

EDIÇÃO ESPECIAL

# veterinary/ focus/

A Revista Internacional do Médico-Veterinário de Animais de Companhia

## FATOR C

### HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO NA MEDICINA VETERINÁRIA

Cindy Adams  
Antje Blättner  
Miguel Ángel Díaz  
Iván López Vásquez

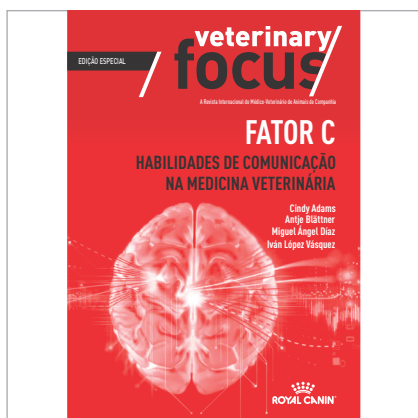


  
ROYAL CANIN®

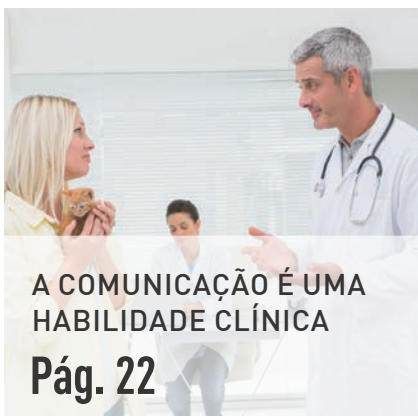
**FATOR C**  
**HABILIDADES**  
**DE COMUNICAÇÃO**  
**NA MEDICINA VETERINÁRIA**

# O FATOR C

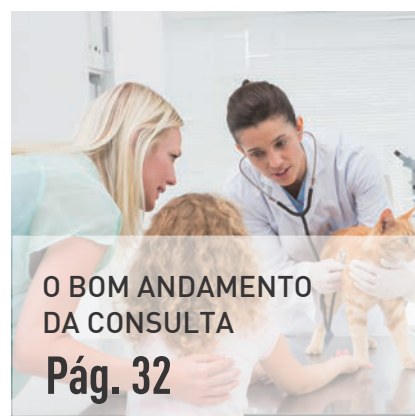
## HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO NA MEDICINA VETERINÁRIA



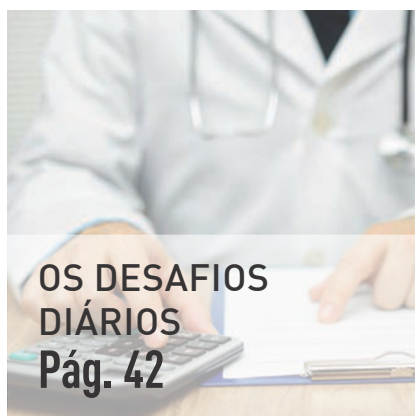
"MELHORAR A COMUNICAÇÃO COM O TUTOR DO PET TEM MUITAS CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS PARA O MÉDICO-VETERINÁRIO."



"Saber interpretar a linguagem corporal do tutor do pet e praticar a escuta ativa são pré-requisitos para uma comunicação eficaz."



"Ao contrário do que pensamos, fazer perguntas abertas ao tutor do pet não aumenta a duração da consulta."



"Para lidar da devida forma com objeções ou reclamações, é necessário utilizar as técnicas apresentadas nesta edição especial da Focus."

# UMA BOA COMUNICAÇÃO MELHORA A SUA QUALIDADE DE VIDA!

**"Os médicos-veterinários devem desenvolver suas habilidades de comunicação como todas as outras habilidades clínicas."**

Vivemos em um mundo dominado pela comunicação, com todos os excessos que isso implica. Ninguém é poupado. Novas tecnologias e mídias digitais, incluindo as redes sociais, geram mudanças em padrões, bem como no contexto.

Para os médicos-veterinários, uma má comunicação envolve não só o risco de perder clientes, mas também o de ser mal-interpretado ou incompreendido. Isso pode ter um impacto negativo na relação cliente-veterinário e potencialmente no paciente.

De fato, não há nada mais frustrante do que ver um cão ou gato malcuidado, porque um cliente não conseguiu entender o médico-veterinário corretamente. Quantas vezes, por exemplo, ao diagnosticar uma alergia alimentar, o médico-veterinário nota durante uma consulta de acompanhamento que o tutor forneceu a dieta hipoalergênica prescrita, mas continuou oferecendo petiscos ou restos de comida ao animal por não ter entendido o que era uma dieta de eliminação?

Fica claro que, para evitar o esgotamento (*burnout*) do médico-veterinário, há necessidade de melhores habilidades de comunicação, não apenas com os tutores, mas também com a sua equipe, embora este último caso não seja o tema principal desta edição.



Garantir um maior conforto (bem-estar) do médico-veterinário no trabalho, assim como uma melhor eficiência clínica, é o motivo pelo qual nossa equipe de autores internacionais compilou esta Edição Especial da Focus.

Nestas páginas, você encontrará não só revisões teóricas e uma ampla variedade de conselhos, mas também exercícios práticos. Além das situações clássicas de consulta, você encontrará exemplos específicos de reclamações ou solicitações exageradas ou inviáveis de alguns clientes, bem como alguns conselhos sobre a melhor forma de lidar com eles.

Boa leitura!

**Philippe Marniquet,**

DVM, Dipl. ESSEC

Médico-veterinário diplomado pela École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais de Paris)

Royal Canin

# OS AUTORES

Os autores são de diferentes países e culturas e, portanto, contam com uma vasta experiência em nível internacional. Durante a elaboração desta edição especial da *Focus*, os autores realizaram duas reuniões presenciais para compartilhar suas ideias e garantir a inclusão dos problemas mais frequentes enfrentados pelos médicos-veterinários hoje em dia.



