para garantir que a experiência é centrada no ser humano em cada ponto de encontro do cliente com a empresa. Portanto, para explanar sobre este ciclo, é fundamental começar pela subcategoria **Fluxo Personalizado**, que engloba as três subcategorias consideradas momentos da verdade críticos mencionados nesta pesquisa (**Abordagem Inicial**, **Acompanhamento** e **Pagamento**). Destaca-se que podem existir outros momentos da verdade críticos que não foram citados nesta coleta de dados.

Para existir um **Fluxo Personalizado**, é preciso entender os diferentes perfis de clientes e criar um ciclo que seja adequado à necessidade do perfil. Diversas experiências positivas relatadas são associadas a existência de um fluxo diferenciado, de acordo com o que era importante para cada cliente. O

Entrevistado E9, por exemplo, cita que numa experiência com outras cinco pessoas com deficiência visual em um restaurante à quilo, um funcionário os recepcionou e outros auxiliaram no momento de se servir, “porque éramos em vários, sentamos na mesa e depois vinha uma ou duas pessoas e ía nos auxiliando”. Este outro, também em restaurante, ilustra que o processo é simples, mas faz muita diferença:

[...] tem alguns lugares que a gente, por exemplo, esse restaurante que eu vou aqui é perto de casa [...]. É um restorantezinho bem simples, de comidinha caseira e tal. Mas tu chega lá, o atendimento do cara... Ele já vem, não te deixa muito esperando. Ele já vem, mesmo que não possa te atender na hora, ele chega "Oi, tudo bem? Já volto aqui, só vou ali terminar um negócio..." E assim ele vem. Ele te conduz até o buffet, até a mesa do buffet. Daí ele vai dizendo e vai te servindo... Nossa, eles não tinham experiência... (ENTREVISTADO E7).

Neste outro exemplo, o Entrevistado E9 relata como é tranquilo ir na Rodoviária de São Paulo devido à qualidade do atendimento:

[...] eu ia lá com muita tranquilidade porque aonde eu estou, aonde eu vou lá dentro sempre tem pessoas dispostas a colaborar... A impressão que eu tenho é que todas as pessoas que trabalham lá, e não somente os vigilantes, guardas, enfim, os demais também são capacitados para nos auxiliar... Eu fui numa lanchonete e a menina lá me orientou, fez tudo de forma natural. Uma coisa que eu nunca fiz e lá eu tive que fazer porque eu tava numa viagem longa, tinha que tomar um banho... Tomar banho em rodoviária não é uma coisa nada agradável né? Mas eu tava com chinelo. Enfim, eu fui lá, o cara me orientou até o banheiro, depois quando eu saí do banheiro, eu fui até a porta e alguém já percebeu que eu tava ali, já

chamaram. Então, não fiquei esperando em excesso [...] foi muito bom, foi uma situação bem tranquila... É um local que eu voltaria com muita tranquilidade (ENTREVISTADO E9).

Percebe-se também que um pré-requisito do Fluxo Personalizado é ser flexível, pois criar um fluxo diferente para atender pessoas com deficiência visual que não tenham flexibilidade causa experiências ruins da mesma forma:

[...] eu adoro ir em shopping, mas eu odeio os seguranças do shopping, porque eles têm uma mania de não deixar a gente ir por escada rolante. E daí eles falam "Porque teve uma vez, que teve um cego que teve medo" Aí eu falei assim "Mas é ele, eu não tenho" A gente tem especificidades. Tem cego que não gosta. Eu odeio elevador, eu não gosto. Eu gosto de escada rolante. Coloco o meu pé ali e sobe. E se parar eu consigo me virar mesmo assim. Elevador não, eu não gosto, então aquilo, tem especificidades (ENTREVISTADA E10).

Em relação à **Abordagem Inicial**, pode-se dizer que é vista pelos entrevistados como o primeiro contato com o serviço, como o próprio nome enfatiza, porém vai além da interação humana, sendo que o ambiente de serviço também é percebido pela forma que a abordagem inicial é feita, como apresentado no final do tópico 4.3 (Cenário de Serviços).

Reforçando o que já foi mencionado no item 4.2 (A questão da informação: desmistificando a Deficiência Visual), a falta de abordagem inicial quando há a presença de acompanhante, ou mesmo quando não há um acompanhante, é muito comum. Por conta disso, este foi considerado o primeiro momento da verdade crítico de um ciclo de serviços, na percepção das pessoas com deficiência visual. Este ponto pode ser observado na fala do Entrevistado E7: “tem lugares que tu

realmente dá vontade, de já aconteceu, dá vontade de sair assim”.

Notou-se também que mesmo quando há uma abordagem inicial, ela deixa a desejar e muitas vezes é por falta de informação de como abordar uma pessoa com deficiência visual.

[...] é que as pessoas têm ainda muito melindre né? Assim... Acham que é... Cara, é a pessoa e pronto... É a pessoa, é o nome... Não tem, não existe isso né? O politicamente correto parece que acabou cerceando a liberdade de expressão das pessoas né? (ENTREVISTADA E3).

Este trecho do relato da vivência realizada pela pesquisadora aborda exatamente este tipo de situação:

Ao chegar dentro do mercado, a Mariana pediu para eu ficar parada e perguntou para alguém no mercado se havia alguém para me acompanhar. A pessoa chegou e pegou no meu braço (segurando a minha mão), não me cumprimentou, nem se apresentou, eu que disse “oi” e perguntei o nome dela [...] (PROTOCOLO OBSERVACIONAL: VIVÊNCIA DA DEFICIÊNCIA VISUAL).

Compreender como as especificidades de cada um precisam ser levadas em consideração ao fazer a abordagem inicial é fundamental, conforme mencionado pela Entrevistada E3 em “entender que cada pessoa é uma pessoa...um surdo cego tu aborda de um jeito, a pessoa cega tu aborda de outro, né?”. No entanto alguns pontos comuns surgiram nos relatos ao expressar sobre boas formas de fazer a abordagem inicial, como pode ser observado nos trechos:

[...] tu vai chamar a pessoa pelo nome. Tu vai perguntar o nome. Tu vai te apresentar "Olha, eu

sou fulano de tal, vou te atender né?" "Vou estar a tua disposição" Porque também tem aquela pessoa que vem e tu já sabe que ela tá irritada, porque ela tá fazendo aquele serviço e ela não gostaria de estar né? (ENTREVISTADA E3).

[...] eu acho que seria uma abordagem legal né? Ah "Boa tarde", falar o nome sei lá, ter uma interação..."Você tá precisando de ajuda?" Eu acho que é a forma certa. A outra pessoa perguntar primeiro se a outra pessoa tá precisando de ajuda porque as vezes ela não tá precisando né? Às vezes ela conhece o caminho que ela tá andando, não precisa de ajuda também... (ENTREVISTADA E2).

[...] eu acho que a pessoa não precisa chegar e encostar em ti. Ela tem que chegar na tua frente e falar contigo... E tu vai saber que ela tá falando contigo... Ela tem que se apresentar "Eu sou fulana de tal, trabalho na empresa tal, eu tô aqui pra ver se tu precisas de alguma coisa, se tu precisas do meu serviço" Oferecer um serviço que que tá ali posto... É... Pra pessoa que tá chegando né? A partir do momento que a pessoa se sente acolhida ela vai sentir liberdade de dizer o que ela precisa ou não precisa... (ENTREVISTADA E1).

Portanto, pode-se dizer que uma sequência mais indicada de abordagem inicial seria: Apresentar-se (1); perguntar o nome do cliente (2); perguntar se precisa de ajuda (3); estar à disposição (4). Percebe-se também que a comunicação não-verbal é importante durante esta abordagem, visto que chegar e pegar a pessoa pela mão sem se apresentar e oferecer ajuda se torna invasivo para algumas pessoas. Outras acreditam que encostar levemente no ombro ao se aproximar é uma boa forma de se identificar para a pessoa, caso seja um ambiente muito aberto ou com muitas pessoas, por exemplo. Esta é uma das

recomendações dadas pelo Professor de Orientação e Mobilidade entrevistado:

[...] vai oferecer ajuda? Pergunta se a pessoa quer ajuda, isso é básico... Um monte de gente já veio falar comigo "Ah, não ajudo mais porque tentei ajudar e a pessoa foi mal educada e tal" "Mas como você foi ajudar? Você perguntou se a pessoa queria ajuda? De repente a pessoa tá na TPM ali" [...] travessia da Paulo Fontes... Vou conversar ou perguntar se quer ajuda. De repente a pessoa que tá ali "Ah, será que foi comigo?" Tu não falou o nome, então, de tocar devagar a pessoa, pra ela saber que é com ela, umas informações básicas "Oi, você quer ajuda?" (ENTREVISTADO E8).

Apesar de não haver necessidade de pudores ao abordar as pessoas com deficiência visual, é importante entender que alguns processos que são automáticos para muitas pessoas são diferentes para este perfil. Portanto, percebe-se a necessidade de treinamento da equipe de atendimento, como no caso exemplificado no trecho:

[...] é a pessoa ter aquele tato de ir lá e não só chegar "E aí, o que que vocês querem?" "Tá, mas como? O que que tem? Primeiro a gente tem que saber o que tem pra gente dizer o que quer" E em vários lugares a gente percebe isso, esse tato, de chegar, conversar... Padaria: "Olha, a gente tem isso, tem isso e tem isso... Mas esse assado não tá muito bom" Então ainda tem aquele pessoal que eu tenho certeza que o gerente quer matar, mas que chegam no nosso ouvido e falam "Olha, não tá com uma cara muito boa essa pizza" né? Aí a gente né? "Então vamos pedir outra coisa" (ENTREVISTADA E10).

No caso das pessoas com baixa visão, há necessidade de se identificar como pessoa com deficiência visual, pois muitas

vezes não são abordados por acharem que eles não possuem dificuldade em enxergar, como é o caso da Entrevistada E2:

[...] me identifico como deficiente... Às vezes até falo "Olha, sou deficiente, vou precisar de ajuda pra tal coisa" Mas a gente percebe que não é uma coisa que "Ah, vou fazer porque tenho essa vontade" É porque tem que fazer mesmo... (ENTREVISTADA E2).

Após a **Abordagem Inicial**, o segundo momento da verdade crítico é o **Acompanhamento**, que começa nos momentos iniciais e pode ir até os momentos finais. Pode-se afirmar com base nos resultados, que o acompanhamento traz segurança, tranquilidade e é importante para o reconhecimento do local.

[...] foi tudo muito tranquilo [...]. Como eu estava com acompanhante, eu não senti dificuldade nenhuma dentro do espaço físico né? Se não tivesse alguém me orientando, se eu tivesse que ficar perguntando, com certeza eu ia ficar perdida. Na hora de andar de um lugar pra outro, enfim... Eu não prestei muita atenção não... Na verdade eu não precisei prestar muita atenção... (ENTREVISTADA E1).

Portanto, se para o cliente é importante ter autonomia, isto precisa ser respeitado e soluções podem ser pensadas para que esta autonomia aconteça. Quando questionado sobre fazer sentido ou não pensar em alternativas para o processo de compra, o Entrevistado E7, que já enxergava normalmente até os 22 anos respondeu:

[...] total sentido no meu ponto de vista... Até no mercado às vezes [...] eu acabo levando mais ou menos as mesmas coisas sempre... Eu já enxerguei. E aí tu chegava no mercado, via alguma coisa e lembrava que tinha que levar... Então com certeza, ou se tu tiver alguma coisa

assim no mercado, produtos em oferta, se tivesse alguma coisa que tu pudesse chegar... Porque geralmente tem um site, então tem que pensar... O [...] por exemplo tinha um site, não era acessível, não sei como tá agora né? [...] poderia ter sei lá, um computador que tu pudesse... Talvez pra não tomar um... Porque assim, pensando o seguinte, o que que o cara do mercado pensa "Eu tenho um funcionário e ele precisa fazer o atendimento... Então eu não vou contratar uma pessoa específica pra ficar ali à mercê das pessoas cegas né?" Então de que maneira eu poderia facilitar isso pra esse cliente? Eu posso ter um espaço onde ele consiga ali se situar do que realmente ele quer e tal [...] pra sair pra comprar com uma lista, ele já tem em mente... Não sei, eu viajei agora (risos) (ENTREVISTADO E7).

Este exemplo também ressalta o quanto as tecnologias assistivas podem auxiliar na fluidez do ciclo de serviços, desde que sejam de fácil acesso e utilização. Pois, como relatado pela Entrevistada E10,

[...] eu não vou querer ficar às vezes ali procurando no áudio... Às vezes tu quer chegar num restaurante e tu não quer pensar. Tu não quer ler, ligar o celular e colocar um dispositivo... Tipo o cardápio em braile né? Tinha eu e uma amiga..."Ó, tu lê um que eu leio o outro" "Ah não, vamos pedir pra ela" Porque é um saco. Tu quer sentar, tu quer que a pessoa venha ali "Ó, o que que tem?" É isso né? Querendo ou não, a maioria é assim. Claro, vou te dizer que seria legal se tivesse uma forma de... Um botãozinho que tu apertasse, sei lá, uma coisa assim que te dissesse o cardápio na entrada... Qualquer coisa assim já serviria... Não precisa ser uma coisa móvel. Deixa ali no computador que fosse, qualquer coisa e a gente poder só apertar o botãozinho e ele dizer o

cardápio... Pode ser mais assim que se a gente tiver que fazer muita coisa pra ter acesso a isso, não vai rolar... (ENTREVISTADO E10).

Já em relação ao **Pagamento**, último momento da verdade crítico, é alarmante o quão dependente de confiança no outro a pessoa com deficiência visual precisa ser.

[...] a gente hoje em dia até tem mais facilidade... Antigamente era tudo dinheiro. Aí separava notas, guardava as notas em lugares separados pra saber onde tava... Hoje em dia a gente não lida com dinheiro. Nem eu, nem o meu marido. É mais o cartão de débito né? Daí tem um aplicativo que a gente baixa no celular, do BB mesmo né? [...] Aí muita coisa eu resolvo por ali. Eu pago alguma fatura por ali. Ele lê o código de barras, já me diz o valor, já me diz a data que eu tô pagando. É totalmente acessível, sem problemas... Agora quando tu vai pagar no débito, tu realmente [...], tu tem que confiar no valor que a pessoa colocou, porque a única coisa que a gente tem acesso é digitar a senha da gente (ENTREVISTADA E4).

[...] pra pagar é outro problema... Que daí tu tem que... aquela maquininha não é acessível... Aquelas do cartão... Eu não sou organizada. Então o dinheiro eu já joga tudo ali e depois já não sei o que é de cinco, de dois [...]. Não sou uma pessoa organizada. Então eu tenho que depender da atendente pra me dizer "Ah, é tanto" né? Então tem que confiar... Mas como eu acabo não indo sozinha, não vou mesmo, então eu não passo por essa situação, mas sei que isso é complicado... (ENTREVISTADA E3).

Estes dois exemplos reforçam as impressões tidas tanto da observação participante relatada no primeiro trecho, quanto sentida na vivência da deficiência, descrita no segundo trecho:

Dificuldade para pagar com dinheiro ou cartão, visto que as moedas são iguais e para pagar com cartão você precisa confiar no valor que a pessoa digitou na máquina (PROTOCOLO OBSERVACIONAL: PARTICIPAÇÃO NO MBA EM MARKETING).

Na hora de pagar, decidi pagar com cartão de crédito. A atendente do caixa foi atenciosa e colocou o meu dedo indicador em cima da tecla 5 da máquina para eu localizar os demais números. Digitei um número errado e ela pediu para repetir a operação, só que desta vez eu tampei a máquina com a mão e a Mariana foi repetindo os números que eu digitava em voz baixa para que eu pudesse conferir se estava digitando certo. (PROTOCOLO OBSERVACIONAL: VIVÊNCIA DA DEFICIÊNCIA VISUAL)

O Professor de Orientação e Mobilidade inclusive relata estratégias adotadas para evitar prejuízo, neste caso, quando a pessoa com deficiência visual é o prestador de serviços:

[...] Acontece... Tem, não sei se você viu, que é bastante gente que fica vendendo cartão na rua que são cegos e tal... Alguns relatam, principalmente quando é temporada, que vem muita gente de fora assim. Disseram que já aconteceu "Ah, tô te dando uma nota de cinquenta aqui" Não é. É nota de cinco, de dois né? E aí dá menos dinheiro e ainda volta troco pra ela... E aí algumas artimanhas né? Pessoas que já havia acontecido isso né? Aí a pessoa "Tá, tô te dando uma de cinquenta aqui" Pegou o cartão "Tá bom, vou te dar o troco" Aí colocou lá dentro, puxou a mesma nota... "Ah, essa aqui é dez essa aqui né?" "Não, essa daí é cinco" (risos) "Essa aqui é cinco? É a nota que tu me deu cara" (risos) Tipo de falar um outro valor aleatório...

Mas enfim, é uma artimanha que se usa... Mas acontece bastante (ENTREVISTADO E8).

Este profissional ressalta ainda a necessidade de orientar os prestadores de serviço a como agir na hora do pagamento:

[...] na hora de cumprimentar o de entregar alguma coisa as pessoas ficam meio perdidas assim. Por exemplo na farmácia. Fez a compra, "Tá aqui" Só que tu tá entregando e a pessoa não tá vendo. Tem que ser o contrário. Então encosta na mão da pessoa pra que a pessoa veja... Na hora de dar o troco, as pessoas até se organizam com dinheiro; mas na hora de dar o troco a pessoa juntou ali uma de dez, uma de cinco, uma de dois e entregou. A pessoa não vai saber, então fala "isso aqui é uma nota de dez, essa é de vinte" (ENTREVISTADO E8).

A forma de pagamento é tão importante para algumas pessoas que a escolha do local muitas vezes se dá pelas formas disponíveis, como foi o caso da Entrevistada E4 ao procurar um local para tirar uma foto 3x4:

[...] achei um outro que não faria no débito e eu já não tinha mais, eu já tava nessa história de fazer tudo no débito... Aí eu não quis ir até o banco pra retirar o dinheiro pra fazer a foto ali... Aí fui procurar outro lugar que batesse foto (ENTREVISTADA E4).

Apesar da percepção negativa da maioria, a Entrevistada E10 exaltou exatamente o contrário, evidenciando que por ter baixa visão ela consegue perceber atos de honestidade em muitos lugares na hora do pagamento:

[...] mas assim, tem pessoas sim hoje em dia, essa coisa do serviço não dá pra dizer que tá inacessível, não, porque tá muito bom. As

peessoas, elas têm mais tato. Tipo maquininha de cartão... Eles deixam a máquina, inserem o cartão, tu vê que a pessoa faz assim ó, pra não ver a senha, e eu consigo perceber... Daí a pessoa dá aquela virada, e daí quando eu termino eu falo "Pronto", a pessoa vira pra mim... Então honestidade cara, coisa de caráter mesmo... Isso é legal porque eu tenho percebido muito em estabelecimentos... (ENTREVISTADA E10).

É motivador saber que existem bons exemplos e isto mostra que este novo *mindset* desejado para os gestores de serviço e por consequência, para os funcionários de linha de frente, pode estar mais próximo de ser alcançado. O próximo tópico abordará especificamente de que forma as interações pessoais impactam a percepção dos clientes sobre as experiências em serviço.

## 5.5 INTERAÇÕES PESSOAIS

Este tópico busca atender ao objetivo específico de compreender como as interações com profissionais da linha de frente impactam na experiência das pessoas com deficiência visual.

Um dos grandes desafios de abordar este assunto é fazê-lo de forma isolada, visto que as interações humanas foram o principal aspecto abordado durante a coleta de dados e estão intimamente ligadas as outras duas dimensões, como pôde ser percebido nos tópicos anteriores. De fato, esta ligação não é uma surpresa, visto que alguns autores afirmam que a gestão da experiência precisa ser vista mais como um processo longitudinal ligado ao relacionamento da empresa com os consumidores do que um resultado de uma ação isolada (GRÖNROOS, 1998; NESLIN et al, 2006; VERHOEF et al, 2009; YANG et al, 2012). Portanto, é natural que este

relacionamento envolva tanto os aspectos tangíveis, quanto os processos envolvidos nas diferentes entregas de serviço.

Nesta categoria de análise, onze subcategorias foram criadas tendo como base as percepções dos entrevistados a respeito das interações com os prestadores de serviço, totalizando 581 citações, o maior número de vínculos entre as três dimensões analisadas. Estas subcategorias podem ser observadas na figura 34.

Figura 34 Detalhamento – Categoria Interações Pessoais

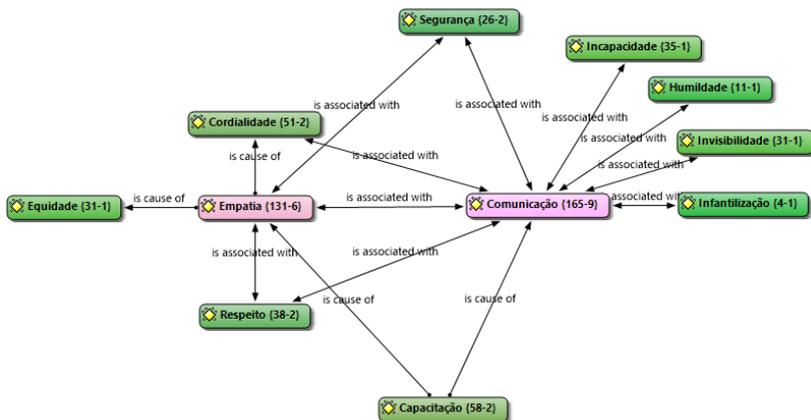
Name	Grounded	De...
Comunicação	165	0
Empatia	131	0
Capacitação	58	0
Cordialidade	51	0
Respeito	38	0
Incapacidade	35	0
Equidade	31	0
Invisibilidade	31	0
Segurança	26	0
Humildade	11	0
Infantilização	4	0

Fonte: Dados Primários. Adaptada de Atlas.ti 7.5.

Nota-se que as subcategorias **Comunicação** e **Empatia** formam o bloco principal de menções, com 28% e 23% do total de citações desta categoria, respectivamente, totalizando 51% se somadas. Já a terceira subcategoria mais citada se refere à necessidade de **Capacitação** dos profissionais para lidar com os diferentes perfis de clientes, com 10% do total de citações desta categoria. As oito subcategorias restantes foram criadas a fim de detalhar o que era mencionado sobre as comunicações empáticas, visto a variedade de temas abordados. As mesmas são analisadas separadamente ao longo deste tópico.

É possível perceber, por meio do mapa conceitual desta categoria (figura 35), que a **Empatia** é o pano de fundo (causa) da **Cordialidade** e **Equidade**, estando também associada ao **Respeito**, a **Segurança** e a **Comunicação**. Essa por sua vez está associada de forma positiva a **Humildade**, **Cordialidade**, **Respeito**, **Segurança** e **Equidade**; e de forma negativa, está associada a percepção de **Incapacidade**, **Invisibilidade** e **Infantilização**, segundo os entrevistados. Percebe-se ainda que a **Capacitação** é vista como uma solução para gerar empatia e melhorar a comunicação dos prestadores de serviço.

Figura 35 - Mapa Conceitual - Categoria Interações Pessoais



Fonte: Dados Primários. Adaptada de Atlas.ti 7.5.

