

CLIENTE OCULTO COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
NA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

OCCULT CUSTOMER TOOL OF SPECIFIC EVALUATION IN THE ORGANIZATION  
PSICOLOGY

Fernanda Rafaela Martins de Melo<sup>\*</sup>

Patricia Casaroli

Rosangela Ferreira Leal Fernandes<sup>\*\*</sup>

Maria Ester Falaschi<sup>\*\*\*</sup>

RESUMO:

Este presente trabalho irá apresentar e discutir o Cliente Oculto, é uma ferramenta de avaliação de desempenho e específica para medir a qualidade no atendimento, principalmente no varejo, a partir da contratação de uma empresa terceirizada, ou da utilização de profissionais próprios, que treinam e enviam falsos clientes às lojas para testar a eficiência do serviço prestado aos consumidores; entre outras palavras, também batizado de “comprador misterioso” ou ainda “cliente fantasma”, a partir disto é instruído a abordar o vendedor e fazer uma série de perguntas de acordo com um livefing passado pela empresa; através disto podemos realizar um diagnóstico organizacional instrumentado, este que identifica os problemas e a caracterização de causas; necessário à escolha das ações que se destinam a concretização das mudanças desejadas, através da coleta de informações e análise de dados; realizando assim a avaliação de desempenho com utilização de intervenção através do treinamento no foco das falhas do atendimento.

PALAVRAS CHAVE: Cliente, Atendimento, Desempenho, Excelência.

ABSTRACT:

This present work, will go to present and to argue the Occult Customer, is a tool of specific evaluation of performance and to measure the quality in the attendance, mainly in the retail, from the act of contract of a terceirizada company, or of the use of proper professionals, who train and send false customers to the store to test the efficiency of the service given to the consumers; among others words, also baptized of “mysterious purchaser” or still “customer ghost”, from that is instructed to approach the salesman and to make a series of questions one in accordance with livefing passed by the company; through this we can carry through an

---

<sup>\*</sup> Discente do 4º ano do Curso de Psicologia

<sup>\*\*</sup> Especialização em Administração Industrial pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Especialista pela SBDG. Especialização em Comportamento Organizacional. Graduação em Psicologia pela UEL. Psicóloga do Trabalho e Organizacional em empresas de Londrina há 20 anos. [rosangela.fernandes@unifil.br](mailto:rosangela.fernandes@unifil.br)

<sup>\*\*\*</sup> Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela UEL-Formação em dinâmicas de grupo pela SBDG. Formação em Psicanálise pela SBPSP. Graduação em Psicologia pela UEL.

instrumented organizations diagnostics, this that identifies to the problems and the characterization of causes; necessary to the choice of the actions that if destine the concretion of the desired changes, through the collection of information and analysis of data; thus carrying through the evaluation of performance with use of intervention through the training in the focus of the imperfections of the attendance. KEY- WORDS: Customer, Attendance, Performance, Excellency.

## 1. CLIENTE OCULTO

Mediante do cenário atual globalizado, nas empresas e no próprio mercado corporativo, está crescendo a busca pela melhoria no relacionamento com o cliente; Desde então a preocupação em se ter o melhor entendimento das necessidades e nível de satisfação tem sido tônica.

Dentro disso, uma das ferramentas mais adequadas tem sido a análise da qualidade através do Cliente “Oculto”, ou Cliente “X”. Neste aspecto, o Cliente Oculto dá uma resposta rápida e seguro sendo também um recurso acessível às pequenas empresas inclusive. O cliente hoje já não aceita que um funcionário não esteja pronto a atendê-lo e suprir suas necessidades.

Por este motivo, todos devem ter o foco do cliente, sem exceção, envolvendo todas as áreas da empresa. Em linha com o ditado popular que diz que o “freguês tem sempre razão”, algumas empresas passaram a avaliar seu atendimento e serviços prestados e a corrigir pontos críticos do negócio a partir da apreciação de seus consumidores. Na realidade, de pessoas treinadas para agir como tais. Assim, o “cliente oculto” vem sendo cada vez mais utilizado por empresas, em especial nos últimos três anos, visitando estabelecimentos sem se identificar e funcionando, indiretamente.

Geralmente, as empresas que organizam esta espécie de auditoria anônima selecionam pessoas comuns, mas que tenham o perfil do público-alvo de consumidores do negócio a ser avaliado, portanto a pesquisa é desenvolvida de acordo com as necessidades de cada empresa, garantindo assim através dessa ferramenta o bom atendimento e a satisfação dos clientes. Uma vez que o cliente oculto é contratado, ele identifica as lacunas que devem ser corrigidas pela empresa, para possibilidade da realização de programas de treinamento, através

disto alcançar a melhoria no atendimento corrigindo as falhas e alcançando a excelência no atendimento.