© Manuel Fontégne

## Cindy Adams

Canadá  
MSW (Mestrado em Serviço Social), PhD

Cindy Adams é professora do Departamento de Ciências Clínicas e Diagnósticas Veterinárias na Universidade de Calgary, onde ela desenvolveu e implementou o Clinical Communication Program (Programa de Comunicação Clínica) da nova Faculdade de Medicina Veterinária de Calgary.

Para aperfeiçoar o seu conhecimento sobre as relações homem-animal, ela foi assistente social de 1980 a 1992 em associações de bem-estar infantil, abrigos para mulheres e sistemas judiciais. Os animais frequentemente participam desse tipo de trabalho. A combinação das diferentes perspectivas adquiridas a partir de suas experiências em assistência social e seu doutorado em Epidemiologia Veterinária a levou a se tornar membro do corpo docente da Faculdade de Veterinária de Ontário da Universidade de Guelph (1996-2006), onde ela elaborou e conduziu o primeiro plano de estudos em Comunicação Veterinária na América do Norte e foi pioneira em um programa de pesquisa sobre Comunicação em Medicina Veterinária.

Cindy Adams contribuiu para o lançamento do projeto de Comunicação Veterinária do Institute for Healthcare Communication (conhecido antigamente como Instituto Bayer). **Suas pesquisas se concentraram no treinamento em comunicação, na comunicação cliente-veterinário em clínicas de grandes e pequenos animais, bem como no bem-estar animal e na dor humana causada pela morte do animal de companhia.** Fundadora da International Conference on Communication in Veterinary Medicine (Conferência Internacional sobre Comunicação em Medicina Veterinária) e coautora do livro *Skills for Communicating in Veterinary Medicine* (Habilidades de Comunicação em Medicina Veterinária), ela tem ministrado palestras em nível internacional e assessorado veterinários, equipes de clínicas veterinárias e educadores de medicina veterinária na América do Norte, Europa, Austrália e Caribe.



© Manuel Fontégne

## Antje Blättner

Alemanha  
DVM (médica-veterinária)

Antje Blättner cresceu na África do Sul e na Alemanha. Na sequência, ela se formou em medicina veterinária em 1988 depois de estudar em Berlim e Munique. Posteriormente, ela se dedicou à sua própria clínica de pequenos animais.

Em 2001, Antje participou de um curso de pós-graduação em *training* (formação) e *coaching* (treinamento) na Universidade de Linz (Áustria) e fundou a "Vetkom" — uma empresa dedicada à orientação e educação de médicos-veterinários e auxiliares veterinários sobre gestão de clínicas através de palestras, seminários e treinamentos dentro das clínicas. Antje Blättner é editora da "team.konkret", um periódico profissional para auxiliares veterinários, e da "Veterinär Spiegel", um periódico profissional para veterinários.

**Atualmente, ela ministra palestras e treinamentos a médicos-veterinários e auxiliares veterinários sobre comunicação com clientes, marketing e outros temas relacionados com gestão de clínicas na Alemanha e — juntamente com a Royal Canin — em mais de 21 países no mundo todo.**

**Um agradecimento especial a Elisabete Captao por sua contribuição para esta edição especial da *Focus*.**



© Manuel Fontégne

## Miguel Ángel Díaz

Espanha  
DVM (Médico-Veterinário)

Miguel se formou em medicina veterinária em 1990. Depois de trabalhar em várias clínicas veterinárias, ele abriu sua própria clínica em 1992. O pequeno consultório começou com 2 pessoas na equipe e cresceu rapidamente, transformando-se em um hospital veterinário 24 horas por dia/7 dias por semana com 17 funcionários. Depois de gerir seu próprio hospital por 25 anos, Miguel deixou o negócio nas mãos de sua equipe em 2017 para se concentrar exclusivamente em sua grande paixão: o *coaching*.

Miguel é diretor da empresa New Way Coaching, voltada para ajudar médicos-veterinários a se tornarem líderes melhores. Desde 2009, ele tem formado e assessorado médicos-veterinários na Europa, América Latina e Ásia sobre liderança, técnicas motivacionais, comunicação efetiva, gestão de objeções, resolução de conflitos, influência e persuasão. Dedicar seus dias a sessões individuais de coaching, treinamentos de equipes para seus clientes, realização de workshops e apresentação de palestras para as principais empresas do setor veterinário.

Miguel é Coach Internacional Certificado pela International Coaching Community (Comunidade Internacional de Coaching) e pelo Center for Executive Coaching (Centro de Coaching Executivo, Estados Unidos), além de Instrutor Certificado pela Bono's Thinking Systems (Sistemas de Pensamento de Bono) para utilizar o Six Thinking Hats® (Método dos Seis Chapéus do Pensamento) criado por Edward de Bono.

Ele tem ministrado palestras em conferências em mais de 10 países em três continentes. É autor do livro "Las 7 Claves para dirigir con éxito la Clínica Veterinaria", o qual foi traduzido para o inglês, polonês, chinês e italiano.



© Manuel Fontégne

## Iván López Vásquez

Chile  
DVM (Médico-Veterinário)

Iván vem de uma família de médicos-veterinários; seu pai e seu irmão mais velho compartilham a mesma paixão. Iván se formou na Universidad de Concepción em 1991, trabalhou alguns anos em uma clínica veterinária de pequenos animais e, depois, migrou sua carreira para a área de vendas e marketing, ocupando vários cargos em empresas multinacionais do mercado pet em seu país de origem.