De acordo com Bolton *et al* (2014), a terceira premissa para criar experiências significativas em serviço é criar oportunidades para interações humanas empáticas redesenhando o serviço para que seja cocriado pelos consumidores. De fato, este ponto foi ressaltado direta e indiretamente pelos entrevistados, tais como o Entrevistado E5, que afirmou: "o que falta nas pessoas, como diz a minha esposa, é se colocar no lugar do outro". Foi constatado na pesquisa que existe uma relação

direta entre a **Empatia** e a **Comunicação**, traduzida como **Atendimento** nos relatos. Os trechos escolhidos também ilustram esta percepção:

[...] não tem outra forma de nós fazermos um bom atendimento quando a pessoa que tá lá no balcão recebendo as pessoas. Não entender que aquele idoso é surdo, pode não escutar direito... Entender que vem um apressadinho que quer tudo pra ontem, e vai ter que lidar com tudo isso... Agora de que forma que ele vai lidar com tudo isso? Só mediante a capacitação (ENTREVISTADO E9).

No relato citado o Entrevistado E9 reforça que entender o perfil do outro e adequar o atendimento é essencial, como visto no referencial teórico. Já nesse exemplo, para a Entrevistada E10 ser empático é também ser sincero, tratando o outro como gostaria de ser tratado se estivesse na mesma situação.

[...] adoro quando tem aquela vendedora que pá, que chega e fala "Tá feio, tá feio, tá feio, tá bonito" ou "Aqui a gente não tem uma calça pra você" Tá, não tem, é ruim, tô gordinha, mas isso é um problema meu... Agora a sinceridade dela é o que conta pra mim (ENTREVISTADA E10).

Neste exemplo a Entrevistada E1, quando questionada sobre o que ela achava que influenciava positivamente os aspectos atitudinais, respondeu:

[...] eu acho que a educação das pessoas, a cordialidade das pessoas, a humanidade, a humanização desse serviço, sabe? Porque dependendo de como tu chega na pessoa ela vai te atender de uma forma diferente... Se ela vê que é uma pessoa, querendo ou não, uma pessoa ou mais pobre, ou mais gorda ou diferente do padrão... Essa pessoa que trabalha num

determinado serviço, ela acaba tendo um olhar diferente, ela trata de forma diferente uma pessoa porque ela julga que essa pessoa é de uma classe social mais alta ou de uma classe social menor... Ou porque ela tá mais bem vestida ou porque ela não tá tão bem vestida e eu acho que isso acaba atingindo qualquer diferença né? (ENTREVISTADA E1).

Um ponto que chamou atenção nos relatos foi a relação entre a forma de interagir e o espaço físico. No comentário do Entrevistado E7 fica evidente que o estabelecimento é do mesmo tamanho (do antigo mercado e do novo, pois o lugar é o mesmo), porém pela proximidade do atendimento o lugar parece ser menor e mais aconchegante.

[...] era ali onde tá o [...], agora eles venderam...É ali no Monte Verde, na pracinha... Mas pra gente era melhor o atendimento, parece que era mais próximo da gente sabe? Parece que esses mercados assim que tem, que são de redes, eles não têm uma proximidade com o cliente, não tem assim uma... É, um vínculo diferente... Parece que é assim "Tá ali os produtos, se quer, leva, se não quer, não leva... Se der problema, não tem... Boa sorte" E isso pra gente acaba dificultando bem mais né? (ENTREVISTADO E7).

Outro aspecto percebido é a repulsa por determinados prestadores de serviço por conta do mau atendimento, como é o caso das Entrevistadas E3 e E10:

[...] uma livraria que eu não gosto de ir é a [...], porque eu acho o atendimento ridículo, eles não dão a mínima atenção e eu não suporto assim... Não é um lugar que me agrada... Mas claro, quando não tem opção eu até vou, mas não gosto de ir. (ENTREVISTADA E3).

[...] aí assim, eu já me apeguei. Eu tenho a loja específica. Tá tem vamos supor, a [...], é uma loja específica no shopping que eu compro só ali e só com duas vendedoras... Com qualquer outra eu não compro. Eu digo "Olha moça, é que eu tava procurando uma pessoa" Não tá, vou embora... Porque eu sei o quanto é foda você ser enganada entendeu? (ENTREVISTADA E10).

Conforme visto no referencial teórico, Stock e Hoyer (2005) afirmam que se comunicar empaticamente inclui escutar, sentir, interpretar e responder. Neste sentido, vale destacar alguns trechos que confirmam este pensamento, tais como o da Entrevistada E3 ao relatar como é a experiência de ir sozinha ou com um acompanhante com deficiência visual em um restaurante:

[...] não não... Pra chamar daí é mais uma encrenca... É mais uma saga... Aí tu levanta a mão. Aí tu não sabe se tem alguém olhando, aí fica naquela... Muito chato assim... Então (risos) eu acabo não... Hoje assim eu não vou mais, não me animo...(ENTREVISTADA E3).

Já neste outro exemplo, a mesma entrevistada relata uma experiência de compra em livraria. É possível perceber o carinho e fidelidade na fala dela:

[...] o atendimento, que também é algo que me pega... Eu tinha uma atendente na [...] que eu adorava, amava ela de paixão. Às vezes que eu vou lá, que eu ia lá no centro, eu vou cumprimentá-la assim, porque ela era... Assim, ela lia a sinopse, ela trazia os livros, ela não se importava...é tudo... (ENTREVISTADA E3).

Fica evidente como a forma de se comunicar faz diferença e é valorizada. Neste relato, a Entrevistada E10

responde quais pontos seriam fundamentais para ela ao criar um serviço, destacando a subcategoria **Cordialidade**:

[...] primeiro como já te falei do atendimento... Eu colocaria funcionários, independente de deficiência sabe? Que tivessem aquele tato, acho que isso seria uma exigência minha. Mas tudo bem, você pode até não gostar do que você faz, mas pelo menos não jogue, não desconte isso no cliente, trate ele bem... Porque sem o cliente não tem o serviço, né? Então como é que eu vou afugentar os meus clientes com a minha, com o meu jeito de ser... Não dá. E tem gente que diz assim "Ai, eu sou assim". Não, tudo bem, você é assim, mas pelo menos manter uma polidez, uma educação. E mostrar pra pessoa que você tá ali disposta a dar as informações que ela precisa, já é suficiente, não precisa ficar nhã nhã nhã...(ENTREVISTADA E10).

Neste outro relato a cordialidade também se destacou como um elemento surpresa:

[...] uma outra realidade que me surpreendeu foi o aeroporto de Porto Alegre... O atendente, acho que era [...], sabe? "Oh, eu tô saindo" "Oh, cheguei". Porque às vezes ele vai fazer alguma e sai sem dizer que sai né? Então é muito, assim, até falei "[...], parece que não estamos no Brasil" (risos) uma coisa surpreendente, o aeroporto de Porto Alegre me surpreendeu... (ENTREVISTADO E9).

Já em relação às subcategorias **Respeito e Humildade**, o exemplo trazido pelo Entrevistado E9 ilustra situações típicas da ausência destes dois elementos:

[...] tu tá num mercado, tu pede cominho e eles te vendem pimenta... Ou tu pede "Ah eu quero esse tempero, mas não pode ter pimenta, é a

tampinha azul". Eles me vendem com a tampinha vermelha né? Ou então, "O que que tem? Qual é a validade desse produto?" Olham, olham, reviram, "Não vejo", não percebem... Então existe um "Ah, eu quero um determinado produto" "Não tem". Nós sabemos que tem porque dias antes nós fomos lá e tinha. Enfim, a gente sabe que tem... O que eu digo [...] é que nós temos e muita dificuldade todos os dias...(ENTREVISTADO E9).

Neste outro trecho, a Entrevistada E1 ressalta a sensação de Equidade advinda de ser tratado com Respeito e Cordialidade:

[...] respeito... Exatamente... É claro que o deficiente físico, ele precisa também de uma estrutura física diferente. Vai precisar de uma rampa, vai precisar de um andador mais largo, enfim... Mas se chegar uma pessoa e também falar com ele, e se apresentar, com certeza ele vai se sentir muito. A auto estima dele vai ficar mais elevada, ele vai conseguir ir até os lugares com muito mais independência. Ele vai ter vontade de sair na rua porque as pessoas vão tratá-lo com igualdade, como tu disse, pra qualquer um, qualquer um gosta de ser tratado assim, independente de estar bem ou mal vestido, de ter ou não ter o dinheiro, de ser é muito gordo, muito magro, enfim... É... Na verdade, tem que se pensar no ser humano como um ser humano mesmo, como eu gosto de ser tratado eu tenho que tratar as outras pessoas né? Com o mínimo de respeito e educação... (ENTREVISTADA E1).

Ainda sobre a **Equidade, Respeito, Humildade e Cordialidade**, os entrevistados E4 e E9 afirmam que:

[...] a pessoa chegar e falar quando a gente vai num estabelecimento, não saber como lidar

contigo, mas colocar à disposição de peito aberto pra ajudar "Olha, eu nunca atendi pessoa com deficiência, mas se tu disser como que eu posso te ajudar...". Se a pessoa se coloca disponível pra aprender e desce daquele pedestal dela que acha que porque enxerga ela é superior. Se ela desce desse pedestal, a gente só tende a vencer essa barreira né? Essa barreira do desconhecimento, do estranhamento... Agora, quando ela se mantém naquela postura de que realmente "Eu tô fazendo uma caridade pra você porque a tua vida deve ser a pior coisa que existe no mundo", se ela se mantém nessa posição, aí eu realmente me armo mesmo...(ENTREVISTADA E4).

[...] mas tu sabes o que o motorista fala assim ó "A segurança de vocês é de responsabilidade do motorista". Óbvio, não pode ser diferente... Porque a mesma responsabilidade que ele tem comigo, ele tem com os demais... Ou o contrário né? Então eu estou incluído nesse contexto. Então o que que ele deveria perguntar? "Tens alguma dificuldade em ir em pé?" Pronto. Resolvía-se o problema, desde que ele aceite a minha resposta né? Também não adianta ele perguntar e a mesma coisa na escada... "Podemos ir de escada ou tu preferes de elevador?" Pronto, resolvía tudo... (ENTREVISTADO E9).

Percebe-se ainda que a sensação de desconfiança e necessidade de fomentar a **Segurança**, que está associada à **Empatia** e à **Comunicação**, é essencial. "A gente aprende a não acreditar nas pessoas, mas desconfiar, não vou dizer não acreditar, mas é desconfiar" ENTREVISTADO E9. Este ponto também foi sentido durante a vivência da deficiência visual por parte da pesquisadora, que afirmou: "eu me sentia vulnerável, pois era muito fácil alguém tirar proveito da mim" PROTOCOLO OBSERVACIONAL: VIVÊNCIA DA DEFICIÊNCIA VISUAL.

Nota-se que o reflexo desse ciclo de interação pessoal empática pode resultar na construção de confiança no relacionamento estabelecido STOCK E HOYER (2005). Este ponto ficou claro na coleta de dados, pois os entrevistados costumam não só estabelecer um relacionamento com o prestador de serviços, como recomendar para outras pessoas.

[...] eu tô tão acostumada aí ir aos mercados, aí se eu mudar de mercado vai ser nossa, vai ser ruim. Mas eu estou acostumada a ir nos mercados ali perto da minha casa, que eu já chego, já sei onde é o que eu quero e assim, eu já sei o que eu quero...(ENTREVISTADA E2).

[...] na verdade eu e a minha esposa começamos a ir, a frequentar ali o restaurantezinho, e aí depois a gente começou a divulgar né? Porque foi bom atendimento, atenção [...]. Às vezes o cara até comete um equívoco aqui ou ali, mas aí ele pede desculpa e a gente "É isso". Mas isso, a importância do atendimento assim, essa atenção né? (ENTREVISTADO E7).

[...] vamos supor padaria né? Eu tenho as minhas favoritas, eu tenho umas duas ou três que eu só como ali, porque eu já fui numa diferente. Tipo, tem uma padaria ali do shopping que eu tentei ir e o atendimento foi horrível, a mulher me jogou na cadeira, entende? Uma pessoa totalmente grosseira... E aí não tem a ver com falta de informação, tem a ver com grosseria... Porque ela fez assim "Senta aí" e me empurrou pra trás... A minha sorte é que eu sentei na cadeira... E daí eu falei "O moça, eu queria um café, mas se tiver um chocolate..." "Não, a gente não tem chocolate aqui". Mas assim, nesse tom, toda grossinha porque ela não queria me atender, ela não queria fazer o que ela tava fazendo ali... (ENTREVISTADA E10).

[...] por exemplo, agora até eu uso muito semente né? De castanha, aquelas coisas todas... E aí eu tô pensando assim "Ah, eu tenho que ir lá comprar, mas acho que eu vou nessa loja aqui perto do posto porque o atendimento é excelente" (ENTREVISTADA E3).

[...] eu priorizo às vezes os locais mais conhecidos... Lá no Kobrasol tem uma padaria que serve almoço, eu vou lá por dois motivos... Primeiro porque eu já sou conhecido lá, a gente conhece a qualidade do serviço deles... No início era terrível, nunca receberam uma pessoa cega lá, era a impressão que eu tinha né? Aí foram acostumando com a gente. A gente foi orientando, vai explicando, vai trocando... Aí eu tenho um ticket alimentação que lá eles aceitam, então eu almoço com ticket de alimentação pra ficar confortável né? Em relação a isso...(ENTREVISTADO E9).

Este entrevistado reforça ainda: “determinadas vezes eu vou em determinado restaurante, porque pô, eu já conheço, o pessoal já me conhece, já cria uma relação, isso acaba se tornando agradável...” ENTREVISTADO E9

Para que este ciclo de satisfação e construção de relacionamento seja cada vez mais comum, é fundamental que haja **Capacitação**. Percebe-se que capacitar os prestadores de serviço para atender os diferentes perfis de seus consumidores é um ponto muito importante, no ponto de vista dos entrevistados, como é o caso da Entrevistada E4: “o que me deixa muito indignada no geral é isso que eu te falei assim...a gente não ter o preparo das pessoas pra nos auxiliar”.

[...] eu entendo que pra termos uma boa abordagem nós teríamos que ter capacitações sistemáticas dessas pessoas, porque eu só vou entender o que é uma boa abordagem quando eu entender que nós estamos numa sociedade e que essa sociedade é composta por uma imensidão

absurda de egos. Todos nós temos egos (ENTREVISTADO E9).

Neste trecho, a Entrevistada E1 faz a conexão entre a importância de ter um acompanhante que seja empático e a capacitação, fazendo uma comparação de como é a interação pessoal em um serviço público e outro de uma companhia aérea vivenciado por ela:

[...] eu acho que ainda tá faltando é preparo mesmo das pessoas, porque mesmo tendo piso guia em que essa pessoa chega e te coloca em cima do piso guia e diga "Olha, esse piso que vai te levar até o elevador ou onde tu queres ir". Tudo bem se o piso guia tá te levando até o elevador... ÓTIMO... Mas às vezes ele não leva pra lá, entendeu? Vai só até a metade do caminho. E da metade do caminho pra lá, o que que tu vais fazer se tu não tem um acompanhante? tu vai chegar no elevador como? Por isso que eu te digo... Se fosse realmente seguido o padrão, se as pessoas respeitassem as pessoas e fizessem isso como deve ser feito... E elas fossem capacitadas pra trabalhar em qualquer lugar... Tu vai no órgão público, meu Deus! A pessoa te atende quando tiver vontade de atender né? Numa empresa dessas tu chega, a pessoa chega e já se apresenta "Ah meu nome é fulano de tal, eu tô aqui pra te acompanhar até determinado ponto...lá em determinado ponto "daqui aqui eu não vou mais te acompanhar, mas tem fulana de tal que vai te acompanhar"...isso é uma equipe que é preparada para atender seja lá que tipo de deficiência for (ENTREVISTADA E1).

Capacitar inclui desmistificar estereótipos que existem, segundo os relatos e destacado no tópico 4.2 (A questão da informação: desmistificando a Deficiência Visual). Para tanto, os itens a seguir têm o papel de tornar evidente estes estereótipos

a fim de quebrar estas imagens e construir relacionamentos mais agradáveis e equitativos para todos.

### 5.5.1 Ser tratada como incapaz

Este aspecto foi citado durante a entrevista, nas mais diferentes perguntas ou situações relatadas, conforme é possível verificar com as citações a seguir:

[...] as pessoas acham que nós somos incapazes, somos muito boca abertas... Então eu vou na padaria, acha que eu sou coitado, tem que pegar no braço, tem que levar, tem que fazer isso, tem que fazer aquilo... Então eu já chego brincando, já chego rindo, e aí assim a gente vai tentando contornar as dificuldades, mas as dificuldades elas são diárias e constantes... (ENTREVISTADO E9).

[...] geralmente com a pessoa cega eles falam com a pessoa que tá do lado... "O quê que ela quer? Que que ela precisa? Ela fala? Ela ouve? Ela consegue andar? Como que ela engravidou? Quem foi que fez isso com ela? Enfim... As pessoas não conseguem ver uma pessoa com deficiência com potencial, com possibilidades, ela continua vendo essa pessoa como uma incapaz... (ENTREVISTADA E2).

Em Bancos:

[...] tu entra no banco, a primeira pergunta que te fazem... Pelo menos pra mim sempre... A maior parte das vezes é assim, mesmo quando eu vou com alguém... Coisas assim... "Ah, tu veio receber a tua aposentadoria?"..."Ainda não, ainda não"... Ainda não se vê a pessoa, como

pessoa... Se vê como alguém que tem uma limitação e a partir dessa limitação ela né? não consome, não. (ENTREVISTADA E3).

### Em Shoppings:

[...] eu adoro ir em shopping, mas eu odeio os seguranças do shopping, porque eles têm uma mania de não deixar a gente ir por escada rolante. E daí eles falam "Porque teve uma vez, que teve um cego que medo" Aí eu falei assim "Mas é ele, eu não tenho" A gente tem especificidades. Tem cego que não gosta. Eu odeio elevador, eu não gosto, eu gosto de escada rolante... (ENTREVISTADA E10).

### Em Lojas:

[...] uma vez eu fui auxiliar o meu sogro na aquisição de um carro dele. A mulher disse por telefone "Não, não posso vender pra ele porque ele não tem carteira de motorista". Fui na loja, ela me atendeu super bem, porque percebeu a besteira que ela fez... Eu ia sentar com ela e ia conversar, fazer ela entender a besteira que ela tava falando... Falou pra ela, não falou pra mim. Falou por telefone, não falou pessoalmente. Mas assim, sabe que tá errada, sabe que tá errada... Mas de qualquer forma o preconceito prevalece. Porque o preconceito prevalece? Porque falta informação, falta qualificação, capacitação. Falta porque os caras podem ser catedráticos na venda, os caras podem dominar a venda do produto, mas não entendem de pessoas...(ENTREVISTADO E9).

### Em Postos de Saúde:

[...] aí a médica me chamou, eu entrei, sentei na frente dela: "Cadê a tua mãe?" "Mas o que que a senhora quer com a mãe?" "Ué, mas a tua mãe

não veio" "Tá, mas eu quero saber o que que a senhora quer com a mãe?" "Ué, mas ela não vem sempre com você?" "Não, mas doutora, sou eu que vou me consultar, não é a mãe... A mãe tá em casa... Sou que vou me consultar"... Aí ela até (suspiro) suspirou e "Não, ele é capaz"... Então a gente tem que mostrar sabe? A gente tem que se posicionar... A gente não pode deixar a coisa correr sabe? (ENTREVISTADO E5).

Nota-se que algumas pessoas pressupõem que a pessoa com deficiência visual não tem capacidade de decisão, “então, tipo, às vezes as pessoas tratam a gente como se a gente tivesse um outro comprometimento, que não tivesse entendimento das coisas...” (ENTREVISTADA E4).

### 5.5.2 Ser "invisível"

Este aspecto já havia sido observado durante a dinâmica com a turma de MBA de uma universidade de Florianópolis e na vivência da deficiência visual feita pela autora. Os relatos confirmaram que as impressões prévias não eram exclusividade dos pesquisadores.

[...] que a partir do momento que tu começa a ver a pessoa e entender, por exemplo, que ela escuta e que tá ali quando tu diz "Quem vai atender ela?". Que ela tá vendo que tu tá ali com má vontade, isso já modifica, né? Então é assim que eu vejo... (ENTREVISTADA E3).

Em restaurantes ou cafés:

[...] outro dia tava eu com a minha mãe e assim [...] e aí ela falou "Fala pra ela", que era pra mim né? Que eu queria integral "Fala pra ela que que

tu tem de salgado integral"... Cara, a mulher me atendeu com uma má vontade, que ela pensou assim de certo "Ah poxa, se a senhora tá com ela, porque que não né?"... Aí eu disse "Mãe, vamo, porque eu não vou comprar aqui, não vou comer"... Eu fico muito indignada... (ENTREVISTADA E3).

[...] uma vez estávamos numa churrascaria com uma mesa cheia, todos cegos. E conversa vai, conversa vem, a gente não vê se tem alguém vindo. Só escutam e como todos estavam falando empolgados, nenhum garçom parava na nossa mesa para nos servir, então tivemos que chamá-los quase todas as vezes." (ENTREVISTADO E9).

[...] chegava o garçom e perguntava "Ela quer cerveja?" Daí a minha irmã já entra na pilha comigo né? "Olha, ele tá perguntando se tu quer cerveja". Daí eu já digo "Ah, responde pra ele que sim" (risos) Aí a gente já começa a avacalhar (risos) (ENTREVISTADA E4).

[...] então a gente tem que se impor... Eu já avacalho com a pessoa... Eu vou às vezes com um amigo meu que enxerga, que já gosta de avacalhar também... "O que que ele vai comer?" "Ah ele quer saber o que você vai comer". Aqui, "Diz pra ele que eu quero comer isso isso" "Ah nós falamos a mesma língua... O português corretinho" (ENTREVISTADO E5).

## Em Mercados:

[...] às vezes tu chega ali e tu fica cinco minutos e ninguém vem dizer... Aí tu não sabe se as pessoas te viram, se as pessoas não te viram, e esse feedback elas tem que dar... Por mais que às vezes a gente também tem que ter uma tolerânciazinha, porque a gente sabe que o

mercado tá cheio e tal, mas a gente entende isso né? (ENTREVISTADO E7).

Em lojas:

“[...] quer ver, nós vamos lá comprar um aparelho de CD... Tu sabe que eu vou comprar... Tu sabe que eu que vou comprar, mas eles vão perguntar pra você”. Dito e feito! A gente chegou na loja, o cara chegou "O que que a senhora quer?" "Não, é ele que quer" Porque eu tinha dito: "Diz pra pessoa, pra quem for te atender aqui que sou eu que vou que quero comprar, não você". Aí o cara já me viu como um cliente [...]. Aí se formou um vínculo. Mas porque eu tive que orientar...(ENTREVISTADO E5).

[...] mesmo que tu vá com alguém nessas... Nas lojas, nos supermercados, ninguém se direciona. É raro aquela pessoa que se direciona à pessoa com deficiência. Ela vai se direcionar à pessoa que tá do teu lado... Quem tá te acompanhando né? É muito engraçado... Às vezes tu vai na [...], ali no [...], comprar um perfume... E daí tu né? Ele dá o papelzinho, o papelzinho da amostra, pra pessoa que tá do teu lado, não dá pra ti... (ENTREVISTADA E3).

No caso da pessoa que possui baixa visão fica ainda mais evidente este aspecto, pois apesar de ter um grau de acuidade baixo, ainda é possível ver algumas coisas e movimentos. “Eu fico indignada com essa parte...se você tá falando com uma senhora "a senhora pode me ajudar?" a pessoa continua andando, “que se dane, deixa, porque não vai me ver” (ENTREVISTADA E10).