### 1.1 Avaliação do Desempenho Humano

No processo de que da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações-empresas estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários, a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação do desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2004, p.223-224).

Mostrando dessa maneira, ser um excelente meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão e gerência, de integração dos funcionários à organização, de adequação de cargos, sendo assim a avaliação de desempenho é um meio de resolver problemas de desempenho, qualidade de atendimento e qualidade de vida dentro das organizações.

É necessário avaliar o desempenho, pois toda pessoa, ou e, funcionário precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho, sem esta retroação as pessoas caminham às cegas, as principais razões pelas quais as organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho de seus funcionários são para posteriormente fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências, demissões de funcionários, como o funcionário está realizando seu trabalho, necessidades de mudanças em seu comportamento, porém os pontos fracos do processo de avaliação são tomados a partir de que quando os funcionários são avaliados os percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado, até mesmo quando percebem o processo como injusto ou tendencioso, ou até mesmo quando os comentários desfavoráveis do avaliador

conduzem uma reação negativa do avaliado. Assim a avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas, tendo que atender as seguintes linhas: a avaliação deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos, deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho, a avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado; a avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade, tomando por o presente objetivo do trabalho o atendimento; assim seu comportamento dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência. (CHIAVENATO, 2004, p.224-225)

Tendo por esse seguimento a utilização de métodos de avaliação, utilizando critérios entre eles estaremos destacando a pesquisa de campo através do Cliente "Oculto".

## 2. TREINAMENTO

Através das falhas identificadas será apresentado como instrumento de melhorias e intervenção o treinamento, este quase sempre tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas especificadas do cargo que deve ocupar, sendo assim o treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, nestes termos o treinamento é uma maneira de agregar valor as pessoas, alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais, tomando este como realizado em curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizado. Iniciando pelo processo de treinamento no qual se dá pelo diagnóstico apresentado que foi o levantamento de necessidades a serem satisfeitas, implementação onde é a aplicação e condução do programa de treinamento; a maior parte dos programas de treinamento está centrada em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus

produtos/serviços, seus clientes, assim a informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz. Tomando um foco onde visará o desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes, com o próprio trabalho e com a própria organização. (CHIAVENATO, 2004, p 338-339)

Observando que o treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação, pelo contrário vai além; atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham.

Teremos como primeira etapa o diagnóstico do treinamento onde são levantadas as necessidades do treinamento, que nem sempre são muito claras, estas temos pelas carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz, objetivando atingir o novo patamar de desempenho futuro que se pretendemos alcançar.

Para poder alcançar esses objetivos, utilizaremos métodos de levantamento de necessidades, focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento:

- Análise organizacional: a partir do diagnóstico de toda organização, verificando assim os aspectos do objetivo do treinamento.
- Análise dos recursos humanos: a partir do perfil das pessoas, determinarem quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessárias para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos na organização.
- Análise da estrutura de cargos: a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos.
- Análise do treinamento: a partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizadas como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento. (CHIAVENATO, 2004.p. 345)

### 3. EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

A importância da excelência no atendimento, tem que estar no foco de cultura da organização e também nas crenças pessoais de cada colaborador que nela trabalha, portanto é de extrema importância de que as pessoas que ocupam cargos de liderança, adotem comportamento coerente com o que está sendo oferecido em treinamento, de maneira a refletir aos colaboradores total comprometimento e compromisso com a excelência no atendimento. A partir disso, sugere-se um sistema eficaz de informação sobre excelência no atendimento proporcionará as lideranças algumas vantagens como, apontar prioridades com clareza, orientar as decisões, identificar o nível do atendimento e oferece dados para recompensar o atendimento excelente e para corrigir as falhas. Com tudo estaremos utilizando uma das formas para medir a excelência no atendimento já mencionada como cliente oculto (RICHARD, F, 1997, p.71-74).

Através de tudo isso mencionado, também existe a possibilidade de criar programas de reconhecimento e recompensa, pois a certeza de ter realizado um bom trabalho, é motivo de sensação de vitória, por isso se o reconhecimento é feito por outras pessoas, a satisfação é maior; programas de reconhecimento e recompensa constituem um fator determinante na motivação dos colaboradores, assim não envolvendo o aspecto financeiro, está ao alcance do líder em qualquer momento, se tornando justa e necessária.