Desde 2008, Iván é diretor executivo da Vetcoach — uma empresa de consultoria organizacional e empresarial, especializada no setor veterinário de pets na América Latina, cuja visão é criar "um novo padrão para o mundo veterinário".

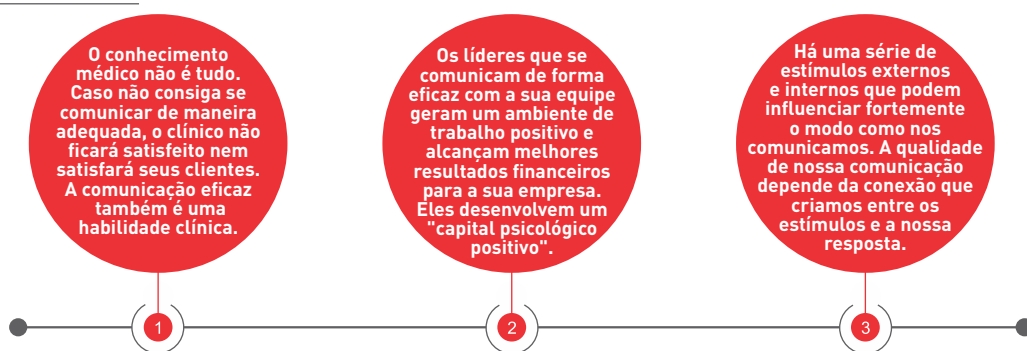
Iván estudou marketing, inovação, *coaching* e psicologia positiva. Atualmente, ele é consultor estratégico de negócios em desenvolvimento e inovação organizacionais, ORA coach (do inglês Organizational Role Analysis, Análise do Papel Organizacional) e criador de iniciativas para melhorar o bem-estar (felicidade) de estudantes veterinários e veterinários qualificados, além de programas de treinamento de alto valor para empresas veterinárias e suas equipes em assuntos como gestão, bem-estar, habilidades de comunicação e liderança positiva.

Iván escreveu vários artigos sobre gestão para periódicos veterinários, além de ser palestrante de conferências internacionais em diversos países da América Latina.

# POR QUE INVESTIR EM COMUNICAÇÃO?

Nos Estados Unidos, o percentual de suicídios na profissão veterinária é 3 vezes maior que a média da população geral, e esse percentual é ainda pior no caso de mulheres. Trabalhar como médico-veterinário claramente nos coloca em risco de "fadiga por compaixão", um problema de saúde bastante complexo e devastador. Estamos convencidos de que a boa comunicação com os tutores de pets e com a equipe da clínica pode ajudar a levar uma vida equilibrada e a evitar a sensação de esgotamento ou *burnout*, assim como outros transtornos psicológicos. Este é um motivo inusitado, mas muito real, para melhorar as habilidades de comunicação.

## PONTOS-CHAVE



## ●○○ INTRODUÇÃO: a história de Maria

Maria acabou de fazer um curso de medicina felina com outros colegas de outras clínicas. Eles decidiram tomar algo não alcoólico antes de retornar às suas respectivas clínicas. E como sempre, eles acabaram conversando sobre medicina, cirurgia, clientes difíceis, reclamações, objeções e quão ingrata pode ser a gestão de uma clínica.

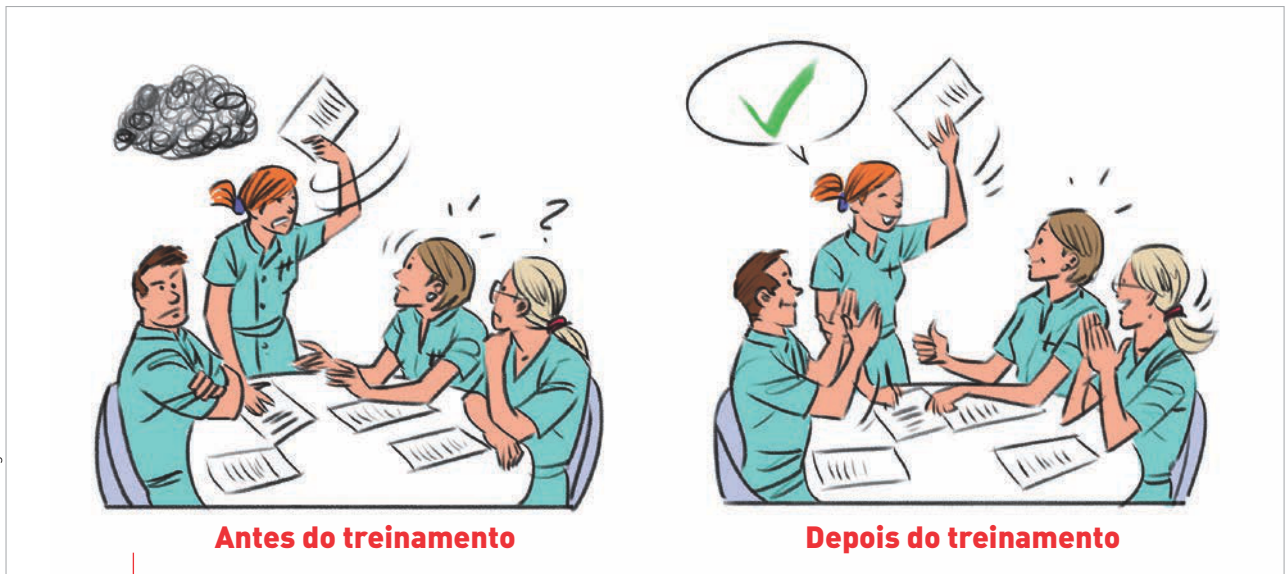
Foi quando o celular de emergência da clínica de Maria tocou. Era um cliente muito nervoso e irritado, cujo gato havia sido atendido por um colega na manhã de sábado. O gato havia piorado e o tutor teve de levá-lo com urgência ao hospital na madrugada de domingo. Sem saber exatamente o que estava acontecendo, os colegas de Maria a observavam com espanto.