### 5.5.3 Ser tratada como se fosse criança

Este estereótipo incomoda bastante os entrevistados, que por vezes se irritam, como pode ser observado nas experiências relatadas pelos entrevistados:

Em Serviços Públicos:

[...] e ela não, ela ficou me tratando como se eu fosse uma criança assim... "Olha, tu pede pra alguém pra te ajudar a achar a documentação". Eu disse "Não moça, eu realmente já tô com o papelzinho. Já sei o que tem que trazer... Eu não sei nem porque que te chamaram pra vir me dizer o óbvio". Falei, porque fiquei muito indignada... (ENTREVISTADA E4).

Em restaurantes ou cafés:

[...] eu não sei se eu falei sobre isso... Que tem aquela coisa do "Ai, quer sentar na cadeirinha? Quer comer com o garfinho? Quer comer com a colherinha? Com a colherinha é mais fácil né?" Pô, porque que eu não posso pegar uma faca? Não, não vou me matar né? Eu nunca vi um cego, uma manchete no jornal "Ah, cego enfiou a faca no próprio dedo". A gente não faz, pá, enfia o garfo no pescoço... Não... Calma aí né? (risos) (ENTREVISTADA E10).

[...] era um curso só de pessoas cegas... Então eles pegaram voluntários pra ajudar a servir as pessoas cegas, porque tu imagina num restaurante onde os garçons tivessem que servir oitenta pessoas cegas [...]. Não sei se prepararam essas pessoas voluntárias, o que que elas faziam? Elas iam lá no buffet e serviam o prato daquela pessoa cega com tudo que elas achavam que a pessoa cega deveria comer, e

chegavam ali e jogavam o prato na tua frente e diziam "O papa tá aqui". Então, informação, minimamente, "Vocês vão servir pessoas cegas e cada uma tem um gosto, que nem uma pessoa que enxerga. Então perguntem e digam o cardápio, perguntem o que ela quer comer. Se ela come muito ou pouco, que quantidade ela costuma comer". Tinha gente que tinha diabetes ali naquele grupo e não podia comer certas coisas. Chegava o prato com tudo que tinha direito [...]. Então eu acho que a informação, a informação é o principal... (ENTREVISTADA E4).

#### **5.5.4 Ser tratada como se tivesse outro tipo de deficiência**

Este aspecto inclui não somente se tratada como se tivesse deficiência motora, auditiva ou intelectual, mas também no não entendimento das diferentes necessidades de cada deficiência, conforme relatado a seguir:

[...] essa coisa do diminutivo, parece que a gente tem síndrome de down... Ai vai me dando um ódio, que eu começo a fazer um monte de careta. A pessoa já vai atender engrossando a voz, porque irrita e isso com qualquer pessoa... (ENTREVISTADA E10).

[...] e aí tem outras ideias de pessoas que nos procuram pra criar acessibilidade "Ah, vamos colocar piso tátil até o banheiro. Aí vai até o banheiro adaptado com barra e tal" "Adaptado com barra? Porque?" Se fosse pra cadeirante sim. Agora pra pessoa cega não precisa de barra, pode ser o banheiro normal... "Tá, mas aí a gente vai ter que identificar com plaquinhas? Torneira, saboneteira" "Cara, a hora que a pessoa tocar na

torneira ela vai saber o que é, não precisa escrever o que é”. Então assim. Algumas informações sim, mas preocupação demais com algumas coisas que não tem nada a ver, e com que realmente interessa... De repente não tem nem como chegar nesse banheiro, e lá dentro um monte de informação (ENTREVISTADO E8).

### No transporte público:

[...] em alguns momentos específicos vai usar bengala, em outros que conhece não vai usar... “Ah essa pessoa tá se fazendo. Ontem tava de bengala e agora não tá”. Então essa falta de conhecimento. De conhecer as características das pessoas. Acho que atrapalha um pouco, principalmente o baixa visão sofre muito com isso e às vezes até tem vergonha de situações... O que tá usando, ou que não tá usando... E aí já ficou ouvindo porque “Não sou surdo, eu ouço as pessoas falando”, e as pessoas comentam como se a pessoa não tivesse ouvindo... É muito constrangedor... Várias situações assim mexe muito com o psicológico...(ENTREVISTADO E8).

### Em mercados:

[...] tá acontecendo, graças ao bom Deus, como eu lhe digo, que se inclui pessoa com deficiência independente de ser físico, intelectual, paralisia cerebral, desde que ele possa exercer atividade e pode. Isso é... Nossa! Fico muito feliz com isso! Só que na questão da deficiência intelectual, eu vou abordar a questão dos mercados. Por exemplo... Tá havendo desvio de função... O que que no caso seria, até onde eu sei, a função do deficiente intelectual? Ser empacotador, mas não pra atender o deficiente visual... É complicado. Porque primeiro a pessoa, claro que tem muitos que leem bem, mas se tu pede alguma coisa, uma marca mais complicada pra ele, ele não vai saber... (ENTREVISTADO E5).

Percebe-se que em muitos casos existe uma vontade de auxiliar ou de criar algo de forma inclusiva, mas a falta de conhecimento a respeito das especificidades de cada deficiência dificulta este processo. O tópico a seguir abordará como cocriar a experiência em serviços a partir dos relatos das melhores e piores experiências relatadas.

## 5.6 COCRIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA EM SERVIÇOS

Este tópico tem como objetivo elucidar os principais aspectos presentes nas piores e melhores experiências em serviço, de forma a conectar as dimensões analisadas anteriormente e evidenciar os pontos que devem ser reforçados e evitados, a partir da ótica dos entrevistados. Por fim, o último tópico traz mensagens relatadas pelas pessoas com deficiência visual para os gestores de serviço que gostariam de melhorar a experiência de seus clientes e não sabem por onde começar. Desta forma, estes levantamentos servirão de embasamento para a cocriação da experiência em serviços e conseqüentemente para a elaboração do *framework* apresentado nessa pesquisa.

### 5.6.1 Relatos sobre as piores experiências

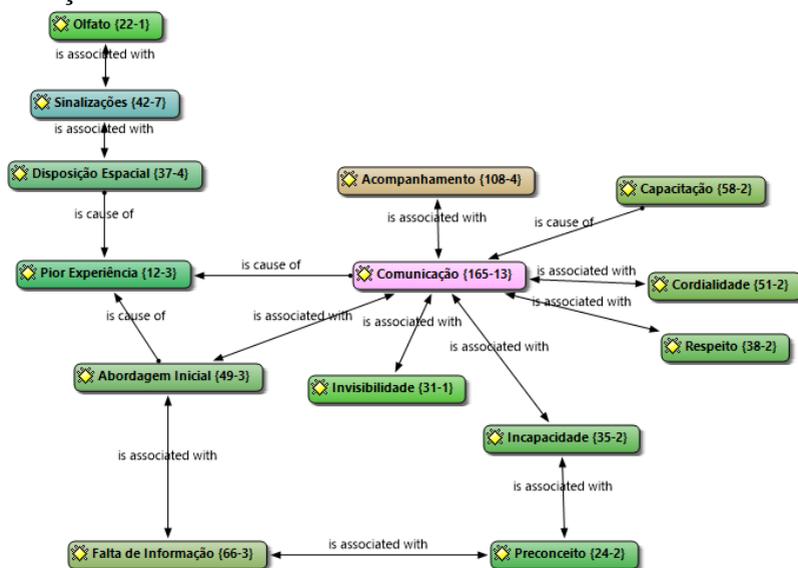
Este tópico tem como objetivo destacar quais aspectos estão relacionados com as piores experiências em serviço relatadas nas entrevistas, bem como reforçar pontos a serem evitados em alguns segmentos de serviço. Para tanto, usou-se a Técnica do Incidente Crítico, de Flanagan (1954), por meio dos questionamentos “Qual foi a pior experiência que você já teve com algum serviço? Aquele lugar que você não voltaria de jeito nenhum...Como foi?”

Alguns entrevistados argumentaram que não tinham uma situação específica: “sabe o que que é interessante? é que essas coisas ruins, elas são tão naturais na nossa vida que eu tenho dificuldade de dizer o que é pior, ou qual foi a pior das piores...” (ENTREVISTADO E9).

[..] eu não sou muito de gravar nem a melhor nem a pior, porque eu jogo pro universo as coisas que me acontecem (risos) [..]. Na hora eu fico muito brava, mas depois eu jogo pro universo porque eu sempre penso "Não vai ser a primeira, nem a última". E agora te dizer a pior experiência? eu não sei se vou saber (ENTREVISTADA E4).

Das piores experiências relatadas, foram citados os serviços de Mercado, Escola, Casa Noturna, Academia de Ginástica, Shopping e Banco. A Figura 36 ilustra um mapa conceitual sobre as piores experiências em serviço, destacando os principais fatores relacionados com a percepção negativa dos entrevistados. É possível perceber que os conceitos de **Disposição Espacial**, **Comunicação** e **Abordagem Inicial** são os principais causadores da **Pior Experiência**. Vale ressaltar que o **Acompanhamento** (ou a ausência de) também faz parte destes fatores principais e está diretamente associado à **Comunicação**.

Figura 36 – Mapa conceitual sobre as piores experiências em serviço



Fonte: Dados Primários. Adaptada de Atlas.ti 7.5.

Os problemas identificados na **Abordagem Inicial** estão associados com a **Falta de Informação** e a forma de se comunicar, tendo carência de **Cordialidade** e **Respeito**, tratativa como pessoa incapaz (**Incapacidade**) ou ainda a ausência de comunicação (**Invisibilidade**). De acordo com as entrevistas e a vivência da deficiência visual por parte da autora, pode-se afirmar que as variadas combinações destes fatores durante a **Abordagem Inicial** resultam em experiências negativas em serviços. Os trechos trazidos exemplificam de que forma alguns destes fatores se combinam, ilustrando uma experiência de compra em um supermercado e parte do relato sobre uma das vivências da deficiência visual em um Shopping, ambos em Florianópolis:

[...] o atendimento por parte dos funcionários não é aquilo tudo. Aí é da sorte! Às vezes tu pega

uma pessoa bem dinâmica, bem assim, que tem paciência... Tem outros que vão ali quase morrendo e tão louco que tu vá embora de uma vez... Por exemplo: cheguei "Tem uma carne assim assim assim?" "Não, não tem" "Cara, mas tu nem foi olhar, tu nem saiu daqui, como é que tu sabe que não tem?" Aí ele foi lá e tinha... Então assim, tem que se impor, tem que ser meio chato sabe? Isso é ruim... É ruim (ENTREVISTADO E7).

[...] na hora de me atender, a pessoa falou baixo e eu não entendi que era comigo, então pedi para repetir. Nesta hora o atendente respondeu, direcionando-se para a Mariana – “olha aí pra ela qual é o pão que ela quer”. A partir de então, passou a falar somente com a Mariana (PROTOCOLO OBSERVACIONAL: VIVÊNCIA DA DEFICIÊNCIA VISUAL).

Este outro trecho exemplifica a combinação da **Abordagem Inicial** com a **Invisibilidade**:

[...] eu chego num estabelecimento com uma pessoa de fora, aconteceu uma vez comigo, que eu fui no [...] com um guarda que tava me auxiliando... E aí a atendente perguntou pra ele "Onde que ele vai?". Eu fiquei calado. Ela não perguntou pra mim... Aí ficou aquele silêncio... "Ah, onde é que tu vais?" Opa, começou a melhorar! Aí eu respondi... Se fez cara feia, pra mim empata, porque não tô enxergando (risos) sabe? (ENTREVISTADO E9).

Vale enfatizar que a **Falta de Informação** está associada ao **Preconceito** e à percepção de **Incapacidade**. Em alguns casos a relação destes três fatores combinados à **Comunicação** e **Abordagem Inicial** resultam em situações constrangedoras que pela constância na vida das pessoas são levadas na esportiva, como a descrita nesse trecho:

[...] eu tava numa repartição pública e eu fui pedir auxílio pra ir pro elevador... Eu acho que eu nem tava mal vestida (risos). Eu cheguei e disse assim "Podia me ajudar...?". A pessoa disse "Não! Não tenho nada pra dar" (risos) (ENTREVISTADA E4).

Além da **Abordagem Inicial**, a combinação dos fatores da subcategoria **Comunicação** citados anteriormente com a subcategoria **Acompanhamento** também refletem em situações desagradáveis. Os trechos das entrevistas na sequência destacam a ausência de comunicação (**Invisibilidade**) e **Acompanhamento** em experiências em duas Casas Noturnas na Grande Florianópolis, sendo a primeira em um Karaokê e a segunda em uma Casa de Shows:

[...] ninguém queria atender a gente, largaram o meu amigo e eu numa mesa, a gente ficou lá jogado, daí né? "Onde é que a gente pega bebida?" Aí ia atropelando as mesas, as pessoas. Não vinha uma pessoa, tinha que ficar perguntando. Todo mundo meio bêbado... Aí, chato sabe? E daí ninguém atendia... Até que chegou um cara, que a gente achou que fosse funcionário. Aí um cara com um fedor de vômito, mas o meu amigo não tinha percebido. Aí começou a pedir as coisas pro cara... Eu cutuquei ele e disse assim: "Não é funcionário, ele tá aqui com a intenção de ajudar, eu sei, mas o cara tá podre". Aí que chato, não tinha outra pessoa pra pedir a bebida... Aí o cara vinha pra ajudar a gente. Então ele trazia a bebida do meu amigo, porque eu não tive coragem de tomar nada. E aí ele ia no banheiro, voltava com mais fedor de vômito. Então foi a noite horrível com aquele cara podre ali do lado [...]. Então foi chato! Até na hora de sair a gente se perdeu, foi parar no banheiro, porque não tinha ninguém pra guiar a gente...(ENTREVISTADA E10).

[...] também passamos por uma situação parecida na [...], porque ali tem shows e a gente vai algumas vezes... Só que o que que acontece? Ah, o segurança pode ir até certo ponto, depois daquilo não vai mais, daí a gente se perde né? [...] quando a gente foi ver tinha sessenta pessoas apertando a gente [...]. A minha amiga em pânico, porque ela era cega total e eu baixa visão, falei "Calma, eu vou tirar a gente daqui". Como que eu fiz isso? Gritando... Falei "Gente, alguém? Socorro! Socorro! Tô perdida!" Comecei a dar um surto psicótico. Aí veio gente, me ajudou, me levou lá na frente. Chamaram eles no som e eles foram encontrados... Mas assim, que situação! [...]. Falta de diálogo. Só que é claro que também tem aquilo né? Nunca lidaram com cego. Nunca tiveram seis cegos de uma vez... Acontece na primeira vez. O negócio é que não dá pra acontecer sempre né? (ENTREVISTADA E10).

A combinação de **Falta de Informação, Comunicação e Acompanhamento** foi a mais utilizada para descrever as experiências ruins e não somente nos casos das piores experiências. A Entrevistada E3 deixa evidente por meio de uma experiência em uma Academia de Ginástica em Florianópolis que nem sempre o prestador de serviços percebe que não está se comunicando da melhor forma:

[...] fui lá e o atendimento... Nossa! Muito bom! Fui lá fazer matrícula [...], e fui pra minha primeira aula experimental... Cara, assim ó. Eu cheguei aqui dessa aula, desse primeiro dia, eu chorei de raiva [...]! Primeiro que assim, a minha cegueira é congênita né? Então a gente não tem acesso a imitação... Então tem movimentos que eu não conheço, não sei fazer [...]. Era aquelas academias de circuito, sabe? [...] aí ela ia me explicar o funcionamento dos aparelhos e o movimento que eu tinha que fazer em cada,

pensa... Eu não conseguia entender! Porque ela falava de uma forma que pra mim "Tá, tu tem que entrar embaixo do aparelho", "Tá, como assim? Como é que eu vou entrar?" Eu não conseguia entender o que ela queria dizer... Então assim, foi muito frustrante [...]. Porque primeiro que eu tive que lidar com a minha impotência [...]. Eu sou muito controladora [...], tem que estar todas as coisas assim do meu jeito... E eu perdi aquilo naquele dia né? [...]. Além disso, a dificuldade de eu ter que esperar pelo outro sabe? De eu não saber... E eu achava assim: "Como será que as pessoas tão me vendo?", "Como é que elas tão encarando essa minha dificuldade?" [...]. Esse que é o problema (risos)... Entendes? Na cabeça dela, ela tava me orientando... Só que eu que entendi eu não tava sendo orientada corretamente quando eu fui começar a fazer com o [...], que daí eu saí por isso... Cara, não tá certo... Então aí eu comecei a perceber que não tava certo... (ENTREVISTADA E3).

Quando questionados sobre a existência de serviço de acompanhamento quando a pessoa com deficiência visual chega no ambiente de serviço com alguém, alguns entrevistados mencionaram que “esse serviço que deveria ser feito pela pessoa que trabalha num espaço, ele é feito pelo meu acompanhante” (ENTREVISTADA E1), ou ainda “as vezes a gente sempre tem que tá fazendo esse papel de mediador que, a gente é um cliente, quem deveria abordar seria o local...” (ENTREVISTADA E4). Este inclusive foi um dos principais motivos para a péssima experiência vivenciada em um Banco em Florianópolis.

[...] teve um determinado momento que a gente já tava no segundo piso, que a pessoa cega tinha que falar com o gerente dela... A pessoa que tava entregando as senhas, ela falou "Não, não, é ela não vai poder pegar a senha preferencial porque ela está contigo, que é acompanhante dela". Eu

disse "Não, perafá... Ela vai procurar um serviço, eu tô procurando outro serviço... Ela é cega, eu também tenho baixa visão". Então tive que questionar, eu tive que explicar a minha situação, porque parece que também já é uma norma. A partir do momento que tu tem um acompanhante, você não precisa ter ninguém disponível ali, por que a obrigação é da pessoa que tá contigo demonstrar as coisas que tem, de ver o preço desses objetos, do que tu quer comprar e de te ajudar a procurar principalmente...(ENTREVISTADA E1).

Em relação aos aspectos físicos, duas subcategorias se destacam: a presença de **Sinalização** adequada e a **Disposição Espacial** do ambiente de serviço. O Entrevistado E7, por exemplo, afirma "eu percebo assim, quanto maior os lugares, lojas mais sabe? parece que é mais complicado assim..." em relação ao segmento de Mercados e Lojas de Departamento. Para as pessoas com baixa visão este ponto é fundamental, visto que em alguns lugares objetos, iluminação e portas de vidro, por exemplo, prejudicam a localização e locomoção dentro do ambiente interno.

[...] é muito ruim pra quem tem baixa visão lugar com espelho... Eu acho que no shopping... É um que tem ali no centro... É pequenininho assim [...], aí no final daquele corredor tinha um espelho e eu fui né? Fui e bati com a cara no espelho (risos)! Foi muito ruim assim [...]. Na hora que eu dei com a cara na parede mesmo, daí a moça da loja gritou "Ai moça, é um espelho, vai quebrar". Eu disse "Oh né? Legal, preocupada em quebrar o espelho, a minha cara pode se detonar toda" (ENTREVISTADA E2).

Em outras situações, por ter baixa visão e não usar bengala, algumas pessoas duvidam da deficiência e não

orientam o cliente da maneira correta, como foi o caso da Entrevistada E1:

[...] a gente tinha que ir pro segundo andar desse prédio e eu falei "Poxa, eu não tô enxergando aonde que é o elevador", e a pessoa mostrou "Não, vai por aqui no corredor né?" E estava indo uma pessoa na nossa frente... Eu disse: "Ela vai pro elevador também", vou seguir a criatura né? (risos) E quando a criatura entrou no que eu achei que era o elevador... Era uma porta bem larga como de um elevador, mas era um banheiro adaptado... E depois de entrar que eu vi que a pessoa estava dentro de um banheiro, eu comecei a rir muito né? Eu tava junto com a outra pessoa... Claro... Foi um dos micos que eu acabei passando, mas também... É que são coisas assim, que depois com tempo tu acaba... É... Agregando na tua história... Tu acaba contando de uma forma bastante cômica, mas que no momento te deixa bastante constrangida, lógico né? (ENTREVISTADA E1).

Como visto no tópico 4.5 (Interações Pessoais), a Capacitação é um ponto fundamental, segundo os entrevistados. Nota-se que um dos reflexos dessa capacitação seria a criação de um **Fluxo Personalizado**, que não foi mencionado durante os relatos das piores experiências como uma prática do prestador de serviço, deixando evidente o diferencial da aplicação deste aspecto na construção do ciclo de serviços.

[...] o [...] chegou um momento que não queria ir pra escola "Mãe, eu vou pra escola fazer o que? Ficar lá sentado escutando?". Todo mundo lendo, todo mundo escrevendo e ele não... As professoras sem saber o que fazer sabe? Então, é uma situação assim bem complicada pra gente que é mãe, pra eles... (ENTREVISTADA E6).

[...] ela me acompanhava como ela acompanhava as outras, só que as outras estavam

vendo né? E pra mim ela não falava nada... "Ah não, tá certo, tá ótimo, é isso mesmo". Só que eu sabia que não tava certo... (ENTREVISTADA E3).

Por fim, apesar dos relatos citarem situações constrangedoras e desagradáveis, nota-se que a maioria dos entrevistados aprendeu a não levar à sério algumas situações, tendo em vista o desgaste pela quantidade de vezes que estas cenas acontecem

[...] na verdade a gente tem que levar muito pro lado cômico, às vezes, as coisas que acontecem. Porque se não a gente não, a gente não sai de casa, porque tu nunca sabe o que esperar quando tu sai sozinha... (ENTREVISTADA E4).

## 5.6.2 Relatos sobre as melhores experiências

Este tópico tem como objetivo destacar quais aspectos estão relacionados com as melhores experiências em serviço relatadas nas entrevistas, bem como apontar boas práticas de alguns segmentos de serviço. Para tanto, usou-se a Técnica do Incidente Crítico, de Flanagan (1954), por meio dos questionamentos “Qual foi a melhor experiência que você já teve com algum serviço? Aquela que ficou marcada positivamente? Como foi?”

A maioria das pessoas com deficiência visual entrevistadas apontaram pelo menos uma experiência como a mais marcante positivamente. No entanto, algumas pessoas relataram que não possuíam alguma experiência positiva significativa para relatar: “melhor? Bibiana, tu vai me chamar de negativo, mas sabe que não vi nenhum lugar, não tem...” (ENTREVISTADO E5).

Das melhores experiências relatadas, foram citados os serviços de Shopping, Hotel Fazenda localizado na Grande

Florianópolis, Casa Noturna, Companhia Aérea em viagem de Florianópolis para o Espírito Santo, Internet - não com o provedor especificamente, mas com a possibilidade de acesso à informação proporcionada pela internet.

A figura 37 ilustra a rede de fatores propulsores da boa experiência vivida, segundo os entrevistados. É possível perceber que o conceito de **Melhor Experiência** está diretamente associado a um **Fluxo Personalizado** criado pelo prestador de serviço para atender o perfil do cliente, bem como à **Disposição Espacial**.

[...] mas eu gostei mais da [...] por causa dos três ambientes. Porque a gente não consegue ficar num estilo de música só, daí tu pode ficar transitando... E ali é a acessibilidade é muito boa, por incrível que pareça... (ENTREVISTADA E10).

[...] o shopping, ele não tem acessibilidade arquitetônica pra pessoa com deficiência visual. Pode ser pra cadeirante, pra pessoa com deficiência visual ele não tem... O que tornou esse shopping adequado a nossa realidade era o número de vigilantes à disposição [...]. Então, chegava na porta prontamente já ia, já orientava. Nós caminhávamos no shopping com muita tranquilidade, muita tranquilidade... Ia nas lojas, sempre tinha alguém esperando... (ENTREVISTADO E9).