Com tudo é notável observar o esperado no atendimento de que o cliente espera integridade, cortesia, educação, exclusividade no atendimento, comprometimento, competência, solução rápida e eficaz, e agilidade. Estes princípios são aceitos, no meio empresarial, como realmente representativo das qualidades que as empresas e os indivíduos devem ter, para serem aceitos a empresa entende que o cliente é a razão e a causa de sua existência, pois sem clientes comprando, não há empresa. Hoje nos dias atuais chefear não tem tanta importância quanto liderar, não há chefes suficientes para ter sob seus olhos todos os colaboradores o tempo todo, assim os indivíduos tomam as atitudes positivas

exigidas, com mais produtividade quando são por respeito ao líder, e não por medo ou por ordem do chefe.

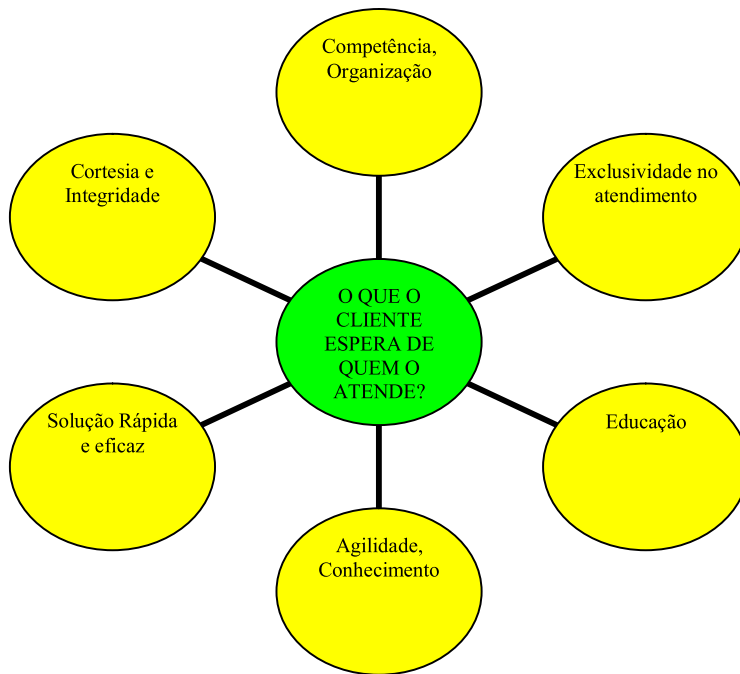


Figura 1

Dessa maneira deve existir humildade para ouvir e colocar em prática sugestões de colaboradores, nunca matar sugestão de um colaborador; investir sempre e permanentemente em seus colaboradores, adotar critérios de promoções justas, reconhecimento de funcionários que se destacaram no mês, e, através de reuniões orientar e treinar os funcionários.

Freemantle, D. coloca que melhorar a maneira como lidamos com o cliente é um desafio para desenvolver e aumentar nossa percepção das suas necessidades, ou seja, se necessário, mudar os filtros emocionais que usam na presença do cliente e também quando estudamos quaisquer dados que temos em relação a eles, ressaltando:

O homem é um cliente. Mas antes que ele diga ou faça algo, os sinais que ele está enviando ativaram nosso software subconsciente. Não o conhecemos exceto pelos sinais que emite e os interpretamos usando nosso software subconsciente como base para um julgamento instintivo de valor. Nossa conclusão geral é que não gostamos desse tipo de pessoa e a consideramos ameaçadora. Reagimos de acordo e preparamos um comportamento defensivo, inamistoso, autoprotetor, não-comprometedor, indiferente. O serviço que ele recebe é mínimo e mecânico. Ele interpreta isso como um mau serviço e nunca mais volta. Podemos ficar felizes de que ele nunca mais volte, mas ainda assim prestamos um mau atendimento (FREEMANTLE, DAVID, 2001. p.43-45).

Uma frase que contribui para tudo já citado foi elencada está: “Para o cliente, discernimento é tudo que importa” (Tom Peters).

Hoje o mais desgastado de todos os slogans “o cliente é o rei”, “o cliente sempre está certo”, alardeiam que a empresa está atenta às necessidades e interesses do cliente. À medida que as organizações procuram tornarem-se competitivas, o custo de uma jogada errada de maneira imprópria os recursos limitados das atividades de serviços cada vez mais punitivos, onde todos nós sabemos que o cliente não está preocupado nem se importa com os problemas do dia-dia dentro da organização. Os gerentes e empregados muitas vezes se esquecem desse ponto; pois a única preocupação dos clientes é satisfazer suas necessidades de maneira muito específica. Assim, a satisfação com os serviços é o resultado de um encontro dinâmico, não estático. O consumidor avalia os processos e os resultados e forma um julgamento de ambos. (ALBRECHT, KARL, 2002, p.91-95).