Eles a viram escutar com total atenção o que o cliente estava dizendo e pedir permissão para tomar notas, fazendo questão de entender tudo, sem perder nenhum detalhe.

Além disso, eles a viram fazer perguntas para esclarecer o que ela havia entendido, resumir tudo e certificar-se de entender o motivo da reclamação do cliente.

Por fim, eles a viram marcar uma consulta com o cliente para o dia seguinte e como se agradecerem mutuamente pela conversa.

- "Maria, o que aconteceu?, seus amigos perguntaram."
- "Nada, era um cliente irritado, mas está tudo certo agora".
- "Maria, estávamos nos referindo ao que aconteceu com você. Nunca a vimos tão calma e segura com uma reclamação de cliente. Você irradiava confiança e até parecia feliz após a ligação. Conte-nos como você fez isso. Também queremos agir assim."



**Figura 1.** Desde que Maria começou a entender a importância das habilidades de comunicação, ela se sente muito mais à vontade em se comunicar com sua equipe e seus clientes.

Então, imagens do passado vieram à mente de Maria, como se fossem fantasmas de uma época que ela teve de deixar para trás para superá-los. Tantos erros e tantos aborrecimentos com clientes e funcionários que poderiam ter sido evitados. Tantas situações como a daquela manhã acabaram mal e arruinaram o dia dela. Maria sorriu ao se dar conta de quantas coisas ela havia aprendido sobre comunicação e como sua qualidade de vida havia melhorado desde então. Alguns desses aprendizados estão descritos a seguir:

- Realizar a escuta ativa, em que o clínico ouve ativamente o cliente, prestando total atenção ao que este diz e tentando entender não apenas o que estava acontecendo com o pet, mas também como o cliente se sentia a respeito.
- Não interromper.
- Formular mais perguntas para garantir uma melhor compreensão.
- Levar em consideração as emoções dos clientes, prestando atenção aos gestos e à linguagem corporal deles.
- Esclarecer as dúvidas usando fotos, desenhos, esquemas e qualquer tipo de ferramenta ou recurso que possa facilitar o entendimento do cliente.
- Admitir quando não se sabe algo.
- Pedir desculpas com sinceridade.
- Dizer “não” com um sorriso para estabelecer limites em solicitações ou exigências exageradas.
- Encarar as objeções como um pedido para obter mais informações e não como uma reclamação.

Isso era apenas a ponta do iceberg. O que realmente importava era que ela nunca havia sentido tanta paz interior nem tinha mantido uma relação tão saudável e sincera com seus clientes e colegas.

Foi uma jornada longa, mas incrivelmente produtiva, pelo deserto. Maria havia sofrido muito antes de aprender a se comunicar de forma eficaz com seus clientes.

Como ela costumava dizer: “Se isso tivesse sido ensinado na universidade...”.

Maria olhou para os seus colegas e respondeu honestamente:

*“Vocês querem saber o que aconteceu comigo e, obviamente, estão surpresos. Sei que costumava ter um “pavio” curto quando os clientes exigiam ou duvidavam da utilidade das minhas recomendações. Vejam, o que aconteceu foi o seguinte: há algum tempo me dei conta de que o conhecimento médico não era suficiente para proporcionar bem-estar aos meus pacientes. Podemos aprender tudo o que quisermos sobre medicina interna, patologias, novas técnicas cirúrgicas, novos tratamentos, novos testes diagnósticos, etc.; no entanto, se não formos capazes de nos comunicar de forma adequada, não seremos pagos por todo esse conhecimento nem teremos a satisfação que buscamos e merecemos. Aprendi que uma comunicação eficaz com a minha equipe e com os nossos clientes é...UMA HABILIDADE CLÍNICA” (Figura 1).*

Um de seus colegas, bastante surpreso e entusiasmado, disse a ela:

*“Maria, tudo isso parece ótimo, mas não faz sentido. Acabamos de vir de um curso de medicina felina e o que aprendemos nos ajudará a prevenir e tratar melhor certas doenças em nossos pacientes. Maria, a medicina é tudo! É simples assim: basta ir à clínica, elaborar o protocolo e pronto! Tudo resolvido!”*

Maria escutou atentamente, sem interromper, e replicou: *“Eu concordo com você sobre o que adquirimos a partir desse curso, mas a implementação bem-sucedida de um novo protocolo médico em nossas clínicas exigirá outras habilidades.*

Por exemplo, primeiro com a nossa equipe: precisamos saber como apresentar e abordar o novo protocolo em uma reunião clínica, fazendo com que a equipe valorize esse protocolo e prefira utilizá-lo. Depois, com os nossos clientes: devemos fazer com que os tutores confiem em nós, sigam as novas diretrizes e estejam dispostos a investir nelas”.





© Manuel Fontégne

**Figura 2.** Formular o diagnóstico correto deixa o médico-veterinário feliz, mas encontrar a “chave” certa para se comunicar é outra fonte de satisfação.

Os demais colegas ficaram atônitos e maravilhados escutando a conversa e disseram: “Maria, você disse algumas coisas que realmente são muito verdadeiras e ainda manteve a calma. E você está nos fazendo refletir sobre como temos agido ultimamente”.