[...] o que me chama atenção é o atendimento... Se a pessoa vem te auxiliar, se ela vem de uma forma assim sem dedos, sem pisar em ovos porque tu é cego sabe? Vem te ajudar de mente aberta (ENTREVISTADA E4).

A sensação de **Segurança** e tranquilidade que é transmitida por meio do **Acompanhamento** e da **Comunicação**, além das **Sinalizações** físicas torna a experiência mais prazerosa e fluida.

[...] todas as que estiveram comigo aqui em Florianópolis, em São Paulo e no Espírito Santo. Todas elas sempre me deram... É... Tanto na ida quanto na volta... Muita segurança pra te entrar no avião, pra te sentar, pra te explicar as coisas que tu precisavas saber na hora... (ENTREVISTADA E1).

[...] até uma vez eu perguntei por uma loja de cartões, alguma coisa assim... Ele me levou até a loja tal... No que eu saí da loja eu disse "Ah, agora tô sozinha". Não... Lá veio ele de novo... Eu disse: "Meu, tu esperou por mim"... (ENTREVISTADA E2).

Vale ressaltar que por mais que o fluxo seja personalizado, existe um desejo de **Equidade** perante aos demais e reforçar esta mensagem pode ser um diferencial para o prestador de serviço.

[...] pra mim a melhor experiência, assim, que me deu asas assim, que me disse "Cara, tua limitação, foi!", foi quando eu consegui entrar na internet a primeira vez... (ENTREVISTADA E3).

[...] os garçons auxiliavam também na hora de se servir [...], e nos passeios a cavalo, meio que eles agiam com a gente como se tivessem agindo

com outros hóspedes eu acho...  
(ENTREVISTADA E4).

Por fim, assim como visto anteriormente, o **Acompanhamento, Fluxo Personalizado, Empatia e Comunicação** estão diretamente associados à **Fidelidade** e carinho ao relatar a experiência, deixando claro que são aspectos presentes nas melhores experiências e que se percebidos nas demais não só impactam positivamente, como também aumentam as chances de retorno destes clientes.

### 5.6.3 Por onde começar?

Tendo em vista que muitos gestores gostariam de tornar os seus serviços melhores e mais inclusivos, mas não sabem por onde começar, este tópico tem como objetivo elucidar as respostas trazidas pelos entrevistados a respeito deste ponto, como forma de recado para os gestores.

Estes recados deixaram evidentes a busca de conhecimento, visto que o assunto é complexo.

[...] que procurassem as instituições especializadas nessas áreas de pessoas com deficiência e que perguntassem efetivamente pra quem conhece né? Se ela não entende ABNT, que ela procure alguém que tem esse conhecimento... Que eu sei que é uma coisa difícil porque tu não tá lidando com uma população de deficientes visuais... Tu tá lidando com cadeirantes, tu tá lidando com os surdos, e são muitas as especificidades que tu tem que entrar... Mas ainda o ideal seria que tu levasse pessoas lá que tenham essas dificuldades pra testar, ou que levasse pessoas que tem esse conhecimento pra fazer essa capacitação...  
(ENTREVISTADA E1).

[...] eu acho que a informação ela é a porta principal... Informação... Porque a partir dela as outras coisas podem ser pensadas [...]. A informação em relação às pessoas com deficiência, no caso, porque muitas vezes as pessoas não sabem como agir porque não sabem como oferecer ajuda... (ENTREVISTADA E4).

Outro ponto destacado é a criação de empatia no processo de mudança.

[...] ah pra os que tem interesse de melhorar, talvez fazerem como tu tá fazendo assim ó. Pegar alguns, não muitos né? Duas, três pessoas que pudessem dizer como é que é a vivência deles com a deficiência né? Ah, um deficiente visual, um deficiente cadeirante né? Físico, e um auditivo... Eu acho que todos os que lidam com pessoas deveriam ter essa sensação de escutar a pessoa que tem a deficiência né? Todas as deficiências. Na verdade [...], a pessoa quer melhorar... Claro... Quer. A maioria quer, só que não sabe como... Eu acho que seria um modo de achar esse como era pegar essas pessoas mesmo que vão utilizar o serviço... (ENTREVISTADA E2).

[...] procurar a quem de interesse. No nosso caso, procurar o deficiente visual... Vê o que o deficiente visual pensa... Ou até procurar a ACIC como entidade... Mas procurar ouvir as pessoas cegas, tá? Esse é o recado que eu deixo, porque os cegos que vão vivenciar a situação... Consultar as pessoas cegas... (ENTREVISTADO E5).

[...] eu acho que antes de qualquer coisa, eu acho que a gente tem que apelar pra própria consciência né? Se colocar na nossa situação, se colocar... Vamos supor. Se imaginar na hora de

pensar na gestão pra um produto ou pra um serviço, ou pra um estabelecimento... Como é que eu sendo cadeirante eu teria acesso a ele? Ou será que teria? Será que não teria? Eu? Será que eu consigo chegar aqui na minha loja que tem as prateleiras todas coladinhas, se eu tô numa cadeira de rodas, né? Será que eu consigo lidar com, vamos supor, com aquele aparelho sem enxergar? Primeiro se colocar no lugar desse público, que as pessoas julgam ser minoria, mas não. Tá crescendo cada vez mais, infelizmente... As deficiências, as necessidades, as restrições tão crescendo né? E se a gente pensa como minoria, sim, é uma minoria. Mas assim, mas se for somar com o público que eu já tenho, e se eu conseguir cativar aquela minoria, se torna uma maioria, somando... Vamos pensar na coisa como uma soma... É isso que eu diria eu acho... (ENTREVISTADA E10).

Fica claro que a combinação da busca de conhecimento com a criação de empatia fortalece o processo.

[...] eu acho que o primeiro passo, na verdade quando eu quero fazer algo, é buscar assessoria né? Em algum espaço que esteja disponível pra isso. Mas o primeiro ponto ainda, antes de buscar a assessoria, é que tem que tá disposta a escutar né? Porque muita gente faz isso aqui... Vem aqui porque "Ah, eu tenho uma ideia assim assim assim" Mas tá? Mas e aí, "Eu acho que isso não tá legal", "Ah, não, mas...." Não! Então não venha perguntar... Eu acho que precisa saber. Por exemplo, cardápio em braille é uma perda de tempo, sabe? Mas ninguém veio perguntar pra gente qual seria o ideal... Ninguém veio... (ENTREVISTADA E3).

O terceiro pilar para uma mudança significativa é justamente cocriar, construir em conjunto.

[...] eu acho o primeiro passo é se a gente quer fazer algo né? Isso é importante... É o que não acontece com o poder público... Se eu quero construir algo né? Pra beneficiar né? Em termos de acessibilidade. Eu tenho que ir nas bases mesmo. Eu tenho que falar, tenho que entender essa realidade [...]. É um pouco do que você tá fazendo assim... Você quer fazer um trabalho, quer desenvolver ferramentas que auxiliem na inclusão, mas você não tá você pensando "Ah, eu acho que isso vai ser bom pra eles". Porque às vezes a tua ótica, pela melhor intenção que você tenha, mas não é, não vai alcançar entendeu? Então, eu acho que esse é o primeiro passo assim... É entender um pouco essa realidade e justamente fazer junto. Tentar construir junto... Se informar melhor sobre... (ENTREVISTADO E7).

É importante destacar também que o colaborador deste prestador de serviço também precisa ser envolvido nesse processo de cocriação.

[...] o interessante sabe? É que é simples, não é difícil... É mais do que simples, é uma coisa banal, sabe? O que os empresários hoje têm em mente? Retorno [...]. Eles querem retorno financeiro... Porque que eles querem mais cliente? Porque cliente traz mais retorno financeiro... No meu entendimento, isso deveria ser uma consequência do serviço que eles tão prestando [...]. Então, se eu presto um serviço de qualidade, se cuido bem do pessoal que trabalha comigo, se esse pessoal que trabalha comigo cuida bem não só do patrimônio, mas como um todo né? E aí, a partir do momento que eu entendo o meu cliente como um patrimônio, tá tudo casado... E a consequência vai pingar lá na conta de forma tranquila... (ENTREVISTADO E9).

Com base nestes pontos, no referencial teórico e na coleta de dados como um todo, o próximo tópico tem como objetivo apresentar uma proposta de *framework* para a gestão da experiência em serviços sob a ótica das pessoas com deficiência visual.

## 6 PROPOSTA DE *FRAMEWORK*

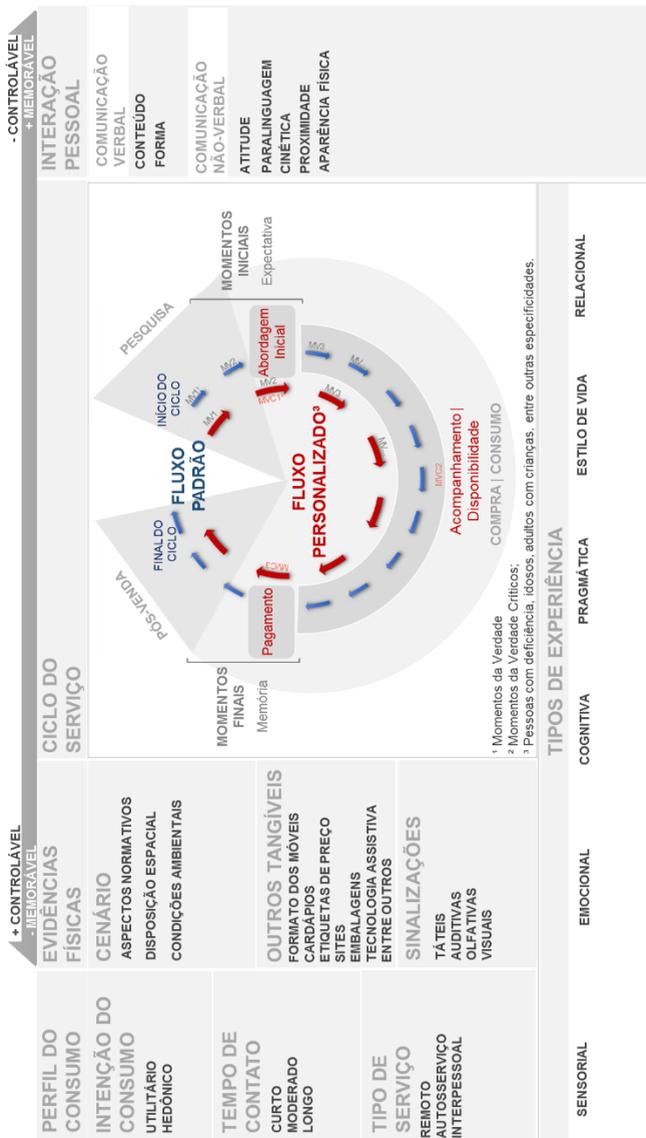
Este tópico tem como intenção apresentar uma proposta de *framework* para a gestão da experiência em serviços sob a ótica das pessoas com deficiência visual, a fim de atender ao objetivo geral deste projeto. Para tanto, vale ressaltar que os princípios adotados nesta proposta seguem o pensamento de Stickdorn e Schneider (2010), que defendem que a gestão da experiência em serviços precisa: ser centrada no usuário, cocriativa, ser vista como uma sequência de ações inter-relacionadas, tornar evidente os artefatos físicos, e ser holística.

Toda a coleta de dados e o referencial teórico levantados nesse trabalho foram utilizados para embasamento desta proposta. Tendo em vista a complexidade inerente destes princípios, a apresentação da proposta será feita em duas etapas: proposta do *framework* conceitual com as devidas fontes utilizadas em cada categoria e a proposta de *framework* para ser utilizado pelos gestores de serviço.

A combinação das teorias de Booms e Bitner (1981) a respeito dos 3 P's de Marketing de Serviços (evidências físicas, pessoas e processos) com as três proposições de Bolton *et al.* (2014) formou o pano de fundo desta proposta. Bolton *et al.* (2014) defendem que os gestores projetem e entreguem experiências focadas no ser humano atrás do rótulo “cliente”, atentando-se aos pequenos detalhes em cada ponto de encontro do serviço. Além disso, defendem que o cenário seja rico em experiências sensoriais e que sejam criadas oportunidades para interações humanas empáticas.

A figura 38 ilustra a proposta de *framework* conceitual para a gestão inclusiva da experiência em serviços (versão simplificada), que traz cinco categorias: **Perfil do Consumo, Evidências Físicas, Ciclo do Serviço, Interações Pessoais e Tipos de Experiência**. A figura 39 traz a versão completa.

Figura 38 - *Framework* Conceitual para Gestão Inclusiva da Experiência em Serviços (GIESC) - Simplificado



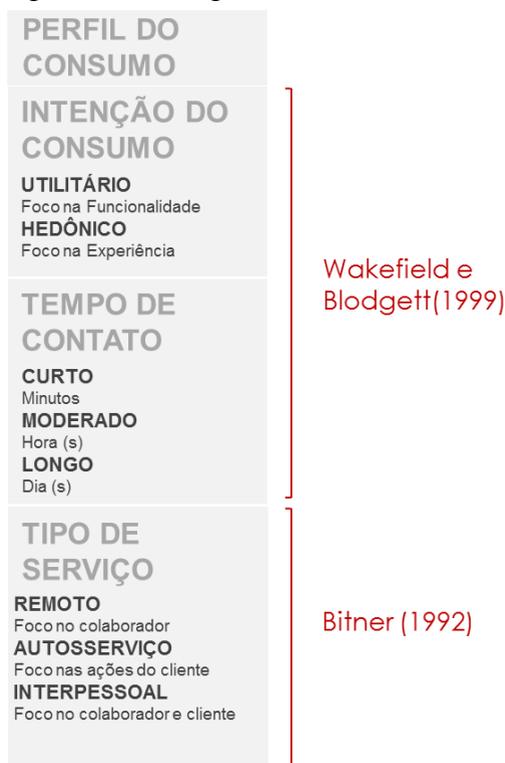
Fonte: Conrad (2016)



Dessas cinco categorias, duas emergiram da literatura ao longo do processo de pesquisa (Perfil do Consumo, Tipos de Experiência) e as outras três, que já haviam sido levantadas previamente na literatura, foram evidenciadas no processo da pesquisa (Evidências Físicas, Ciclo do Serviço, Interações Pessoais).

A primeira categoria, **Perfil do Consumo**, tem como objetivo identificar parâmetros que auxiliem a criação e gestão da experiência. A figura 40 ilustra esta categoria, destacando os autores utilizados como embasamento.

Figura 40 - Categoria Perfil de Consumo



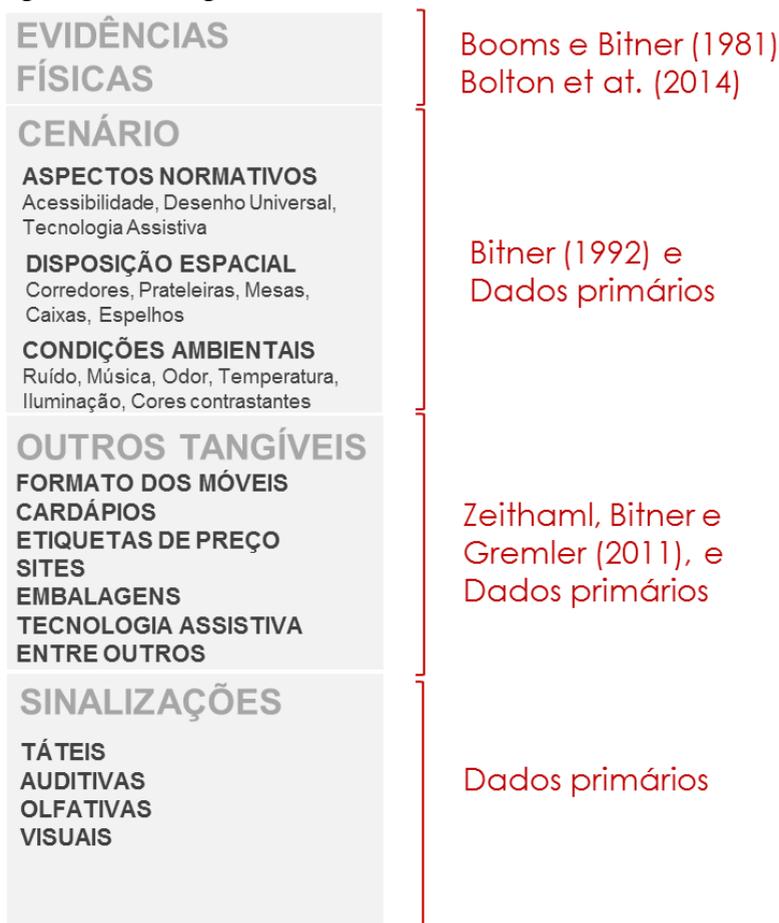
Fonte: Conrad (2016)

O primeiro parâmetro é a **Intenção de Consumo** daquele serviço, destacando se é de cunho **Utilitário**, focado na funcionalidade, ou **Hedônico**, focado na experiência. Já o **Tempo de Contato** é estimado para entender quanto tempo o consumidor está dedicando àquela experiência a fim de alinhar as expectativas do cliente ao ciclo de serviço. O terceiro parâmetro se refere ao **Tipo de Serviço** prestado (remoto, autosserviço ou interpessoal). Caso seja um serviço remoto, as evidências físicas relacionadas ao cenário se aplicam prioritariamente aos colaboradores, sendo que os outros tangíveis tendem a englobar os pontos de contato da empresa com o cliente. Já em autosserviços, tanto as evidências físicas quanto o ciclo de serviços deverá ser focado nas ações dos clientes, a fim de tornar a experiência fluida para o mesmo. Estas ações também são importantes nos serviços interpessoais, no entanto, a combinação das ações e necessidades dos clientes e colaboradores é fundamental neste tipo de serviço.

A segunda categoria, **Evidências Físicas**, tem o objetivo de subsidiar o projeto de cenário e dos demais aspectos tangíveis envolvidos no serviço, a fim de serem pensados de forma inclusiva. A figura 41 ilustra esta categoria, destacando os autores utilizados como embasamento.

Nota-se que dentro do **Cenário**, os **Aspectos Normativos** recebem destaque, enfatizando o desenho universal para atender aos diferentes perfis de cliente. Além disso, é indispensável analisar se a **Disposição Espacial** facilita ou dificulta o fluxo do serviço, caso o cliente seja uma pessoa com deficiência visual, cadeirante, idosa ou ainda um adulto com criança de colo, entre outras especificidades. As **Condições Ambientais** também fazem parte da projeção do cenário, visto que o nível de ruído, odores, iluminação, música ambiente e a escolha das cores utilizadas são fatores que influenciam diretamente na vontade dos clientes de permanecer no ambiente de serviço ou ir embora, além de facilitarem ou dificultarem a locomoção dentro do cenário.

Figura 41 - Categoria Evidências Físicas

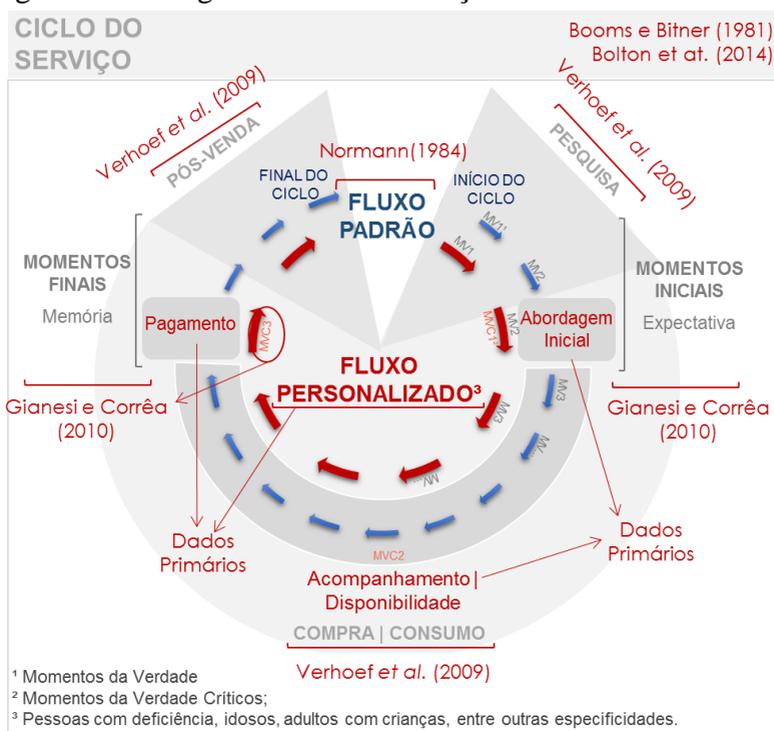


Fonte: Conrad (2016)

A terceira categoria, **Ciclo do Serviço**, engloba os pontos de contato dos clientes com a empresa, desde a pré-venda até o pós-venda, como pode ser observado na figura 42, que ilustra essa categoria e destaca os autores utilizados como embasamento. Esse ciclo tem como objetivo facilitar a visualização das etapas da experiência do cliente, destacando o

**Fluxo Padrão** de atividades e um **Fluxo Personalizado**, de acordo com as especificidades do cliente. Este fluxo personalizado tem como característica ser flexível, porém três **Momentos da Verdade (MV)** foram considerados **Momentos da Verdade Críticos (MVC)** no levantamento de dados e são comuns a diferentes tipos de serviço e segmentos. Portanto, é preciso dedicar uma atenção especial a estes pontos de encontro.

Figura 42 - Categoria Ciclo do Serviço

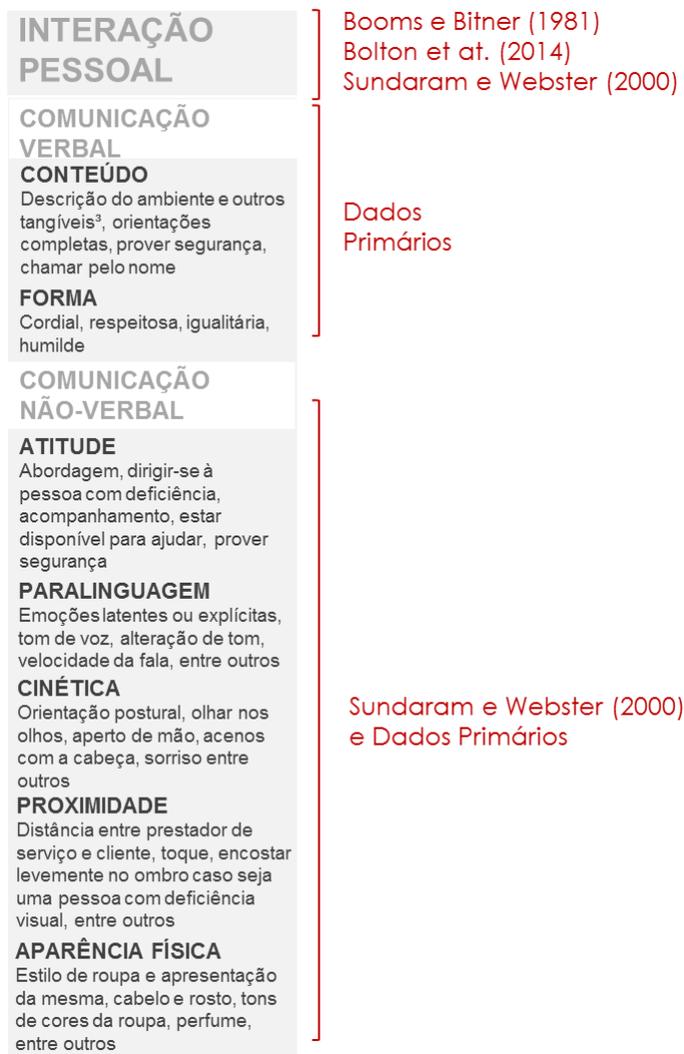


Fonte: Conrad (2016)

A quarta categoria, **Interações Pessoais**, tem como objetivo chamar atenção para a **Comunicação Verbal e Não-Verbal** durante a experiência do cliente, visto que a comunicação empática foi identificada como um dos fatores

diferenciadores dos serviços, segundo o levantamento de dados deste projeto. A figura 43 ilustra esta categoria, destacando os autores utilizados como embasamento.