Portanto, o cliente não depende da empresa, mas sim a, empresa depende do cliente; assim sendo tarefa dos funcionários satisfazer suas necessidades, desejos e expectativas de seus clientes e na medida do possível, solucionar suas dúvidas e reclamações, pois este merece a melhor atenção, cortesia e tratamento profissional que o funcionário ou a empresa pode oferecer, assim através da ferramenta de “cliente oculto” estaremos avaliando estas variáveis.



#### 4. OBJETIVOS

Apresente aplicação e intervenção sugerida com a ferramenta “Cliente Oculto” visa a melhoria no atendimento a clientes, avaliando seus comportamentos, suas atitudes; através de um questionário padrão de avaliação, assim avaliando o desempenho de cada setor da empresa.

#### 5. HIPÓTESE

- Levamos em conta a rotatividade dos funcionários, onde pode apresentar em determinado mês funcionários novos em setores já avaliados por funcionários que estão há mais tempo na empresa.
- A seleção e o recrutamento como é realizado para contratação destes funcionários, mediante o perfil dos cargos e o perfil dos funcionários; onde a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo.
- A idade destes funcionários, onde leva-se em conta que jovens entre 18 e 23 anos acabam trocando de emprego em menos tempo, assim nos deparamos com a rotatividade já ressaltada.
- Como os encarregados lidam com estas situações com entrada e saídas de funcionários na empresa.
- Levar em consideração os horários de fluxo maior de movimentação na loja, e nas 1º quinzenas dos meses, pois no início do mês o fluxo se torna maior devido a ser quando a maioria dos clientes recebem seus salários e tendem a pagar suas contas e a fazê-las no início do mês; assim aumentando o número de clientes presentes no estabelecimento, e a demora no atendimento e a cobrança de agilidade destes funcionários que realizam o atendimento.

## 6. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho visa a formação prática em Estágio I, através do tema escolhido “Cliente Oculto” avaliar o desempenho humano, realizando o diagnóstico organizacional e, provar que esta ferramenta irá ajudar na melhoria de relacionamento com atendimento ao cliente.

## 7. METODOLOGIA UTILIZADA

- a) Local- Empresa Varejista do ramo Alimentício, em Londrina-PR.
- b) Sujeitos- Funcionários da empresa.
- c) Recursos Humanos- 2 estagiárias do curso de Psicologia da Unifil e Orientadora Acadêmica e Supervisora do campo.
- d) Recursos Materiais- 100 folhas de sulfite, 2 canetas, borracha, disquete, livros, revistas.
- e) Procedimento (Coleta de dados)- Questionário padrão, observação, e análise de dados.

## 8. RESULTADOS

O trabalho prático foi desenvolvido nos supermercados Viscardi de Londrina e suas filiais nas cidades de Ibiporã e Cambé, pesquisando e estudando a História Institucional da empresa, antes de ir a campo foi elaborado um instrumento de avaliação de desempenho com critérios e padrões a serem seguidos por cada filial, avaliando setor a setor os atendimentos; onde se dava uma nota para o nível de atendimento dentre: regular, bom, e ótimo. As avaliações eram realizadas quinzenalmente em cada filial “os clientes ocultos’ realizam compras, assim abordando os funcionários de cada setor do Supermercado. Durante as abordagens era avaliado a maneira como estes

funcionários atendiam “os clientes oculto” a agilidade, educação, eficiência, solução de problemas. Este trabalho foi desenvolvido durante 6 meses de Abril de 2007 á Setembro de 2008, foi notado que este instrumento teve grande importância para identificar as falhas no atendimento, onde as quais se ressaltaram foi a falta de educação, a maneira como os funcionários se dirigiam ao clientes, a falta de informação, quando um cliente solicitava informação sobre determinado produto o funcionário não sabia responder e nem procurava outra fontes para responder as dúvidas dos clientes, e a falta de agilidade em um dos setores devido a demanda de serviço que aumentará em certo período do dia naquele setor.

Assim este instrumento, pode mostrar as falhas no atendimento, a necessidade de novas contratações de funcionários e a realização de treinamentos de atendimento ao consumidor, para que diminuísse o índice de reclamações, validando assim o “Cliente Oculto” como um bom instrumento de avaliação de desempenho no setor de Varejo alimentício, podendo também ser utilizado em outros seguimentos.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karlzemke. *Serviço ao Cliente - A reinvenção da gestão do atendimento ao Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas - O novo Papel dos recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FREEMANTLE, David. *O que você faz que agrada aos seus Clientes? Agregando valor emocional positivo*. São Paulo: Pearson, 2001.

RICHARD, F. Gerson. *A Excelência no Atendimento A Clientes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

IBRC - Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente. Disponível em <<http://www.ibrc.com.br>>. Acessado em 18 de julho de 2007.