Maria agradeceu os comentários, dizendo que eles só estavam expondo seus pontos de vista e que não se tratava de uma briga ou competição. Maria reiterou sua opinião, contando que, no passado, depois de assistir a várias conferências e voltar motivada para a clínica, ela se deu conta de várias coisas:

- Seus colegas de trabalho acreditavam que nada de novo poderia ser aplicado na clínica, mesmo antes de tentar.
- Sua equipe de trabalho expressou verbalmente a conformidade e concordância com o novo protocolo, mas sua implementação e resultados não foram bons.
- Quando os colegas explicavam o novo protocolo aos tutores, havia confusão e mal-entendidos. Eles aprenderam a duras penas que, “para falar as coisas de forma adequada”, havia a necessidade de prática e repetição, visando melhorar “a percepção e a compreensão do cliente”.
- Se as novas recomendações médicas exigissem um serviço ou produto mais caro, sua equipe não se sentia à vontade com isso e alegava que era difícil lidar com a objeção do “preço elevado” ao atender os clientes.
- Os tutores expressavam suas queixas, dizendo que “a clínica estava experimentando técnicas novas, estranhas, incomuns e caras com seus pets”.
- Fiquei muito frustrada e desmotivada, como se as conferências das quais havia participado não fizessem sentido, uma vez que, como equipe, não éramos capazes de transmitir aos tutores os

benefícios das recomendações. Portanto, para evitar mal-entendidos, sua equipe deixou de se esforçar para se comunicar com novos clientes.

- Muitos médicos-veterinários não conseguiam gerar confiança em seus clientes, não por falta de conhecimento técnico, mas porque eles não sabiam ouvir nem esclarecer as dúvidas.
- Maria se cansou de ouvir que seus clientes preferiam ser atendidos por ela, porque ela explicava as coisas melhor do que seus colegas.”
- E poderia incluir muitas outras coisas...

Maria continuou: “A verdade é que descobri que o segredo para resolver essas situações estava nas habilidades necessárias para se comunicar de forma eficaz com os clientes e a equipe. Além disso, descobri que essas mesmas habilidades também são úteis em todos os aspectos da vida. Também aprendi que devo me importar com o meu bem-estar pessoal e a minha qualidade de vida. Estar ciente de “como me sinto” repercute em minha postura no trabalho e em como me comunico, além de dificultar ou aumentar meu desempenho, minha satisfação com o que faço e minha paixão pelo trabalho (Figura 2)”.

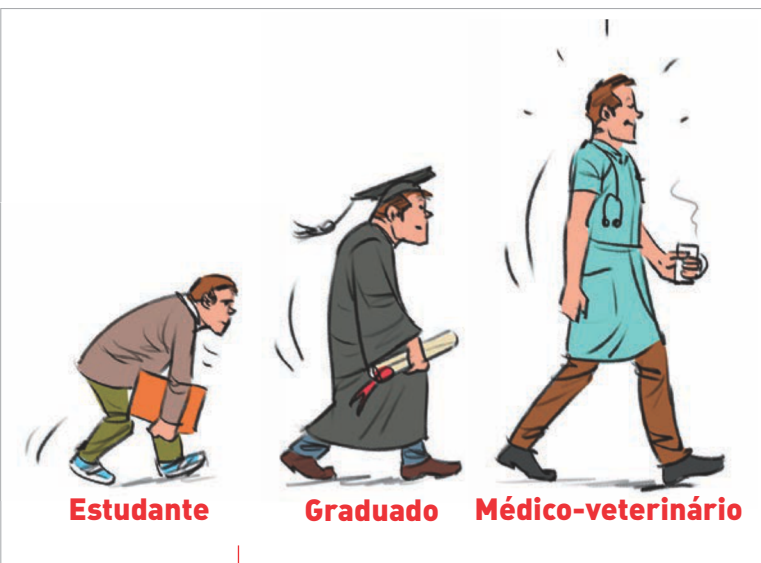
Nossos clientes raramente têm conhecimento técnico suficiente para julgar o nosso valor profissional de maneira adequada. O mesmo acontece quando vamos a um dentista, advogado ou arquiteto. É a forma como nos comunicamos que gera confiança e segurança, além do sentimento de respeito e interesse. Vivemos em uma era de alta tecnologia em que tudo é obtido com um simples toque.

Nunca na história da medicina veterinária tivemos uma tecnologia tão avançada; paradoxalmente, entretanto, para tirar o máximo proveito disso, precisamos ser capazes de nos comunicar entre nós e com os nossos clientes com o mesmo nível de excelência.

Esta edição especial da revista Focus lhe ajudará a encontrar meios de alcançar a excelência na comunicação. Ajudaremos você a desenvolver essas habilidades clínicas essenciais para aproveitar ao máximo a alta tecnologia através de uma comunicação eficaz com seus clientes.

## ●●○ Mitos sobre a comunicação ○○○

Durante a última década, o interesse pela comunicação em medicina veterinária tem aumentado entre médicos-veterinários, membros de equipes, educadores, pesquisadores e estudantes. Mas cuidado! As percepções equivocadas de algumas pessoas na profissão veterinária continuam dificultando uma comunicação eficaz, não só em situações difíceis e desafiadoras, mas também na rotina diária.



**Figura 3.** A comunicação impulsiona a evolução acadêmica e profissional.

© Manuel Fontègne

Nós nos comunicamos o tempo todo; então, por que devemos nos preocupar em ler livros e frequentar cursos sobre comunicação, especialmente quando temos tantas outras coisas mais importantes para aprender ou fazer? Isso lhe soa familiar? Este artigo explica por que e como as conversas no âmbito social são diferentes da comunicação clínica. Para exercer a medicina baseada em evidências neste século XXI, precisamos analisar atentamente o que as pesquisas dizem a respeito do papel da comunicação para obter uma melhora significativa da viabilidade econômica e dos resultados no atendimento veterinário.