Figura 43 - Categoria Interações Pessoais



Fonte: Conrad (2016)

É possível observar que na **Comunicação Verbal** estão contidos o **Conteúdo** transmitido e a **Forma** como é dito. Já na **Comunicação Não-Verbal** estão os elementos que enviam mensagens além do que é dito, tais como a **Atitude**, a **Paralinguagem** e a **Cinética** ao falar, a **Proximidade** entre o prestador de serviço e o cliente e a **Aparência Física**.

Por fim, a quinta categoria se refere ao **Tipo de Experiência**, como pode ser observado na figura 44, que ilustra os elementos deste bloco e destaca os autores utilizados como embasamento.

Figura 44 - Categoria Tipos de Experiência

*Gentile, Spiller e Noci (2007)*

TIPOS DE EXPERIÊNCIA		
<p><b>SENSORIAL</b> Envolvem os cinco sentidos e como eles despertam o prazer estético, a estimulação, a satisfação e o senso de beleza</p>	<p><b>EMOCIONAL</b> relacionada ao humor, emoções e sentimentos, e gera uma relação afetiva com a empresa</p>	<p><b>COGNITIVA</b> trabalha com resolução de problemas e criatividade</p>
<p><b>PRAGMÁTICA</b> Experiência como o resultado da usabilidade</p>	<p><b>ESTILO DE VIDA</b> Experiências que trabalham com a afirmação dos valores e crenças individuais</p>	<p><b>RELACIONAL</b> Envolve as relações e o contexto social de uma comunidade</p>

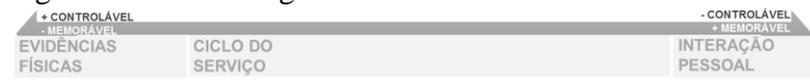
Fonte: Conrad (2016)

O objetivo dessa categoria é fomentar a criação consciente de diferentes tipos de experiência durante a prestação do serviço, levando em consideração tanto o **Perfil do Consumo**, como o perfil do consumidor. Gentile, Spiller e Noci (2007) foram os autores escolhidos para embasar esta categoria, visto a completude das subcategorias de experiência elaboradas por eles. Vale ressaltar que é possível trabalhar com mais de um tipo de experiência, gerando uma combinação holística que atende a diferentes perfis.

As experiências **Sensoriais**, por exemplo, são compostas por experiências que envolvem os cinco sentidos e como eles despertam o prazer estético, a estimulação, a satisfação e o senso de beleza. Já as **Emocionais** estão relacionadas ao humor, emoções e sentimentos, e tem o poder de gerar uma relação afetiva com a empresa. As **Cognitivas** trabalham com resolução de problemas e criatividade e as **Pragmáticas** são indicadas quando o perfil de consumo é Utilitário, visto que a experiência é percebida como o resultado da usabilidade. As que compõe um **Estilo de vida** incluem experiências que trabalham com a afirmação dos valores e crenças individuais; já as **Relacionais** envolvem as relações e o contexto social de uma comunidade.

Outra particularidade deste *framework* é a linha de grau de **Controle** e **Memória** (figura 45) presente acima das dimensões **Evidências Físicas**, **Ciclo do Serviço** e **Interações Pessoais**. Esta linha tem como objetivo evidenciar que segundo Verhoef et al. (2009), a experiência do cliente é composta por elementos controláveis, tais como as **Evidências Físicas** e parte do **Ciclo do Serviço**, mas também por elementos menos controláveis ou até incontroláveis como a **Interação Pessoal**. Já o grau com que cada categoria é lembrada positivamente pelos clientes foi baseado na coleta de dados desta pesquisa.

Figura 45 - Linha de grau de Controle e Memória



Verhoef et al. (2009) e Dados Primários

Fonte: Conrad (2016)

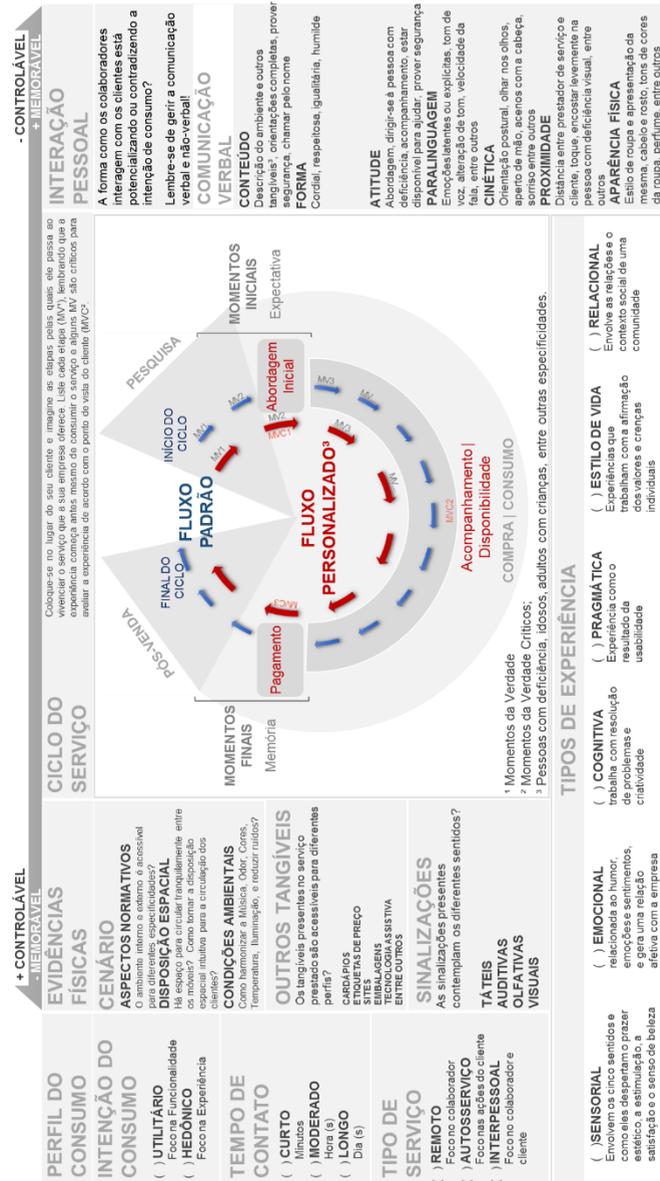
A presença desta linha no presente *framework* tem o papel de destacar o poder das interações pessoais e a necessidade dos gestores de buscar influenciar positivamente estas conexões. No entanto, é importante ressaltar que esta escala é relativizada entre as três dimensões, ou seja, ser menos memorável, como é

o caso das Evidências Físicas, não significa ser menos importante ou memorável que outros elementos não contidos nestas três dimensões.

Tendo em vista a complexidade deste *framework* e visando a usabilidade pelos gestores de serviço, uma proposta de ferramenta foi elaborada utilizando o modelo conceitual apresentado (figura 46). Para facilitar a leitura, a imagem do *framework* será apresentada em quatro figuras, sendo a primeira completa (figura 46) e dividida em três partes (figuras 47, 48 e 49).

Destaca-se que a utilização de perguntas tem a intenção de provocar a discussão, bem como ressaltar pontos importantes que precisam ser pensados, caso a proposta seja gerir as experiências em serviço de forma inclusiva. Ressalta-se que esta proposta de *framework* pode ser aprimorada de acordo com a necessidade do usuário, tendo como base o *framework* conceitual para a Gestão Inclusiva da Experiência em Serviços.

Figura 46 - Framework Prático para Gestão Inclusiva da Experiência em Serviços (GIESP)



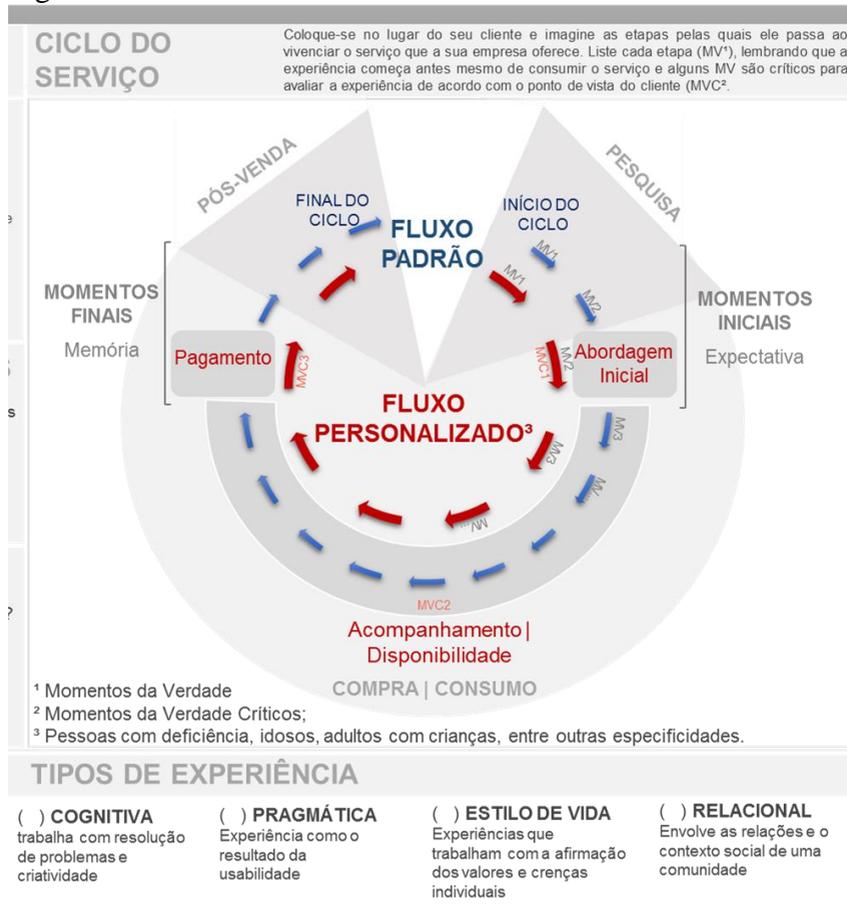
Fonte: Conrad (2016)

Figura 47 - GIESP Parte I

		<b>+ CONTROLÁVEL</b>	
		<b>- MEMORÁVEL</b>	
<b>PERFIL DO CONSUMO</b>		<b>EVIDÊNCIAS FÍSICAS</b>	
<b>INTENÇÃO DO CONSUMO</b>		<b>CENÁRIO</b>	
<input type="checkbox"/> <b>UTILITÁRIO</b> Foco na Funcionalidade <input type="checkbox"/> <b>HEDÔNICO</b> Foco na Experiência		<b>ASPECTOS NORMATIVOS</b> O ambiente interno e externo é acessível para diferentes especificidades? <b>DISPOSIÇÃO ESPACIAL</b> Há espaço para circular tranquilamente entre os móveis? Como tornar a disposição espacial intuitiva para a circulação dos clientes?	
<b>TEMPO DE CONTATO</b>		<b>CONDIÇÕES AMBIENTAIS</b>	
<input type="checkbox"/> <b>CURTO</b> Minutos <input type="checkbox"/> <b>MODERADO</b> Hora (s) <input type="checkbox"/> <b>LONGO</b> Dia (s)		Como harmonizar a Música, Odor, Cores, Temperatura, Iluminação, e reduzir ruídos?	
<b>TIPO DE SERVIÇO</b>		<b>OUTROS TANGÍVEIS</b>	
<input type="checkbox"/> <b>REMOTO</b> Foco no colaborador <input type="checkbox"/> <b>AUTOSSERVIÇO</b> Foco nas ações do cliente <input type="checkbox"/> <b>INTERPESSOAL</b> Foco no colaborador e cliente		Os tangíveis presentes no serviço prestado são acessíveis para diferentes perfis?  <b>CARDÁPIOS</b> <b>ETIQUETAS DE PREÇO</b> <b>SITES</b> <b>EMBALAGENS</b> <b>TECNOLOGIA ASSISTIVA</b> <b>ENTRE OUTROS</b>	
		<b>SINALIZAÇÕES</b>	
		As sinalizações presentes contemplam os diferentes sentidos?	
		<b>TÁTEIS</b>	
		<b>AUDITIVAS</b>	
		<b>OLFATIVAS</b>	
		<b>VISUAIS</b>	
		<input type="checkbox"/> <b>SENSORIAL</b>	<input type="checkbox"/> <b>EMOCIONAL</b>
		Envolvem os cinco sentidos e como eles despertam o prazer estético, a estimulação, a satisfação e o senso de beleza	relacionada ao humor, emoções e sentimentos, e gera uma relação afetiva com a empresa
			( tra de cri

Fonte: Conrad (2016)

Figura 48 - GIESP Parte II



Fonte: Conrad (2016)

Figura 49 - GIESP Parte III

## INTERAÇÃO PESSOAL

A forma como os colaboradores interagem com os clientes está potencializando ou contradizendo a intenção de consumo?

Lembre-se de gerir a comunicação verbal e não-verbal!

## COMUNICAÇÃO VERBAL

### CONTEÚDO

Descrição do ambiente e outros tangíveis<sup>3</sup>, orientações completas, prover segurança, chamar pelo nome

### FORMA

Cordial, respeitosa, igualitária, humilde

## COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

### ATITUDE

Abordagem, dirigir-se à pessoa com deficiência, acompanhamento, estar disponível para ajudar, prover segurança

### PARALINGUAGEM

Emoções latentes ou explícitas, tom de voz, alteração de tom, velocidade da fala, entre outros

### CINÉTICA

Orientação postural, olhar nos olhos, aperto de mão, acenos com a cabeça, sorriso entre outros

### PROXIMIDADE

Distância entre prestador de serviço e cliente, toque, encostar levemente na pessoa com deficiência visual, entre outros

### APARÊNCIA FÍSICA

Estilo de roupa e apresentação da mesma, cabelo e rosto, tons de cores da roupa, perfume, entre outros

Fonte: Conrad (2016)

Por fim, pode-se afirmar que estas propostas representam um passo para a construção de serviços mais inclusivos. Por meio das informações levantadas foi possível perceber que trabalhar essas cinco categorias na gestão de serviços pode fazer a diferença e fomentar a qualidade de vida, a educação, o respeito às diferenças, a autonomia dos cidadãos mesmo com particularidades, a igualdade e inclusão, que é direito de todos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi propor um *framework* para a gestão da experiência em serviços sob a ótica das pessoas com deficiência visual. Para tanto, três objetivos específicos foram traçados para dar suporte ao objeto geral: identificar como as **evidências físicas** presentes nos serviços afetam a experiência das pessoas com deficiência visual; identificar **momentos da verdade críticos** de um ciclo de serviço a partir das experiências vivenciadas por pessoas com deficiência visual; e compreender como as **interações com profissionais da linha de frente** impactam na experiência das pessoas com deficiência visual.

A importância desse tema se dá visto que cerca de 35,7 milhões de brasileiros possuem alguma deficiência visual (18,8% da população) segundo o IBGE (2010), e o setor de serviços representa em torno de 60% do PIB brasileiro (IBGE, 2015). Pode-se afirmar também que devido à complexidade do assunto, entende-se que o este trabalho pode contribuir nos campos **acadêmico**, por meio da produção de conhecimento sobre gestão da experiência em serviços sob a ótica das pessoas com deficiência visual; **social** por conta do envolvimento das pessoas com deficiência visual durante o processo de criação do *framework* e como beneficiários de possíveis melhorias nos serviços prestados, além da reflexão provocada naqueles que tiverem contato com a pesquisa; e **gerencial**, tendo como objetivo trazer a reflexão para os gestores de serviço sobre a inclusão social das pessoas com deficiência visual, além de propor um *framework* que poderá servir de orientação para a gestão de experiências.

Visando atender aos objetivos propostos, esse trabalho foi abordado à luz da epistemologia da *design science*, sendo caracterizado quanto à natureza como qualitativa, adotando assim suas respectivas estruturas metodológicas para técnicas de coleta e análise. O processo de pesquisa adotou a triangulação de dados, unindo ao levantamento de dados primários uma

revisão de literatura sobre gestão da experiência do cliente, marketing de serviços e a deficiência visual. A pesquisa de campo englobou entrevistas exploratórias, observações de campo, *customer journey* realizado pela pesquisadora e entrevistas individuais face a face semiestruturadas. Além disso, a técnica do incidente crítico foi utilizada para evidenciar os aspectos presentes nas melhores e piores experiências em serviço, servindo como um dos subsídios para a construção do *framework*.

Como grande parte dos trabalhos qualitativos que envolvem entrevistas utilizando a Técnica no Incidente Crítico, esse estudo apresentou limitações quanto à disposição, auto percepção e memória dos entrevistados para dar as informações necessárias. O levantamento foi delimitado para moradores da cidade Florianópolis, apesar de terem sido citadas experiências vivenciadas em outras cidades e regiões do Brasil. Pode-se afirmar também que o fato da pesquisadora não possuir deficiência visual foi um fator limitante para as análises interpretativas, visto que mesmo utilizando da técnica *customer journey* para criar empatia ao grupo de foco, entende-se que essa experiência ocorreu por um curto período de tempo, portanto, existe uma limitação natural quanto a este processo de aprendizagem e experiência.

Os resultados apontaram a importância de gerir as três categorias de análise - Evidências Físicas, Ciclo de Serviços e Interações Pessoais – respeitando as especificidades das pessoas com deficiência visual. Em relação às Evidências Físicas, percebeu-se numa visão geral que os aspectos mencionados se limitam aos **Aspectos Normativos**, tais como **Acessibilidade|Desenho Universal, Disposição Espacial e Sinalizações**. Notou-se uma clara necessidade de gerar redundâncias nas sinalizações por meio dos cinco sentidos. Além disso, a tecnologia assistiva, que também faz parte dos aspectos normativos, tem um papel importante, pois alguns

recursos tecnológicos tem o papel de “enxergar” o lugar ou objetos, tornando algumas experiências mais fluidas.

Já em relação ao Ciclo de Serviços, notou-se a relevância de possibilitar um **Fluxo Personalizado** de acordo com perfil do cliente. Ademais, foram identificados como momentos da verdade críticos para os diferentes segmentos de serviço relatados a **Abordagem Inicial**, o **Acompanhamento** e o **Pagamento**. Pode-se perceber uma relação direta entre os aspectos relativos ao ciclo de serviço e as interações pessoais nos relatos das melhores experiências, sendo essa a terceira categoria analisada.

Dentre as subcategorias que se destacaram no que diz respeito às Interações Pessoais, a **Comunicação** e a **Empatia** tiveram um papel notório, ressaltando como se colocar no lugar do outro e ter consciência das mensagens transmitidas por meio da comunicação verbal e não-verbal fazem a diferença nas interações em serviço. Pode-se afirmar, de acordo com os entrevistados, que essa categoria se mostrou como a principal barreira para as pessoas com deficiência visual, estando em muitos casos acima das barreiras arquitetônicas, que normalmente são colocadas em pauta. E porque isso? Uma parte é por falta de interesse em se conectar com o outro, porém, uma grande parte é por falta de informação, capacitação e preconceito. Existe um estereótipo sobre as pessoas com deficiência visual que inclui ser tratada como incapaz; ser "invisível" (as pessoas falam normalmente com o acompanhante); ser tratada como se fosse criança; e ser tratada como se tivesse outro tipo de deficiência.

Percebeu-se na pesquisa de campo que existe forte necessidade desse tema ser abordado como forma de modificar alguns hábitos culturais. Desmistificar a deficiência visual, entendendo que as pessoas com deficiência (e não pessoas deficientes) são pessoas, antes de qualquer coisa. Não há necessidade de ter pudores em excesso ao estabelecer uma

relação, e sim, educação e respeito como com qualquer pessoa, sabendo que alguns aspectos são diferentes.

A partir desse ponto, a proposta de *framework* foi elaborada como forma de catalisar as mudanças necessárias para tornar os serviços mais inclusivos, trazendo pontos de reflexão para os gestores e aspectos práticos para a capacitação dos prestadores de serviço. Toda a coleta de dados primários e o referencial teórico levantados nessa pesquisa foram utilizados para embasamento da proposta de *framework*, que inclui cinco categorias: **Perfil do Consumo**, **Evidências Físicas**, **Ciclo do Serviço**, **Interações Pessoais** e **Tipos de Experiência**. Dessas cinco categorias, duas emergiram da literatura ao longo do processo de pesquisa (Perfil do Consumo, Tipos de Experiência) e as outras três, que já haviam sido levantadas previamente na literatura, foram evidenciadas no processo da pesquisa (Evidências Físicas, Ciclo do Serviço, Interações Pessoais).

A primeira categoria, **Perfil do Consumo**, tem como objetivo identificar parâmetros que auxiliem a criação e gestão da experiência, tais como a intenção do consumo, tempo de contato e tipo de serviço prestado. A segunda categoria, **Evidências Físicas**, se propõe a subsidiar o projeto de cenário e dos demais aspectos tangíveis envolvidos no serviço, a fim de serem pensados de forma inclusiva. A terceira categoria, **Ciclo do Serviço**, engloba os pontos de contato dos clientes com a empresa, desde a pré-venda até o pós-venda. Esse ciclo tem como objetivo facilitar a visualização das etapas da experiência do cliente, destacando o **Fluxo Padrão** de atividades e um **Fluxo Personalizado**, de acordo com as especificidades do cliente.

A quarta categoria, **Interações Pessoais**, tem como intenção chamar atenção para a **Comunicação Verbal** e **Não-Verbal** durante a experiência do cliente, visto que a comunicação empática foi identificada como um dos fatores diferenciadores dos serviços, segundo o levantamento de dados deste projeto. Por fim, a quinta categoria se refere ao **Tipo de Experiência** e tem como papel fomentar a criação consciente de

diferentes tipos de experiência durante a prestação do serviço, levando em consideração o perfil do consumo e do consumidor.

A proposta dessa ferramenta inclui evidenciar que trabalhar com experiências em serviços vai além de se colocar no lugar do cliente para entender as necessidades dele. É importante também analisar de que forma ele interage com o serviço considerando o ambiente onde é vivenciado, os processos ao longo da entrega do serviço e as interações humanas durante toda a experiência. Dessa forma, compreender como a diversidade no perfil dos clientes pode ser complementar e inclusiva se torna um diferencial dentro deste cenário de ofertas tão similares.

Tendo em vista a complexidade inerente desse tema, duas versões de *framework* foram criadas, mantendo as mesmas categorias. Uma teórica, chamada de Gestão Inclusiva da Experiência em Serviços - Conceitual (GIESC) e outra visando a aplicação prática dos gestores de serviço, chamada de Gestão Inclusiva da Experiência em Serviços - Prático (GIESP). Ambas foram validadas pelos entrevistados na coleta de dados, além da orientadora e coorientadora dessa pesquisa.

Visto que o *framework* proposto busca atender a diversos segmentos de serviços, percebe-se a oportunidade de investigar alguns segmentos em específico - tais como restaurantes, shoppings, mercados, lojas de departamento e transporte público - fortemente citados durante as entrevistas dessa pesquisa, com o intuito de levantar se há pontos não cobertos pelo *framework* proposto.