Além disso, devemos desmistificar os mitos sobre comunicação, pois eles podem nos impedir de alcançar um nível profissional de competência nessa área. O conteúdo a seguir visa fornecer aos leitores as bases e os conhecimentos científicos necessários para conduzir sua clínica ao sucesso.

Para começar, vamos tratar sobre a ideia que temos a respeito de comunicação, pois o que pensamos em relação a ela tem um impacto significativo na maneira como nos comunicamos todos os dias. Alguns dos mitos mais frequentes sobre comunicação incluem:

#### MITO 1

*"A comunicação é um complemento opcional, um extra e não há ciência para provar que ela é importante. Tudo o que tenho a fazer é ter alguém que seja bom em comunicação, para que eu não precise mais me preocupar com isso."*

**Mito 1:** A verdade é que a comunicação se trata de uma habilidade clínica essencial, existindo um considerável conhecimento científico por trás dela (1).

Na medicina veterinária, as pesquisas em comunicação têm abrangido os últimos 17 anos e apontam fortemente para uma relação entre a

comunicação e a conformidade (obediência) do cliente, a satisfação do tutor e do médico-veterinário, a menor probabilidade de reclamações e o resultado de tratamentos dos pacientes. Conhecimento técnico, habilidade de comunicação, autopercepção, destreza para realizar o exame físico e capacidade de resolver problemas clínicos são fatores (competências) intrinsecamente ligados – ou seja, não é possível ter um sem o outro (2).

A comunicação eficaz é uma habilidade essencial em todas as interações, desde os *check-ups* de saúde de rotina até as consultas mais problemáticas, como as tomadas de decisões no final da vida e os casos de eutanásia. Embora não existam novas habilidades de comunicação para cada problema, devemos adaptar nossas habilidades em função da urgência, do tipo de episódio e do contexto, visando trabalhar em prol dos resultados desejados, incluindo a perspectiva do cliente. É essencial garantir que todos os membros da equipe recebam os treinamentos adequados e as orientações necessárias sobre comunicação enquanto estiverem no trabalho. Uma comunicação eficaz é responsabilidade de cada um dos membros da equipe da clínica. As habilidades de comunicação não são um extra/opcional na medicina veterinária — se a comunicação não for apropriada, todos os nossos conhecimentos e esforços intelectuais podem ser desperdiçados (Figura 3).

#### MITO 2

*"A habilidade de comunicação é um traço de personalidade, ou você o possui ou não."*

**Mito 2:** A verdade é que a comunicação NÃO é uma característica de personalidade, pois ela pode ser ensinada e aprendida, assim como qualquer outra habilidade clínica (3).

Na medicina veterinária, a comunicação é uma habilidade clínica que precisa ser desenvolvida em nível profissional. A comunicação é mais um conjunto de habilidades aprendidas do que uma simples questão de personalidade. Embora a personalidade possa ser uma vantagem a princípio, todos nós podemos aprender as habilidades de comunicação, seja qual for o nosso ponto de partida.

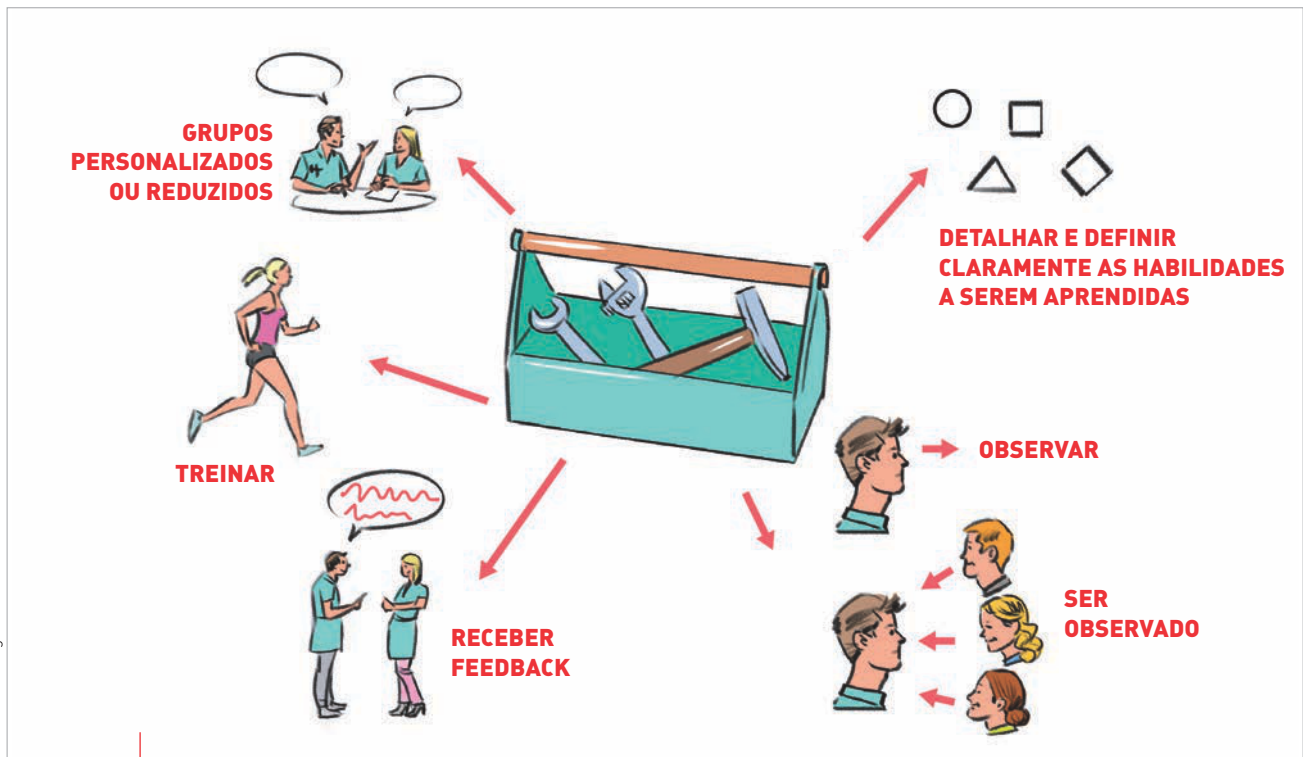
O segredo para aprender uma habilidade complicada, seja um esporte ou a comunicação com clientes, membros da equipe ou especialistas, consiste em fragmentar as habilidades em suas partes integrantes. Por

exemplo, frequentemente ouvimos: "ela é boa com os clientes" ou "ele tem um estilo realmente muito bom, pois lida tão bem com os clientes irritados", sem identificar exatamente o que ela[ele] fez, dificultando com isso a imitação da atitude. Precisamos identificar as habilidades que foram usadas, praticar cada um dos componentes e depois reuni-los outra vez. Em função de sua complexidade inerente, não se pode estabelecer um limite, pois sempre é possível melhorar e aprender mais.

São necessários cinco elementos para dominar qualquer conjunto de habilidades:

- Detalhar e definir claramente as habilidades a serem aprendidas.
- Ser observado ou observar as habilidades de comunicação em ação.

**"A comunicação em medicina veterinária é uma habilidade clínica que precisa ser desenvolvida em nível profissional."**



**Figura 4.** A caixa de ferramentas perfeita para a comunicação.

- Receber *feedback* bem-intencionado e detalhado sobre o que está funcionando bem e o que poderia melhorar a comunicação.
- Praticar e ensaiar as habilidades em vários contextos.
- Treinar e aprender as habilidades em pequenos grupos (equipe da clínica) ou individualmente (**Figura 4**).

O modelo mais completo, prático e amplamente utilizado para se comunicar em medicina veterinária é o Guia Calgary-Cambridge para o processo de comunicação. Esse modelo inclui 58 habilidades do processo de comunicação baseadas em um alto grau de evidências, além de outras 15 habilidades relacionadas especificamente com o processo de informar o cliente e planejar o acompanhamento. Essas diretrizes constituem a base do ensino e da aprendizagem em comunicação no campo da formação, educação continuada e clínica veterinária (ver **Figura 5**) (1). O *checklist* das páginas 52 e 53 pode ser usado como ponto de partida para identificar as habilidades que já estão sendo utilizadas na clínica e as áreas de melhoria.

### MITO 3

*"Tenho uma grande experiência e converso a maior parte da minha vida. Minha experiência é suficiente."*

**Mito 3:** A verdade é que a experiência pode ser um péssimo professor. Infelizmente, as habilidades de comunicação não melhoram necessariamente com o tempo nem com a experiência.

Sabemos que, sem treinamento e orientação adequados sobre comunicação, os profissionais veterinários tendem a adotar um estilo específico de interação com os clientes, o que pode ter consequências negativas importantes sobre a precisão, a eficiência e o serviço prestado.

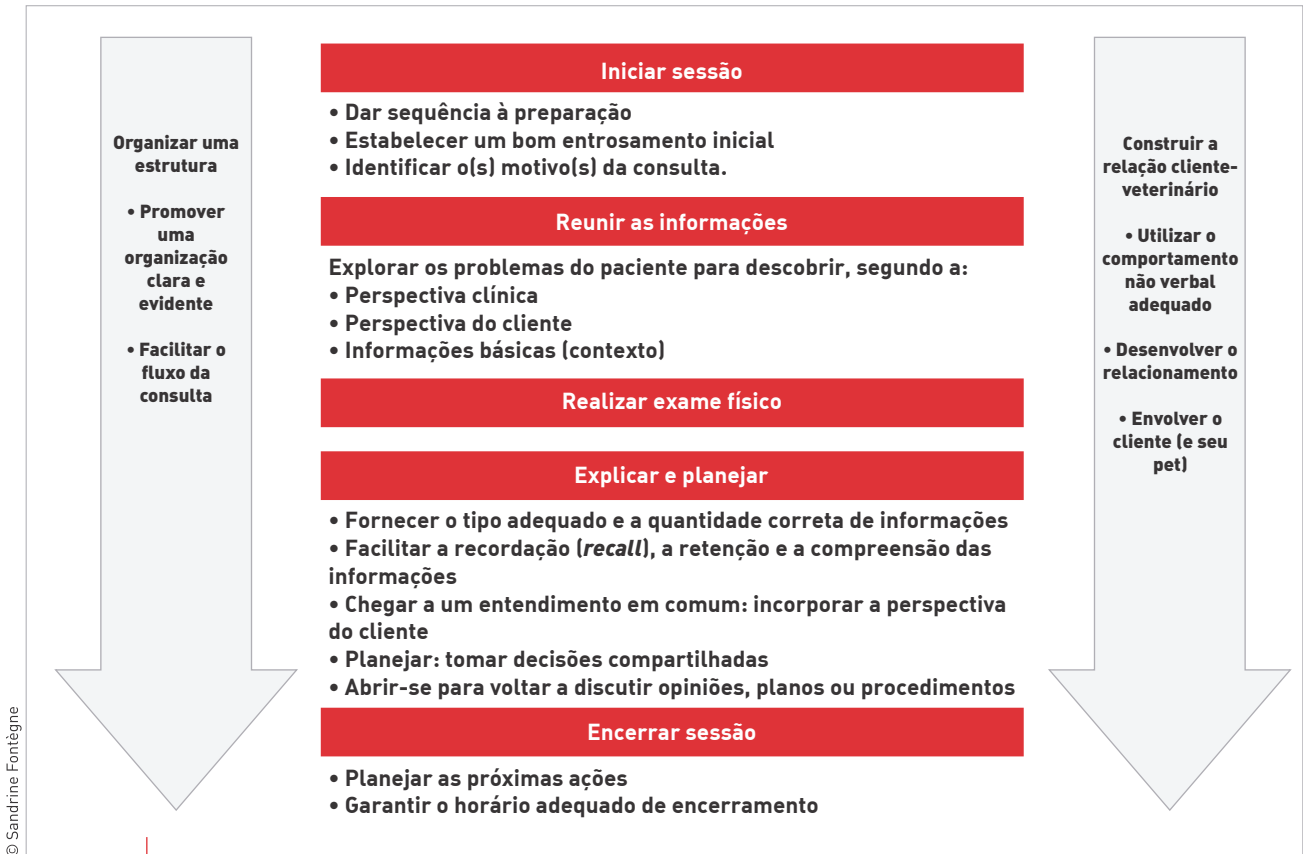
A experiência pode servir como um excelente reforço dos hábitos, mas tanto dos bons como dos maus hábitos. Costumamos usar os mesmos métodos repetidamente, sem avaliar de forma criteriosa a sua eficácia no trabalho realizado e sem saber se o que estávamos buscando foi alcançado. O objetivo é se adaptar a cada cliente e a cada situação em particular, utilizando as habilidades mais eficazes para atingir os resultados que os médicos-veterinários e clientes desejam obter.