Além disso, dentro de cada categoria estudada existem possibilidades interessantes de investigação científica visando não só a inclusão em serviços, como também a melhora das experiências em serviço como um todo. Entender como os demais sentidos podem ser explorados ao criar um serviço ou como a empatia pode ser potencializada internamente nas empresas e refletida na linha de frente são assuntos que podem ter uma contribuição acadêmica, social e gerencial.

Foi possível observar ao longo do processo de pesquisa que tecnologias simples e complexas podem facilitar a acessibilidade e o aumento da inclusão social, mas são as pessoas com suas visões de mundo e atitudes que fazem a mudança acontecer. É notável a evolução pessoal percebida pela autora da pesquisa ao longo de todo o processo, e essa mudança só foi conquistada ao se conectar verdadeiramente com o tema. Conectar-se ao que faz sentido para cada um é um primeiro passo não só para o aprendizado de assuntos interessantes, mas também para a evolução pessoal. Assim, é possível dizer que quanto mais as pessoas estiverem abertas para aprender, mais evoluída será a sociedade.

A inclusão de diferentes gostos, inspirações, curiosidade, vontade de aprender coisas novas e traços da personalidade da autora a trouxeram até esse tema, que culminou no trabalho mais significativo e gratificante feito em sua vida até o momento. Porque excluir ou adaptar se é possível incluir e criar algo inteiro e que faça sentido? Respeitar o que é diferente e o que faz sentido para cada um, questionar o que é considerado normal e aprender por meio das inspirações que estão por todos os lugares pode ser um caminho de volta à essência do que é Ser Humano.

O Brasil e particularmente, a grande Florianópolis, tem a oportunidade de aprender com os exemplos encontrados não só em Londres e Tóquio, como citados previamente, mas também com as práticas existentes nos diferentes estados brasileiros que muitas vezes são pouco divulgadas. Ademais, entrar em contato direto com as pessoas para construir algo novo é mais fácil do que se imagina e definitivamente, mais gratificante. Que esse trabalho seja uma pequena contribuição para o grande desafio de transformar o Brasil em um país mais inclusivo.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE PARA A INTEGRAÇÃO DO CEGO. Disponível em: <<http://www.acic.org.br/historico>>. Acesso em: 08 de jul 2016

ALBRECHT, Karl. **Inteligência social**: a nova ciência do sucesso. São Paulo: M. Books, 2006. 261p.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALPERSTEDT, Graziela DIAS; FARACO, Karina Dos Santos. **A Contribuição da Design Research para a Produção Tecnológica em Mestrados Profissionais em Administração**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2015. Belo Horizonte, ANPAD, p. 1-16. Set. 2015

BAKER, Stacey Menzel; STEPHENS, Debra Lynn; HILL, Ronald Paul. How can retailers enhance accessibility: giving consumers with visual impairments a voice in the marketplace. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 9, n. 4, p. 227-239, 2002.

BATESON, John E.G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Boockman, 2001.

BBC BRASIL, 2013. **Soluções simples dão segurança a deficientes visuais em Londres**. Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/videos\\_e\\_fotos/2013/08/130820\\_londres\\_deficientes\\_visuais\\_mv](http://www.bbc.com/portuguese/videos_e_fotos/2013/08/130820_londres_deficientes_visuais_mv)>. Acesso em: 15 set. de 2015

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, Ananthanarayanan. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma. 1992.

BEST FOOD IN CHINA. **Whale Inside Dark**, 2016. Disponível em: <<http://www.bestfoodinchina.net/node/229>>. Acesso em: 7 de jul 2016.

BITNER, Mary J. Evaluating services encounters: the effects of physical surroundings and employees responses. **Journal of Marketing**. n. 54 (2), p. 69-82. 1990

BITNER, Mary J. OSTROM, Amy L.; MORGAN, Felicia N. Service blueprinting: a practical technique for service innovation. **California Management Review**, v. 50, n. 3, p. 66. 2008.

BITNER, Mary J. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, n. 56 (2), p. 57-71. 1992

BLINDEKUH. **Restaurant in the Dark Blindekuh Zurich**, 2016. Disponível em: <<http://www.blindekuh.ch/restaurant-in-the-dark-blindekuh-zurich.html>>. Acesso em: 7 de jul 2016

BOLTON, RN; *et al.* Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. **Journal of Service Management**. v. 25, n. 2, p. 253-274. Mai. 2014.

BOOROM, Michael L.; GOOLSBY, Jerry R.; RAMSEY, Rosemary P. Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 1, p. 16-30, 1998.

BRASIL. Decreto n. 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 3 de dezembro de 2004, p. 5. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm)>. Acesso em: 05 jul. 2016

BRASIL. lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 127, 7 de julho de 2015, p.2. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=07/07/2015&jornal=1&pagina=2&totalArquivos=72>. Acesso em: 05 jul. 2016

BROTHERS, Leslie. A biological perspective on empathy. **American Journal of Psychiatry**, v. 146, n. 1, p. 10-19, 1989.

BRUNER, Gordon C. Music, mood, and marketing. **The Journal of Marketing**, p. 94-104, 1990.

BUTCHER, Dana. Aromatherapy: Its past and future. **Drug & cosmetic industry**, v. 162, n. 3, p. 22-24, 1998.

CAMAJE BISTRÔ. **Dinners in the Dark**, 2016. Disponível em: <<http://camaje.com/dinnersinthedark/>>. Acesso em: 7 de jul 2016.

CASTLEBERRY, Stephen B.; SHEPHERD, C. David. Effective interpersonal listening and personal selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 13, n. 1, p. 35-49, 1993.

COMER, Lucette B.; DROLLINGER, Tanya. Active empathetic listening and selling success: A conceptual framework. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 19, n. 1, p. 15-29, 1999.

CONTINENTE SHOPPING. **Informações**. Disponível em: <<http://www.continenteshopping.com.br/acontece/sesc-traz-exposicao-tatil-visual-ao-continente-shopping>>. Acesso em: 7 de jul 2016

COSTA, Jaqueline. M., *et al.* Inclusion of visual impaired in higher education: A case study employing the technology. **Espacios** 35(5). 2014

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.

**DANS LE NOIR**, 2016. Disponível em: <<http://www2.danslenoir.com/en/welcome/>> Acesso em: 7 de jul 2016.

DE FARIA, Marina Dias; DA SILVA, Jorge Ferreira. Composto para restaurantes: atendendo consumidores com deficiência visual. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 1. 2011.

DE FARIA, Marina Dias; MOTTA, Paulo César. Pessoas com Deficiência Visual: barreiras para o lazer turístico. **Revista**

**Turismo em Análise**, v. 23, n. 3, p. 691-717. 2012.

DE REZENDE PINTO, Marcelo; DE FREITAS, Rodrigo Cassimiro. O que os Olhos não Veem o Coração não Sente? Investigando Experiências de Compra por Deficientes Visuais no Varejo de Roupas. **REGE Revista de Gestão**, v. 20, n. 3, p. 387-405. 2013.

DEMIR, Seda; KAYNAK, Ramazan; DEMIR, Kadir Alpaslan. Usage level and future intent of use of quick response (QR) codes for mobile marketing among college students in Turkey. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 181, p. 405-413, 2015.

DIALOGUE IN THE DARK. **The Story of Dialogue in the Dark**. Alemanha. Disponível em: < <http://www.dialogue-in-the-dark.com/about-us-history-exhibition>> Acesso em: 06 jul. 2016.

DISCHINGER, M.; JACKSON FILHO, J. M.. Can tactile tiles create accessible urban spaces? **Space and Culture**, v. 15(3), p. 210-223. 2012

DISCHINGER, M.; JACKSON, J. M.. Which future urban scenarios can we construct? **Management of Environmental Quality**, v. 17(4), p. 409-420. 2006

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; JÚNIOR, José Antonio. Design Science Research: método de pesquisa para a

engenharia de produção. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761. 2015.

DUBÉ, Laurette; LE BEL, Jordan. The content and structure of laypeople's concept of pleasure. *Cognition & emotion*, v. 17, n. 2, p. 263-295, 2003.

EDVARDSSON, Bo; ROOS, Inger. Critical incident techniques: Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 3, p. 251-268, 2001.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLANAGAN, John C. The critical incident technique. **Psychological bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327, 1954.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Sandra Netz – 2. Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2004.

FUNDAÇÃO DORINA NOWILL PARA CEGOS. **Fundação Dorina reinaugura Centro de Memória Dorina Nowill**. 2016  
Disponível em:

<<http://www.fundacaodorina.org.br/imprensa/na-midia/na-midia.php?id=2061>>. Acesso em: 01 abr. 2016

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artmed, 1995. 257 p. ISBN 8573070447

GARDNER, Howard; KORNHABER, Mindy; WAKE, Warren K. **Inteligência: múltiplas perspectivas**. Porto Alegre: Artmed, 1998. 356 p. ISBN 8573076356

GENTILE, Chiara; SPILLER, Nicola; NOCI, Giuliano. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.

GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2010. 233 p.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligencia emocional**. Ed. do 10<sup>a</sup> aniversário. Rio de Janeiro Objetiva 2007. 383 p. ISBN 9788573020809

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012. 488 p.

GREMLER, Dwayne D. The critical incident technique in service research. **Journal of service research**, v. 7, n. 1, p. 65-89, 2004.

GRÖNROOS, Christian,. Marketing services: the case of a missing product, **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 322-338. 1998

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GULAS, Charles S.; BLOCH, Peter H. Right under our noses: Ambient scent and consumer responses. **Journal of Business and Psychology**, v. 10, n. 1, p. 87-98, 1995.

HARRIS, Lloyd C.; GOODE, Mark MH. Online servicescapes, trust, and purchase intentions. **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 3, p. 230-243, 2010.

HATFIELD, Elaine., RAPSON, Richard. L.; LE, Y. L. **Emotional contagion and empathy**. In J. Decety & W. Ickes (Eds.), *The Social neuroscience of Empathy*. Cambridge, MA: MIT, 2009

HATFIELD, Elaine; CACIOPPO, John T.; RAPSON, Richard L. **Emotional contagion**. Cambridge university press, 1994.

HEBB, Donald Olding. **The organization of behavior: A neuropsychological approach**. John Wiley & Sons, 1949

HEVNER, *et al.* Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75-105. Mar. 2004

HILLIARD, Tyra W.; BALOGLU, Seyhmus. Safety and security as part of the hotel servicescape for meeting planners. In: **Journal of Convention & Event Tourism**. Taylor & Francis Group, 2008. p. 15-34.

HIRSCHMAN, EC; HOLBROOK, MB. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. **Journal of Marketing**. 46, 3, 92-101, 1982. ISSN: 00222429.

HOARE, Joanna. **Guia completo de Aromaterapia**. São Paulo: Pensamento, 2010.

HOLBROOK, MB; HIRSCHMAN, EC. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. **Journal of Consumer Research**. 9, 2, 132-140, Sept. 1982. ISSN: 00935301.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Contas Nacionais Trimestrais**, 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val\\_201504\\_8.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val_201504_8.shtm). Acesso em: 13 jun. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Anual de Serviços - 2013**, 2013. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioe servico/pas/pas2013/default.shtm>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

JORNAL NACIONAL, 2015. **Japão usa simplicidade e mostra respeito aos cidadãos com deficiência.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/09/japao-usa-simplicidade-e-mostra-respeito-aos-cidadaos-com-deficiencia.html>>. Acesso em: 28 set. 2015

KON, Anita. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACERDA, Daniel Pacheco; CAULLIRAUX, Heitor Mansur; SPIEGEL, Thaís. Revealing factors affecting strategy implementation in HEIs—a case study in a Brazilian university. **International Journal of Management in Education**, v. 8, n. 1, p. 54-77, 2014.

LARSEN, Randy J.; DIENER, Ed; CROPANZANO, Russell S. Cognitive operations associated with individual differences in affect intensity. **Journal of personality and social psychology**, v. 53, n. 4, p. 767, 1987.

LEVITT, T. The industrialization of service. **Harvard Business Review**, p. 63-74. set/out. 1981

LEVITT, T. **The Marketing Mode.** Pathways to Corporate Growth. Nova York: McGraw-Hill, 1969.

LEVY, Sidney J. Symbols for sale. **Harvard business review**, v. 37, n. 4, p. 117-124, 1959.

\_\_\_\_\_. Symbolism and life style. **Brands, Consumers, Symbols, and Research**, Sage, Thousand Oaks, CA. p. 217-224, 1963.

\_\_\_\_\_ The symbolic analysis of companies, brands, and customers. **Albert Wesley Frey Lecture, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, PA**, 1980.

\_\_\_\_\_.; CZEPIEL, John. **Marketing and aesthetics. Brands, consumers, symbols, and research**: Sidney J. Levy on marketing, p. 84-102, 1974..

LIN, Ingrid Y.; MATTILA, Anna S. Restaurant servicescape, service encounter, and perceived congruency on customers' emotions and satisfaction. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 19, n. 8, p. 819-841, 2010.

LIN, Ingrid Y. The interactive effect of Gestalt situations and arousal seeking tendency on customers' emotional responses: matching color and music to specific servicescapes. **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 4, p. 294-304, 2010.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa da marketing**: Uma orientação aplicada. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1999.

MALTHUS, T. R. **Princípios de economia política e considerações sobre sua aplicação prática**. Abril Cultural, São Paulo, 1983.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. Vol. 1.

MAYER, J.; KILPATRICK, M. Hot information processing becomes more accurate with open emotional experience. Unpublished manuscript, **University of New Hampshire**, 1994.

MEYER, C; SCHWAGER, A. Understanding Customer Experience. **Harvard Business Review**. 85, 2, 116-126, Feb. 2007.

NAQSHBANDI, Dr M. Muzamil; MUNIR, Roni Sirozul. Atmospheric elements and personality: impact on hotel lobby impressions. **World Applied Sciences Journal**, v. 15, n. 6, p. 785-792, 2011.

NISSAN, E. GALINDO, M. MENDEZ, M. T. The future of services in a globalized economy. **The Service Industries**

**Journal**, v. 31, n°1, p. 59-78p. Jan. 2011

NORMANN, Richard. **Service Management**. John Wiley & Sons: New York, 1984.

NORTON, David W.; PINE, B. Joseph. Unique experiences: disruptive innovations offer customers more “time well spent”. **Strategy & Leadership**, v. 37, n. 6, p. 4-9, 2009.

OSTROM, A. L., *et al.* Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. **Journal of Service Research**, v. 13(1), p. 4-36. 2010

OSTROM, A. L., *et al.* Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. **Journal of Service Research**, v. 18 (2), p. 127-159. 2015

PALMER, Adrian. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 3, p. 196-208, 2010.

PARASURAMAN, A; BERRY, L; ZEITHAML, V. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, Fall, 1985.

PARISH, Janet Turner; BERRY, Leonard L.; LAM, Shun Yin. The effect of the servicescape on service workers. **Journal of Service Research**, v. 10, n. 3, p. 220-238, 2008.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. Welcome to the experience economy. **Harvard business review**, v. 76, p. 97-105, 1998.

PIQUET, R. Mestrado profissionalizante: relato de uma experiência. **Regiões e Cidades**, v.1, n.1, p. 2-9. 2008

**Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**: Decreto Legislativo nº 186, de 09 de julho de 2008; Decreto nº 6.949, de 25 ago. 2009. 4ª Ed., rev. e atual. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos, 2010. 100p.

PUCCINELLI, Nancy M. et al. Customer experience management in retailing: understanding the buying process. **Journal of retailing**, v. 85, n. 1, p. 15-30, 2009.

RAMSEY, Rosemary P.; SOHI, Ravipreet S. Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 127-137, 1997.

RATHMELL, JM. What Is Meant by Services?. **Journal of Marketing**. v. 30, n. 4, p. 32-36. Out. 1966.

REIMER, Anja; KUEHN, Richard. The impact of servicescape on quality perception. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 7/8, p. 785-808, 2005.

REY, Fernando Luis Gonzalez. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. Cengage Learning, 2005.

RIBEIRO, R. J. O mestrado profissional na política atual da Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, p. 8-15. Jul. 2005.

RUSSELL, James A.; PRATT, Geraldine. A description of the affective quality attributed to environments. **Journal of personality and social psychology**, v. 38, n. 2, p. 311, 1980.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. **Emotional intelligence**. Imagination, cognition and personality, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990

SANTOS, Aline Regina. **O tangível em serviços**: os principais elementos de cenários de serviços segundo a percepção de clientes e gestores de salões de beleza. 2006. 218 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Mestrado Profissional em Administração

SCHMITT, B.H. **Experience Management**: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ. 2003

SCOPUS. Disponível em:

<<https://www.elsevier.com/solutions/scopus>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

SHOSTACK, G. Lynn. Breaking free from product marketing. **The Journal of Marketing**, p. 73-80. 1977.

SHOSTACK, G. Lynn. Designing Services that Deliver, **Harvard Business Review**, 62 (1), 133-39. 1984

SINGER, Tania; LAMM, Claus. The social neuroscience of empathy. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 1156, n. 1, p. 81-96, 2009.

SMITH, Adam. 1976. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. The University of Chicago, William Benton Publishers, Book Two, 1952.

SOUZA JÚNIOR, Armando Araújo de; MORAES, Ana Flávia de Moraes. A cidade sob a ótica de quem vive na escuridão. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 3, p. 156-172. 2013.

STICKDORN, M., SCHNEIDER, J., 2010, **This is service design thinking**, BIS, Amsterdam.

STOCK, Ruth Maria; HOYER, Wayne D. An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. **Journal of the**

**academy of marketing science**, v. 33, n. 4, p. 536-552, 2005.

STONE, Gregory P. City shoppers and urban identification: observations on the social psychology of city life. **American Journal of Sociology**, p. 36-45, 1954.

SUNDARAM, D.S. WEBSTER, Cynthia. The role of nonverbal communication in service encounters. **Journal of Services Marketing**, v. 14, Iss: 5. 2000.

TAKAHASHI, A. R. W.; VERCHAI, J. K.; MONTENEGRO, L. M.; RESE, N. Mestrado profissional e mestrado acadêmico em administração: convergências, divergências e desafios aos programas de pós-graduação stricto sensu no Brasil. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 11, n. 4. 2010.

VAN GOGH MUSEUM. **Feeling Van Gogh**. Disponível em: <<https://www.vangoghmuseum.nl/en/whats-on/feeling-van-gogh>>. Acesso em 26 de mar 2016.

VERHOEF, P.C., *et al.* “Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies”, **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31-41. 2009

WAKEFIELD, Kirk L.; BLODGETT, Jeffrey G. Customer response to intangible and tangible service factors. **Psychology & Marketing**, v. 16, n. 1, p. 51-68, 1999.

WEBSTER C., SUNDARAM D.S., Effect of service provider's communication style on customer satisfaction in professional services setting: the moderating role of criticality and service nature, **Journal of Services Marketing**, v. 23, Iss: 2, p.103 – 113. 2009.

WINSTED, Kathryn Frazer. The service experience in two cultures: A behavioral perspective. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 3, p. 337-360, 1997.

WIRTZ, Jochen; MATTILA, Anna S.; TAN, Rachel LP. The moderating role of target-arousal on the impact of affect on satisfaction—an examination in the context of service experiences. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 3, p. 347-365, 2000.

YU, Hong; TULLIO-POW, Sandra; AKHTAR, Ammar. Retail design and the visually impaired: A needs assessment. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 24, p. 121-129, 2015.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto

ZOMERDIJK, Leonieke G.; VOSS, Christopher A. Service design for experience-centric services. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 67-82, 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

Protocolo Observacional: Entrevista Exploratória com o Presidente da ACIC – Jairo da Silva

Data: 10/11/2016

Participantes: Jairo da Silva e Bibiana Conrad.

Esta entrevista exploratória teve como objetivo entender se o tema da pesquisa, “gestão da experiência em serviços sob a ótica das pessoas com deficiência visual”, e a forma como seria abordado por meio da *design research*, era interessante e fazia sentido para o Jairo, numa perspectiva individual por ser uma pessoa com deficiência visual, e num ponto de vista institucional, como presidente da Associação Catarinense para Integração do Cego. Por conta da informalidade da conversa, a mesma não foi gravada, porém houve registro manual durante todo o período. Portanto, neste protocolo observacional serão abordadas as minhas impressões e algumas respostas do Jairo.

O meu primeiro desafio era mostrar para ele porque eu estava ali e como eu cheguei no meu tema de pesquisa usando somente a minha voz, pois nunca tinha conversado frente a frente com uma pessoa com deficiência visual e normalmente eu gesticulo muito para falar, como uma forma de me expressar além do que estou falando. Felizmente o Jairo é uma das pessoas mais tranquilas e simpáticas que eu já conheci, então ele foi muito acolhedor, o que contribuiu para eu me acalmar e me expressar melhor.

Pedi que ele me corrigisse caso eu cometesse alguma gafe pois tudo era novo para mim e perguntei qual era a melhor forma de referenciar às pessoas com deficiência visual. Eu particularmente prefiro chamar assim, porque são pessoas antes de qualquer outro rótulo, e ele confirmou que é esta é a forma mais agradável, pois eles não são “deficientes antes de serem

peessoas, e chamar de ‘portador de deficiência’ é horrível, a gente não gosta disso. Não é algo que portamos e depois de cansar deixamos de portar, entende? E quanto às gafes, isso é bem engraçado. Os videntes se preocupam demais em não cometer gafes com a gente que acabam cometendo. Não tem que usar verbos diferentes pra falar com a gente. Esses dias uma pessoa chegou pra mim e perguntou ‘-Jairo, você ouviu a novela?’, eu ri e respondi que sim, mas em casa eu e a Débora (esposa) falamos “assistir” a novela, porque nós assistimos, só que de uma forma diferente, entende?”

Acho importante ressaltar que muitas pessoas usam da posição de voluntariado para se autopromover (eu já tinha essa impressão que depois foi confirmada pelo próprio Jairo) e este era um dos meus receios, que eu não tivesse receptividade na ACIC por já estarem cansados desse tipo de atitude. Para a minha felicidade, o Jairo estava disposto a me escutar e pude explicar que o que me levou até ali foi uma união de fatores: a minha vontade de fazer o mestrado dentro de um tema que eu realmente estivesse apaixonada como eu estava pela gestão da experiência usando os cinco sentidos; a falta que eu sentia de trabalhar com pessoas além dos números pois trabalhei por 9 anos numa área focada em relatórios de resultados, indicadores de performance, pesquisas e estatísticas; o meu sentimento de contribuição para a sociedade, visto que o meu mestrado é de uma universidade pública e eu gostaria de retornar o investimento que a sociedade fez na minha educação; e por fim, a inspiração vinda da minha orientadora, que com seu marido e filho trabalham em projetos na área de sustentabilidade e acessibilidade.

Neste momento o Jairo me questionou se eu estava falando então sobre o “design universal” e achei importante deixar claro que o design universal faz parte do tema, porém o enfoque é outro. O meu desejo é trabalhar o tema da mesma

forma que Chris Downey<sup>18</sup> acredita, e pensar em como seriam as experiências em serviços se fossem pensadas por pessoas com deficiência visual, abordando aspectos do ambiente (que tem relação com o design universal), os processos dentro da prestação de serviços e as interações pessoais. Ao invés de ter o foco nas pessoas, a ideia é ter o foco das pessoas.

A partir de então o Jairo entendeu o projeto, disse que fazia bastante sentido, e estava curioso para entender como eu fazia a pesquisa. Expliquei os procedimentos metodológicos e ele me questionou “e você vai trabalhar quais serviços?”. A minha ideia original era trabalhar os serviços como um todo, porém eu entendia que talvez tivesse que focar em algum segmento específico pois o assunto era bem abrangente, mas que não tomaria essa decisão sozinha, que o segmento de estudo viria das conversas com eles, pois eu queria trabalhar num segmento que fosse importante pra eles – no começo pensei em trabalhar no ramo de restaurantes, mas que depois de conversar com algumas pessoas não tinha certeza se esse era o melhor ramo. Ele concordou em focar num segmento e disse que era bem interessante eu ter falado sobre restaurantes porque ele e os amigos gostam muito de comer churrasco e que normalmente acontecem coisas durante a ida a churrasarias que eles levam na brincadeira, mas que precisam ser melhoradas. “Uma vez estávamos numa churrasaria com uma mesa cheia, todos cegos, e conversa vai, conversa vem, a gente não vê se tem alguém vindo, só escutamos e como todos estavam falando empolgados, nenhum garçom parava na nossa mesa para nos servir, então tivemos que chamá-los quase todas as vezes.”

Jairo continuou contando experiências dele com alguns serviços: “eu venho de ônibus trabalhar e me viro bem, mas não é fácil lidar com o transporte público aqui. Até tem alguns

---

<sup>18</sup> Um arquiteto americano que adquiriu a deficiência visual após uma cirurgia e passou a enxergar a cidade de outra forma e defende que se essa fosse criada por pessoas com deficiência visual seria automaticamente mais inclusiva e bonita para todos. Palestra disponível no TED.

aplicativos que poderiam ajudar, como um que foi testando em Joinville, mas aqui as empresas não estão interessadas. Levei a proposta para a assembleia e é complicado. Dizem que o investimento é muito alto pra pouco retorno. [...] Ir para a praia por exemplo é quase impossível. Primeiro que você tem dificuldade para chegar no ponto de ônibus, depois quando você chega no ponto, como você faz para ir pra praia? Não tem caminho indicado, não tem acesso. Sem contar que na praia mesmo é perigoso, pois não sabemos como está o mar.”

Ele então elogiou o projeto e disse que a ACIC está de portas abertas para tudo que eu precisar. Sugeriu que eu conversasse com a Maristela (Gerente Técnica da ACIC), pois ela poderia me explicar os projetos que existem na associação e também indicaria melhor quais pessoas pra eu poderia conversar. Agradeceu o meu interesse em trabalhar o tema e por tê-lo procurado e fez questão de me acompanhar até a rua se despedindo com um abraço. E eu só pensei “quando eu poderia imaginar que seria tratada com tanta atenção e todo o carinho?”.

## APÊNDICE B

Protocolo Observacional: Entrevista Exploratória com a Gerente Técnica da ACIC – Maristela Bianchi

Data: 18/11/2016

Participantes: Maristela Bianchi e Bibiana Conrad.

Por encaminhamento do Jairo, Presidente da ACIC, marquei uma conversa com a Gerente Técnica Maristela Bianchi e nesse protocolo observacional colocarei alguns detalhes do que conversamos. Por conta da informalidade da conversa, a mesma não foi gravada, porém houve registro manual durante todo o período.

O início da conversa foi semelhante à que tive com o Jairo, visto que também era importante apresentar a minha história e o meu tema para ela. A Maristela também é formada pela UDESC (em pedagogia) e gostou do tema e da abordagem. Também mencionou que achava que eu teria que focar num segmento de serviço, visto a amplitude do tema, e me contou toda a história da ACIC, desde a fundação até os projetos atuais. Estes detalhes serão descritos no próximo relatório, visto que farei uma visita para conhecer melhor os projetos, os professores e alguns alunos.

Um ponto interessante da conversa foi no momento que eu comentei sobre os três aspectos que gostaria de abordar no projeto (cenário, processos e interações pessoais por meio da comunicação) e ela começou a falar sobre as experiências deles na ACIC com professores videntes. Um dos relatos foi de um professor que usava um tom de voz agressivo e os alunos não gostavam da aula dele, assim como os professores não gostavam da forma como ele lecionava. Este professor foi desligado do projeto e a Maristela terminou dizendo “a forma como as pessoas falam conosco é muito importante. Não é só o que elas falam, mas como falam. As vezes falam gritando achando que

somos surdos também e é possível saber muito da pessoa pelo jeito que ela fala”.

Maristela também expos algumas questões legais e de direitos, como o decreto 5296/94, que caracteriza a deficiência visual de acordo com o percentual de acuidade visual, sendo que uma pessoa é considerada cega quando possui até 5% de acuidade e com baixa visão (deficiência visual severa) com até 30% de acuidade. Ela, no caso, possui 10% de visão, e diz que vê projeções, porém não consegue ver claramente alguns detalhes. Por exemplo: eu estava a um metro dela (ou um metro e meio) e ela descreveu que via que o meu vestido era vermelho (apesar de ser rosa na verdade) e que meus cabelos eram escuros e cacheados, porém não conseguia descrever o meu rosto, mas percebia os meus movimentos de mão e braços enquanto falava.

Outro aspecto muito importante da conversa foi a clareza que ela me expos o papel da ACIC, que é promover a autonomia e segurança nas pessoas com deficiência visual, e isso fica muito evidente nos projetos que ela me apresentou. Assim como a conversa com o Jairo, fui recebida com muita atenção e carinho e saí com a certeza de que o trabalho deles precisa ser mais divulgado, pois é lindo.

## APÊNDICE C

Protocolo da Entrevista e Observacional: Visita à ACIC

Data: 11/03/2016

Participantes: Maristela Bianchi, Professora Aline Regina Santos e Bibiana Conrad

### **Protocolo da Entrevista**

#### **1. Falar um pouco sobre a ACIC;**

Serviços Oferecidos, Estrutura Física, Profissionais, entre outros pontos – o objetivo é levantar de que forma as Evidências Físicas, os Processos e as Interações Pessoais são pensados e aplicados na gestão da ACIC.

### **Protocolo Observacional**

Visitei a ACIC pela primeira vez em outubro de 2015 e desde o começo a impressão era de estar entrando num mundo diferente, mais sereno do que estamos acostumados, onde cada coisa tem o seu tempo e que pressionar o processo da cada um não faz sentido. Hoje não foi diferente, e nesse protocolo observacional detalharei alguns pontos tendo como princípio os três elementos fundamentais para analisar uma experiência, segundo Bolton (2014): cenário de serviços, processos e interações pessoais.

### **Cenário de Serviços**

Os aspectos relacionados ao cenário se destacam desde o início e serão relatados alguns pontos que chamaram atenção durante a visita:

- **Sinalizações Sonoras:** A ACIC é composta por três prédios principais (Administrativo, CRPC e CAD) e na entrada de cada um e no corredor principal que

dá acesso a todos eles há som ambiente, que segundo a Gerente Técnica Maristela Bianchi, tem como função orientar as pessoas sobre a localização, além da musicalidade ambiente.

- **Sinalizações Táteis:** O piso tátil está presente desde a calçada que dá acesso ao primeiro prédio. Dentro dos prédios também há piso tátil nos andares inferiores, não reparei se há nos andares superiores. Textos em braile estão presentes em quase todos os lugares, desde murais, panfletos, portas, legendas de fotos, e claro, em livros e revistas disponíveis para leitura dos alunos. O que também me chamou a atenção foram as sinalizações táteis nas portas das salas de atendimento, cada uma a seu modo, colocando objetos relacionados ao tipo de trabalho que é feito naquela sala, conforme a figura 9

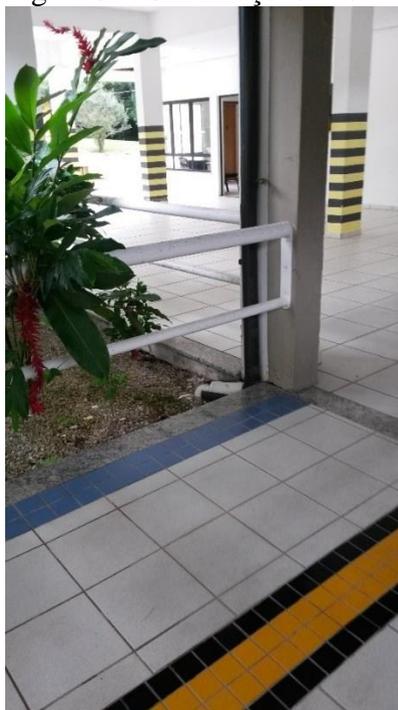
Figura 50 - Portas com sinalizações táteis



Fonte: Acervo pessoal.

- **Sinalizações Visuais:** No corredor principal há pisos amarelos em contraste com pretos e azuis, que servem para orientar pessoas com baixa visão, além de pinturas com contraste nos postes.

Figura 51- Sinalizações Visuais



Fonte: Acervo pessoal.

- **Ambiente:** Muito próximo à natureza, é possível sentir o cheiro e a umidade das plantas, ouvir os pássaros. O corredor principal está construído sob um córrego e a mata nativa é preservada, criando um ambiente de coexistência. Além disso, há uma área de lazer ao fundo, onde é

possível fazer dinâmicas de grupo. Há também playground para as crianças, academia de ginástica e fisioterapia.

- Equipamentos: Em relação aos equipamentos de informática, telefonia e de ginástica, notei que no geral são bem antigos e a maior parte deles vem de doações. As impressoras de braile, por exemplo, não estão funcionando perfeitamente e a manutenção é muito cara (segundo a Maristela). Por conta disso, o trabalho de gráfica que atendia o público externo foi cancelado.

## **Processos de Serviço**

Eles possuem processos de avaliação e encaminhamento bem estruturados, tendo primeiro uma avaliação com a assistente social para verificar o perfil da pessoa e o grau de deficiência visual, depois um atendimento psicológico é feito, para entender a relação da pessoa com a deficiência e o processo de luto dela e dos pais, caso seja uma criança. Logo após estas duas etapas há uma avaliação pedagógica para levantar o grau de instrução e o interesse em estudar e voltar ao mercado de trabalho, caso seja um adolescente ou adulto. E por fim uma avaliação física, que tem como objetivo identificar o grau de coordenação motora, orientação e mobilidade, entre outros aspectos relacionados a parte física.

Após estas 4 etapas, os processos de ensino e amparo psicológico são criados de acordo com o contexto do indivíduo. O grande objetivo da ACIC é promover a independência das pessoas com deficiência visual e ficou muito evidente nos relatos da Maristela o quanto estes processos são pensados individualmente, respeitando o tempo e espaço de cada um. Cada demonstração de evolução da pessoa é genuinamente comemorada, e pude perceber como os professores que conversei (pelo menos 5) se sentem realizados e são empáticos.

Um ponto que me chamou a atenção em relação aos processos de ensino é a preocupação em estimular os demais sentidos, tendo uma abordagem multissensorial em todos os cursos oferecidos, principalmente para as crianças. É impressionante como eles pensam de forma integral e fazem os sentidos se conectarem. Por exemplo: um dos alunos tem dificuldade de aprendizado no alfabeto braile e a professora montou um livro especialmente em conjunto com ele, relacionando a letra em braile com algo físico que começasse com aquela letra, podendo ser uma pessoa (que ele conversa para lembrar da voz e lembrar da letra) ou um objeto (que pode ser lembrado pelo formato, som, cheiro, gosto). Vale ressaltar que neste caso o avô da criança participa ativamente deste processo, reforçando o laço entre a criança, a professora e a família.

Além das atividades educacionais de ensino de escrita, matemática e informática, há uma série de atividades como arte terapia, roda de leitura e interpretação de livros, cinema com áudio descrição, trilhas, entre outras.

## **Interações Pessoais**

Essa parte foi a que mais me encantou, pois sinto que temos muito que aprender com eles. As pessoas que conheci são muito carinhosas e atenciosas, e uma das frases que me marcou foi “aqui não tem restrições econômicas ou sociais, somos todos iguais” – dita pela Maristela. Todos os gestores da ACIC têm deficiência visual e pessoas videntes os auxiliam com funções de apoio, como secretaria, por exemplo.

Um ponto importante na relação entre pessoas com deficiência visual e videntes é como interagir, pois muitos dos que enxergam estão acostumados a se comunicar por meio da visão, então alguns desafios como descrever onde você está, quem é você, como cumprimentar (apertando a mão), entre outros, foram perceptíveis na minha interação com algumas pessoas. O lado bom é que depois da primeira experiência você

já começa a prestar atenção na sua forma de agir e no que precisa evoluir.

## APÊNDICE D

Protocolo Observacional: Participação no MBA em Marketing Estratégico do CESUSC – Disciplina de Marketing de Serviços  
Data: 12/03/2016

Participantes: Professora Aline Regina Santos, 20 alunos e Bibiana Conrad

Fui convidada pela professora Aline Regina Santos para participar desta aula, visto que o assunto tinha relação com a minha dissertação e os relatos feitos pelos alunos poderiam ser usados como fonte de dados para a minha pesquisa. Neste relato abordarei as minhas impressões sobre os resultados da dinâmica.

Primeiramente a professora Aline solicitou que os alunos fizessem uma entrevista individual com alguém que tivesse alguma deficiência (física ou visual) para entender como era o dia a dia desta pessoa, além de observar a pessoa usufruindo de algum serviço. Para a minha surpresa, todos os alunos trabalharam com a deficiência física, diferindo em tipo (deficiência motora que necessite de cadeira de rodas, tetraplegia, nanismo, deficiência momentânea por conta de acidente, etc), porém nenhum aluno trabalhou com a deficiência visual.

A segunda etapa, que era justamente a dinâmica desta aula, era vivenciar algum tipo de deficiência para agregar no levantamento de dados para logo em seguida trabalhar nesta sequência de atividades: criar um diagrama de afinidades, que consiste em escrever todas as dificuldades e problemas encontrados na vivência; elaborar o POV, ferramenta usada para descrever o ponto de vista do usuário, criar uma persona para trabalhar uma solução e o mapa de empatia contendo as principais dores, ganhos, ações e sentimentos relacionados com o que este personagem sente, escuta, fala, e faz.

Nesta vivência, praticamente em todas as duplas pelo menos uma pessoa vivenciou a deficiência visual, e algumas experiências podem ser vistas nas Figura 52:

Figura 52 - Alunos se preparando para começar a vivência



Fonte: Acervo pessoal.

Figura 53 - Alunos vivenciando uma experiência gastronômica na cantina do Cesusc



Fonte: Acervo pessoal.

Figura 54 - Aluna vivenciando a deficiência visual com auxílio de colega



Fonte: Acervo pessoal.

Figura 55 - Alunos vivenciando a deficiência visual e motora.



Fonte: Acervo pessoal.

Os resultados dos trabalhos foram surpreendentes e emocionantes, pois nem todos estamos animados com a dinâmica da aula até vivenciar e criar empatia com a persona que

escolheram trabalhar. Dos quatro grupos, três decidiram trabalhar a deficiência visual após ter a experiência e todas as equipes comentaram sobre o grau de dificuldade de fazer atividades simples para os videntes ou para usufruir de um serviço, visto que mesmo com o bom exemplo que a Universidade Cesusc busca ser em termos de inclusão, notou-se a falta de estrutura e preparo das pessoas para atender este perfil de cliente.

Alguns pontos destacados pelos alunos:

- Dificuldade em se orientar e se locomover pela universidade, mesmo conhecendo previamente o local e usando o piso tátil, que depende do calçado usado para ser facilmente utilizado;
- Dificuldade para pagar com dinheiro ou cartão, visto que as moedas são iguais e para pagar com cartão você precisa confiar no valor que a pessoa digitou na máquina;
- Equipamentos da cantina tais como a vitrine dos alimentos, que é de vidro, fica quente para manter os alimentos aquecidos e não tem nenhuma proteção para o cliente não se queimar;
- Dificuldade de escolha do alimento para consumir e bebida;
- Dificuldade para ir ao banheiro e confiar que está limpo para ser usado;
- Sentir-se invisível;

Alguns destes pontos foram trabalhados com soluções para orientação dentro de ambientes fechados, leitura de embalagens e preços, bem como uma máquina de cartão com recurso auditivo para facilitar o pagamento. Definitivamente foi uma experiência muito interessante, principalmente por ver a mudança de perspectiva ao longo do processo e como ficou fácil para eles perceberem que as soluções encontradas têm o potencial de facilitar a vida de outras pessoas e não só das pessoas com deficiência visual.

## APÊNDICE E

Pesquisa exploratória para definição de segmento de estudo

Data do envio: 29/03/2016

Pesquisa enviada pela Coordenadora Técnica Maristela Bianchi para [grupo-acic@googlegroups.com](mailto:grupo-acic@googlegroups.com).

Figura 56 - Email enviado para o grupo da ACIC

**Pesquisa de mestrado** Enviada x

Coordenadora Técnica - ACIC <direcatecnica@acic.org.br>  
para grupo-acic, mim i

29 de mar (há 4 dias) ☆

Boa tarde grupo, venho por meio deste em nome de uma mestrandia, a qual tem interesse em pesquisar um pouco mais sobre a acessibilidade para as pessoas com deficiência visual e o mais importante disso é que ela quer realmente ouvir a opinião das envolvidas no assunto, algo que nem sempre é respeitado. Por isso gostaria de pedir a vocês que respondam as duas perguntas que ela vai fazer, são bem simples e acho que devemos contribuir.

Maristela

Bom dia!

Sou mestrande da UDESC, na área de administração, e o meu projeto de pesquisa está relacionado com a melhoria da experiência em serviço, tendo como base as percepções das pessoas com deficiência visual. Este projeto só faz sentido pra mim se o segmento estudado for importante para vocês, então para começar a pesquisa precisamos definir qual tipo de serviço será avaliado e para isto, seria muito legal se vocês participassem desta primeira pesquisa respondendo estas duas perguntas:

1. Em qual segmento de serviço você gostaria de melhorar a sua experiência de uso?
  - a. ( ) transporte - transporte coletivo, táxi, por exemplo;
  - b. ( ) saúde - hospitais, clínicas, postos de saúde, terapias holísticas, por exemplo;
  - c. ( ) comércio - supermercados, lojas de departamento, lojas em geral, por exemplo;
  - d. ( ) lazer em geral - como supermercado, lojas de departamento, lojas em geral, por exemplo;
  - e. ( ) lazer - passeios, cinema, shows, teatro, viagem, por exemplo;
  - f. ( ) outros (cite qual)
2. Dentro da opção ou das opções que você selecionou, tem preferência por algum tipo de serviço específico? Por exemplo, dentro de varejo, o que mais lhe interessa é a melhoria do serviço em supermercados; ou dentro do segmento de alimentação, o que mais lhe interessa é melhorar o serviço de outro segmento que não seja o de restaurantes.

As respostas podem ser encaminhadas para o meu email: [bianbacorrat@gmail.com](mailto:bianbacorrat@gmail.com)

Agradeço imensamente pela atenção e pelas respostas.

Abraços,  
Bibiana.

Fonte: Dados Primários.

## APÊNDICE F

Protocolo Observacional: Vivência da Deficiência Visual

Data: 29/04/2016

Locais: Supermercado A (Santa Mônica), Shopping B, Loja de Esportes C e Fast Food D.

Acompanhante e Observadora: Mariana Florentino.

### Vivência 1

**Local:** Supermercado A (Santa Mônica)

**Objetivo:** Vivenciar uma experiência de compra em supermercado.

**Descrição do processo:** fui conduzida pela Mariana do estacionamento até a entrada, passando pela frente da farmácia A. Ao chegar dentro do mercado, a Mariana pediu para eu ficar parada e perguntou para alguém no mercado se havia alguém para me acompanhar. A pessoa chegou e pegou no meu braço (segurando a minha mão), não me cumprimentou, nem se apresentou, eu que disse “oi” e perguntei o nome dela – Carla. A Carla me levou de braços dados até o corredor onde tinha macarrão numa velocidade menor do que eu costumo caminhar e eu perguntei durante o trajeto se havia algo que eu pudesse esbarrar. Ela me orientou sobre possíveis obstáculos, porém o trajeto foi tranquilo. Chegando na gôndola ela me ofereceu um macarrão com ovos (colocou o pacote na minha mão) e eu pedi um macarrão integral. Ela então me ofereceu outro, colocando novamente em minhas mãos o pacote e eu perguntei o preço – era quase oito reais, mais do que o dobro do valor que estou acostumada a pagar. Perguntei se havia outra opção mais barata, ela disse que sim e me deu um macarrão de R\$3,75. Como o processo foi simples, pedi para ela um molho de tomate. Só depois de pedir que percebi que ficava próximo ao macarrão, não sendo um desafio tão grande comprá-lo. Ela me ofereceu três marcas e eu pedi para ela verificar a quantidade de sódio de

cada molho e o respectivo preço. Ela leu e foi paciente. Depois disso perguntou se eu desejava mais alguma coisa, eu disse que não e fomos para o caixa. Ela perguntou se eu preferia ir no caixa normal ou preferencial, respondi que no preferencial. Havia fila e ela ficou ao meu lado o tempo todo em silêncio, avisando quando eu deveria andar. Disse a ela que ela poderia me deixar ali e fazer outras coisas, mas ela negou e disse que ia ficar comigo. Perguntei há quanto tempo ela trabalhava ali e se ela atendia muitas pessoas com deficiência visual. Ela me disse que trabalhava há um mês, que toda semana tinha alguém com deficiência visual e que não era sempre ela que atendia. Num determinado momento minha bengala caiu no chão e ela prontamente abaixou para pegá-la. Na hora de pagar eu pedi para a atendente do caixa repetir os valores dos produtos para que eu pudesse conferir. Eu disse que queria pontuar no Programa de Fidelidade e ocorreu erro duas vezes na máquina na hora de digitar o meu CPF. A atendente respondeu que o botão zero não estava funcionando direito, que precisava pressionar mais e então pediu pra eu repetir o CPF, que ela digitaria pra mim. Paguei em dinheiro, perguntei que nota eu havia entregue e quanto ela me daria de troco. Ela respondeu o valor da nota, de R\$10, confirmou o total da compra e o valor do troco, de R\$5,20. A Carla continuava do meu lado, embalando os produtos e me entregou a sacola. Agradei, nos despedimos e a Mariana me encontrou novamente. Neste momento eu estava com uma sacola de compras em uma mão, e a bengala na outra, sendo que precisava usar uma das duas para segurar o ombro da Mariana.

**Minhas percepções:** Estava com bastante medo no início, por não me localizar e ficar com uma sensação constante de que ia bater em algo. Fiquei surpresa com a atenção da Carla, achei que ela foi paciente e educada. Não sei se é sempre assim, ou se foi porque ficou claro que eu estava fazendo uma experiência e não tinha deficiência visual de fato. No entanto, alguns pontos me chamaram atenção e senti algumas coisas durante o processo. Achei a primeira abordagem da Carla ruim,

pois não se apresentou, eu não sabia quem ia me conduzir e ela pegou na minha mão ao invés de perguntar como eu gostaria de ser conduzida. O caminho que a Carla fez foi completamente diferente do trajeto que eu achei que ela tinha feito. Fiquei com uma sensação de que eu estava incomodando e que acabei aceitando comprar algo aquém do que eu realmente gostaria, como se somente ela me atender já tivesse sido bom, que eu estava contente com pouco. Fiquei pensando em como seria se eu quisesse fazer compras para semana inteira.

**Observações da Acompanhante:**

A Mariana também reparou que a forma de me conduzir segurando pela mão não foi a melhor abordagem, porém também ficou surpresa pelo atendimento atencioso. Além disso destacou que após o pagamento a Carla ficou com a sacola estendida para me entregar, como se eu estivesse enxergando. Após perceber que eu não percebi, ela colocou a sacola em minha mão.

Figura 57 - Registros fotográficos Vivência 1



Fonte: Acervo pessoal.

## Vivência 2

**Local:** Shopping B

**Objetivo:** Vivenciar uma experiência de passeio no shopping.

**Descrição do processo:** fui conduzida pela Mariana desde o Supermercado A e dentro do shopping. Em alguns

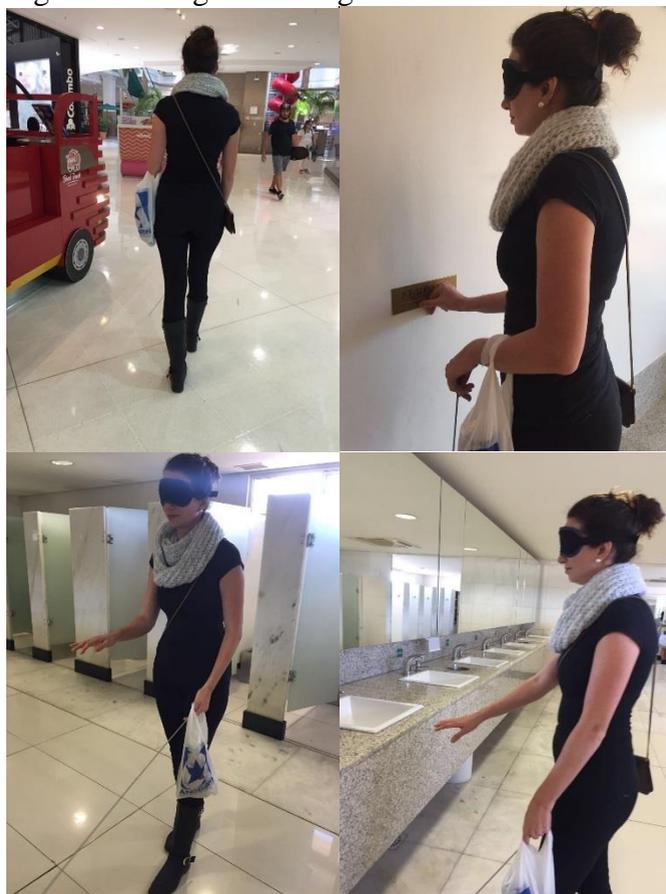
momentos ela se afastava e eu me perdia totalmente, mesmo que o caminho fosse seguir reto. Subimos para o primeiro andar de escada rolante e consegui identificar algumas lojas pelo cheiro, uma delas inclusive havia mudado do segundo para o primeiro andar e questioneei a Mariana se era a loja que eu estava pensando, pois não tinha certeza se estávamos no primeiro ou segundo andar. Alguns dias depois que soube que a loja havia mudado de lugar. Alguns cheiros de lojas chamaram atenção, porém não sabia que lojas eram. Fui no banheiro para testar e não havia piso tátil até lá, somente uma placa em braile na parede do banheiro. Usar o banheiro foi tranquilo, pois lembrava da disposição arquitetônica, porém não achei nem o papel toalha (que fica embaixo do espelho), nem o lixeiro (que é um pequeno buraco redondo na pia). Depois fomos na loja de esportes C, almoçamos no *Fast Food D* e fomos embora, descendo desta vez de elevador. Havia muita gente na praça de alimentação, porém não esbarrei em ninguém. Há piso tátil na saída do elevador, porém não há piso que leve até lá.

**Minhas percepções:** Sem acompanhante seria impossível passear no Shopping B. Os cheiros e sons me chamaram bastante atenção e a luminosidade também. A praça de alimentação não parecia tão cheia para mim e eu ouvia as vozes passando, como se fossem carros se distanciando. Para mim a ida ao shopping teve um cunho bem utilitário, não senti prazer em passear, não percebi atrativos.

**Observações da Acompanhante:**

A Mariana comentou que parecia que o mundo girava ao meu redor, pois as pessoas se afastavam para eu poder passar e desviavam de mim para não me atrapalhar. Muito ficaram olhando enquanto eu andava e comia. Ela reparou que não há piso tátil para ir até o banheiro e que há uma coluna entre os banheiros, dificultando o acesso ao banheiro masculino também.

Figura 58 - Registros fotográficos Vivência 2



Fonte: Acervo pessoal.

### Vivência 3

**Local:** Loja de esportes C

**Objetivo:** Vivenciar uma experiência de visita a uma loja e conversa com desconhecidos

**Descrição do processo:** fui conduzida pela Mariana até a Loja de esportes C e lá duas atendentes nos receberam. Perguntaram sobre a minha experiência e sobre a pesquisa de

mestrado. Busquei tocar em algumas roupas, encontrei uma camiseta masculina e pedi para descreverem como era a camiseta, a cor, a estampa e para que idade seria. Elas responderam atenciosamente com descrições detalhadas da camiseta. Comentei que pelo cheiro da loja eu achava que era uma papelaria. Elas responderam que talvez fosse por conta das caixas de sapato que ficavam expostas. Nos despedimos e fomos em direção à praça de alimentação.

**Minhas percepções:** O cheiro de papel me chamou muita atenção, pois não combinava com o estilo da loja. Foi uma experiência muito diferente conversar com estranhos sem enxergá-los. Senti que as palavras não vinham, tive dificuldade de me expressar por palavras e gestos. Achei as atendentes muito simpáticas e prestativas.

**Observações da Acompanhante:**

Nenhuma observação.

#### **Vivência 4**

**Local:** *Fast Food D*

**Objetivo:** Vivenciar uma experiência almoçar vendada.

**Descrição do processo:** fui conduzida pela Mariana até o *Fast Food D*, preferi comer algo que pudesse manipular com as mãos. Ficamos na fila dentro do padrão normal de atendimento deles. Na hora de me atender, a pessoa falou baixo e eu não entendi que era comigo, então pedi para repetir. Nesta hora o atendente respondeu, direcionando-se para a Mariana – “olha aí pra ela qual é o pão que ela quer”. A partir de então, passou a falar somente com a Mariana até colocar o pão no forno. Após essa primeira etapa o segundo atendente, neste momento era uma mulher, perguntou sobre as saladas e molhos, porém havia outras pessoas falando, era difícil de saber se era comigo, a Mariana que me avisava o que eu deveria falar e para quem. Na hora de pagar, decidi pagar com cartão de crédito. A atendente do caixa foi atenciosa e colocou o meu dedo indicador

em cima da tecla 5 da máquina para eu localizar os demais números. Digitei um número errado e ela pediu para repetir a operação, só que desta vez eu tampei a máquina com a mão e a Mariana foi repetindo os números que eu digitava em voz baixa para que eu pudesse conferir se estava digitando certo.

**Minhas percepções:** Fiquei decepcionada com o atendimento. Achei grosseiro, rude e me senti humilhada, o atendente me tratou como se eu não estivesse ali. Fiquei com medo na hora do pagamento por não ter certeza que valor tinha sido cobrado, nem se tinha alguém olhando a minha senha, eu me senti vulnerável. O que me tranquilizou foi estar com uma acompanhante de confiança.

**Observações da Acompanhante:**

A Mariana disse que os atendentes não se esforçaram pra me atender, pra falar mais alto, por exemplo, e que em um momento que eu não percebi o primeiro atendente falou pra segunda atendente – “Ah, fala aí com ela!”

**Observações gerais:**

Foi difícil até eu confiar na Mariana para me conduzir, porém ela foi perfeita na condução. Tive muito medo na rua, pois o barulho dos carros assusta e parece que você vai ser atropelada a qualquer momento. A sinaleira de pedestre não emite nenhum sinal sonoro, então eu não sabia quando ela estava aberta, dependia totalmente da orientação da Mariana. No retorno para o carro senti bastante dificuldade, pois a calçada estava quebrada em alguns trechos, havia carros em cima do piso tátil, uma árvore no meio, além de que eu perdia o equilíbrio ao andar sozinha em cima do piso tátil – a Mariana se afastou algumas vezes para que eu testasse caminhar sozinha, em trajetos de linha reta.

Analisando a vivência como um todo, eu me sentia muito sozinha por não perceber as pessoas ao meu redor, mesmo em locais cheios. Então até certo ponto era confortável, pois eu não me importava com o que os outros estavam pensando, ou se

estavam olhando. No entanto eu me sentia vulnerável, pois era muito fácil alguém tirar proveito da mim.

## APÊNDICE G

Protocolo Observacional: Visita para observação em alguns locais mencionados nas entrevistas.

Data: 27/05/2016

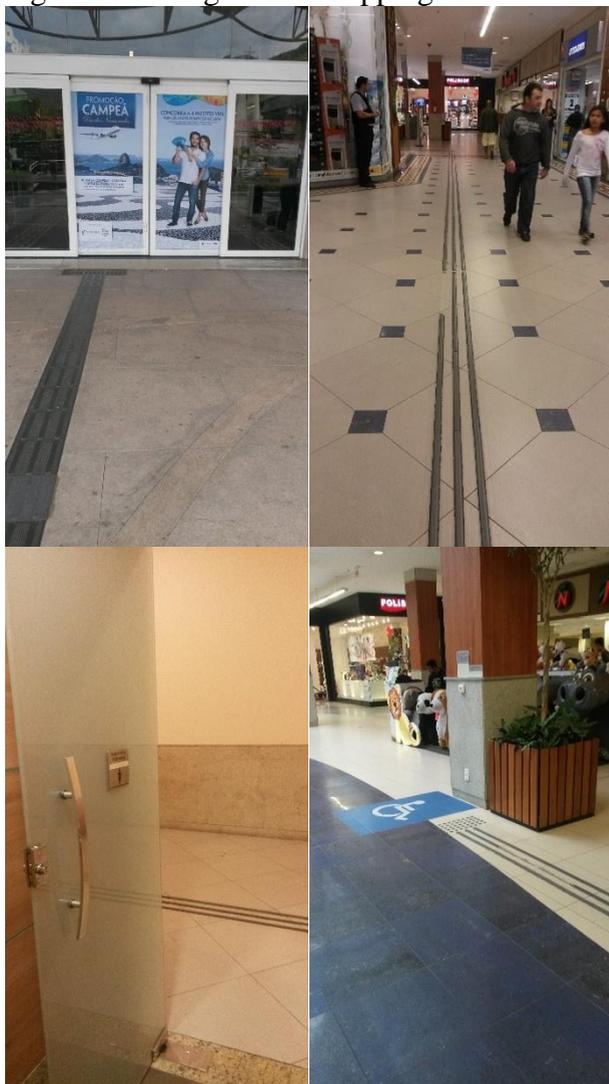
Participantes: Bibiana Conrad.

Figura 59 - Imagens do Shopping B



Fonte: Acervo pessoal.

Figura 60 - Imagens do Shopping C



Fonte: Acervo pessoal.

Figura 61 - Imagens do Ticen



Fonte: Acervo pessoal.

## APÊNDICE H

## Roteiro das Entrevistas Individuais

2. **Falar um pouco sobre si mesmo;**  
Entender o perfil do entrevistado e gerar conexão para a entrevista.
3. **Onde gosta de ir, quais serviços costuma utilizar;**  
Entender a rotina e identificar quais segmentos de serviço são os mais utilizados pelo entrevistado.
4. **Qual foi a melhor experiência que você já teve com algum serviço? Aquela que ficou marcada? Como foi?**  
Elaborada utilizando a Técnica do Incidente Crítico, de Flanagan (1954), para identificar fatores de qualidade e satisfação vinculados às melhores experiências em serviço.
5. **O que te chama atenção ao entrar em algum ambiente/ao utilizar algum serviço? O que te faz ter vontade de ficar mais tempo?**  
Elaborada para identificar aspectos de aproximação, conforme o modelo *servicescape* de Bitner (1992)
6. **E o que te faz querer ir embora? O que te desagrada?**  
Elaborada para identificar aspectos de Afastamento, conforme o modelo *servicescape* de Bitner (1992)
7. **Qual foi a pior experiência que você já teve com algum serviço? Aquele lugar que você não voltaria de jeito nenhum? Como foi?**  
Elaborada utilizando a Técnica do Incidente Crítico, de Flanagan (1954), para identificar fatores negativos e de insatisfação vinculados às piores experiências em serviço.

**8. Se você fosse criar algum serviço, que pontos seriam fundamentais, na sua percepção?**

Identificar que aspectos são relevantes na perspectiva do entrevistado que poderiam ser contemplados na proposta de framework.

**9. Que recado você daria para os gestores de serviço que desejam melhorar o serviço prestado, mas não sabem como começar?**

Levantar pontos não mencionado anteriormente, bem como dar voz ao entrevistado para que os gestores que entrem em contato com este trabalho possam entender um pouco o ponto de vista do entrevistado.

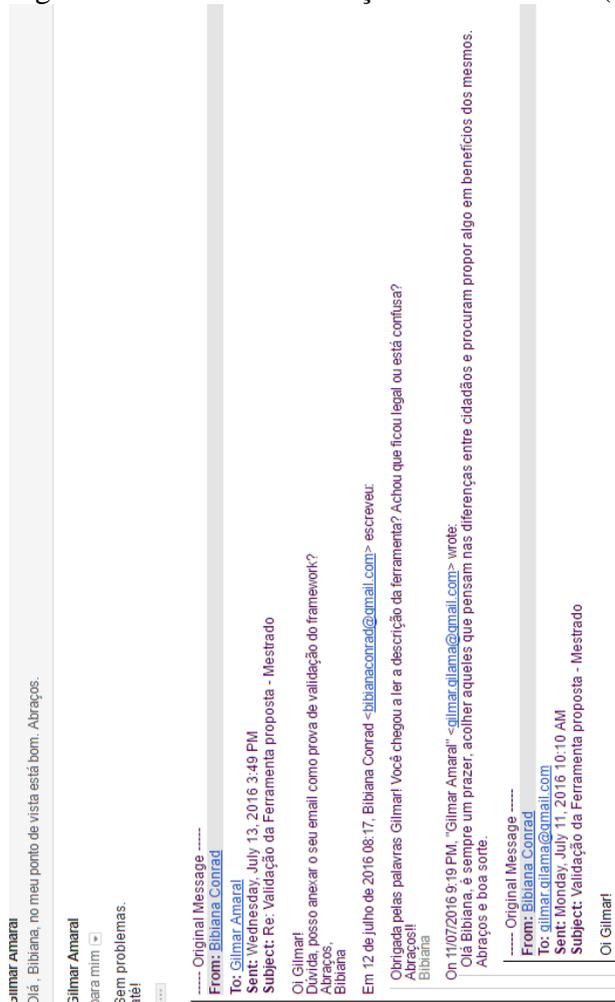


## ANEXOS

## ANEXO A

Emails de validação do framework:

Figura 62 - Email de validação do framework (1)



Fonte: Dados primários.

Figura 63 - Email de validação do framework (2)

Bibiana Conrad -bibianaconrad@gmail.com-  
12 de Junho de 2016 15:34

---

 **Validação da Ferramenta proposta - Mestrado**  
marciellurase@gmail.com -<marciellurase@gmail.com>  
Para: Bibiana Conrad -bibianaconrad@gmail.com>

É claro que podes!  
Beijinhos.

From: Bibiana Conrad  
Sent: Tuesday, July 12, 2016 2:58 PM  
To: Marcielle Chaves  
Subject: Re: Validação da Ferramenta proposta - Mestrado

Esquece de te perguntar. Podes anexar o seu email na minha dissertação? Para se tomar uma das evidências da validação da ferramenta. Beijoss!

Em 12 de Junho de 2016 13:03, <marciellurase@gmail.com> escreveu:  
Sim, sim!  
Isto é bem relevante!  
Beijinhos.

From: Bibiana Conrad  
Sent: Tuesday, July 12, 2016 8:30 AM  
To: Marcielle Chaves  
Subject: Re: Validação da Ferramenta proposta - Mestrado

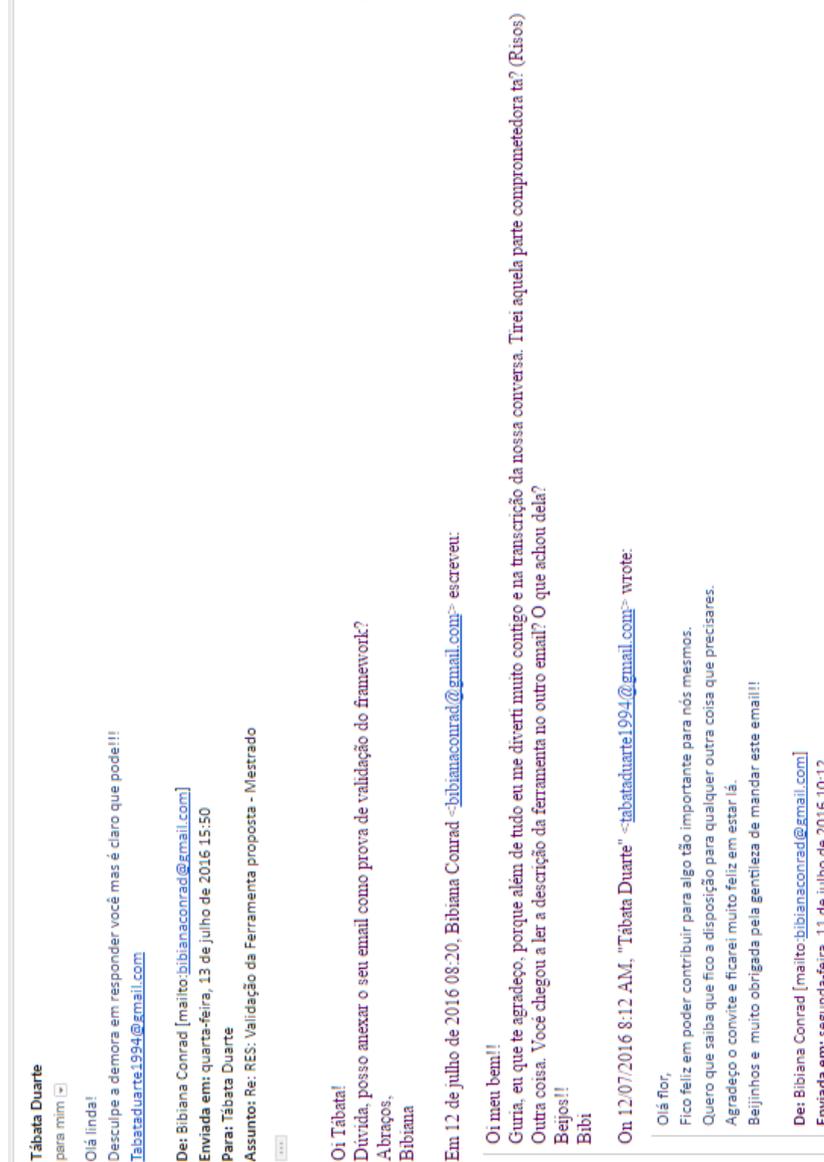
O Mariele!  
Fiquei emocionada com o teu email. Obrigada, de coração, pelas palavras tão carinhosas. Foi um passeio a nossa conversa e saber que esse passeio chegou num lugar lindo me enche de felicidade! Assim que eu souber o local da apresentação eu te aviso - a data é 18/08 (quinta) às 14h. E vamos marcar essa apresentação na AClC para darmos início a um novo ciclo então, para que os novos pesquisadores achem essa postura também né?  
Beijoss!  
Bibi

On 11/07/2016 3:50 PM, <marciellurase@gmail.com> wrote:  
Boa tarde, Bibiana.  
Olha, confesso que não havia entendido muito o que buscavas quando conversamos, até porque a gama de assuntos abordados foi expressiva e de ordem variada. Sendo assim, o que fizeste com todas as temáticas, certamente articulando aquelas obtidas por intermédio das outras entrevistas, as quais te ofereceram outros pontos a serem considerados, como foi, por exemplo, o que colocaste em relação à corrida e ciclismo, deixou-me claro o que pretendes e acredito que sim, que tua meta foi alcançada, podendo tomar-se algo tangível para efetivares protocolos de acessibilidade em todas as vertentes.  
Parabéns! Parabéns pela iniciativa, pela relevância social que ela tem, pois não atenderia, ao que li, apenas as nossas especificidades, mas de outros segmentos com demandas várias e por conseguinte poderíamos mesmo ouvir que tal ferramenta atuma como possibilidade de se pensar em desenho universal, algo que vai muito além da acessibilidade.  
Espero, sim, poder estar presente na defesa da tua dissertação e desejo que teu êxito seja coroado neste dia, pois certo, em minha percepção, teu trabalho já deu! Sena, certamente, bem legal que pudesdes, depois, vir aqui para apresentar a todos os participantes e aos profissionais, pois sempre desejamos obter retorno das pesquisas que aqui são realizadas e tal, infelizmente, ainda não é comum de ocorrer e precisamos que esta conduta se modifique!  
Beijinhos e depois confirma a data e o local!

From: Bibiana Conrad  
Sent: Monday, July 11, 2016 10:09 AM

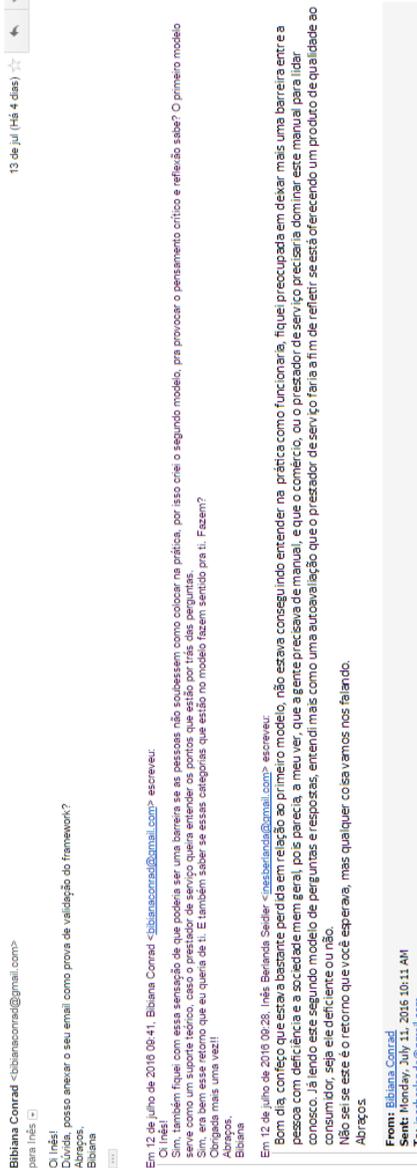
Fonte: Dados primários.

## Figura 64 - Email de validação do framework (3)



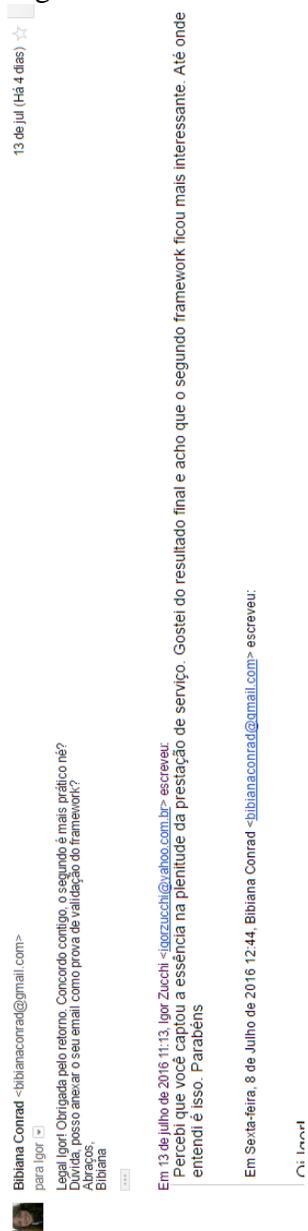
Fonte: Dados primários.

Figura 65 - Email de validação do framework (4)



Fonte: Dados primários.

Figura 66 - Email de validação do framework (5)



Fonte: Dados primários.