### MITO 4

*"Todo esse enfoque na comunicação toma muito tempo e não é nada prático. Se começar a me comunicar mais agora, isso levará muito tempo. Minhas consultas vão durar muito mais."*

**Mito 4:** A verdade é que, depois que aprendemos a usar as habilidades de uma comunicação eficaz, a consulta é realizada em menos tempo do que quando seguimos uma abordagem mais tradicional (**Figura 6**).

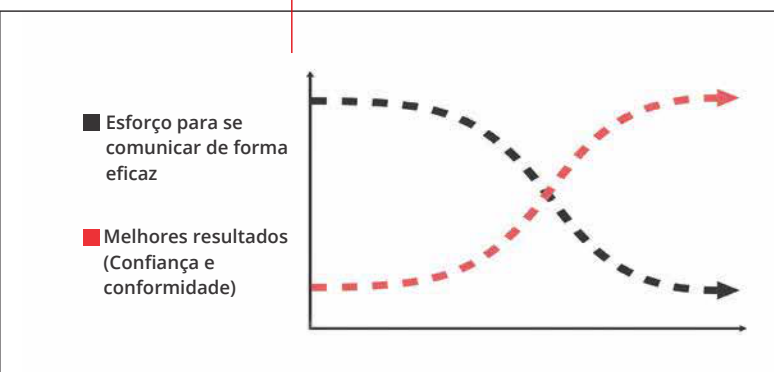
Os pesquisadores de comunicação em medicina veterinária relatam que as consultas mais tradicionais, caracterizadas por focar mais no aspecto médico, levam 11,98 minutos em média. Além de abordar os aspectos médicos do paciente, as consultas que focam mais nos relacionamentos duram 10,43 minutos (4). Você pode estar se perguntando: "como isso é possível?".



**Figura 4.** Estrutura básica de comunicação, ilustrando um exemplo de algumas das habilidades do processo necessárias para cada um dos aspectos da consulta (adaptado do Guia Calgary-Cambridge).

Mais pesquisas a respeito constataram que, interromper os clientes e não deixá-los terminar de falar durante o relato da história clínica e os motivos da consulta, gera dúvidas ao término da consulta. Conforme mencionado anteriormente, isso afeta a duração da consulta e, muito possivelmente, a precisão do diagnóstico, uma vez que os clientes fornecem as informações de forma mais tardia (5). Os clientes também relataram maior satisfação quando a consulta é focada no relacionamento cliente-veterinário (6).

**Figura 6.** Se você dominar a comunicação, a duração da consulta diminuirá.



Como qualquer outra habilidade clínica complexa, quando aprendemos a utilizar habilidades com as quais estamos pouco familiarizados, precisaremos de mais tempo para dominá-las e para conseguir colocá-las em prática sem tanta ênfase. Pense em quanto tempo você levou para fazer a sua primeira castração em comparação com o tempo que isso leva para um veterinário experiente.

Nos últimos 20 anos, houve grandes avanços na área de ensino e aprendizagem das habilidades de comunicação.

- Os programas de comunicação tornaram-se parte do ensino regular (convencional) em todos os níveis de formação em muitas escolas.
- A avaliação somativa da comunicação foi estabelecida como um elemento em muitos currículos de graduação em algumas escolas.
- Um número cada vez maior de cursos e workshops sobre comunicação está sendo realizado para médicos-veterinários e funcionários para o sucesso de uma clínica.
- É muito difícil negar ou contestar os conhecimentos científicos que apoiam a importância da comunicação para o êxito de uma clínica. A excelência no exercício da medicina veterinária está intimamente relacionada com a boa comunicação: não é possível ter uma sem a outra (7).



© Shutterstock

**Figura 7.** O bem-estar emocional dos médicos-veterinários é um aspecto fundamental do seu sucesso profissional.

e a gente se entende...e a Keiko tem passado muito bem nesses últimos meses sob os cuidados dele”.

Esse tipo de resposta não deve nos surpreender, pois bons comunicadores geram excelentes interações. Graças a isso, eles colhem muitos benefícios para si mesmos, seus clientes, seus pacientes e sua equipe de trabalho, bem como para o local onde trabalham.

## B) Benefícios emocionais para os médicos-veterinários

### Rumo ao bem-estar e longe do esgotamento (*burnout*)

O bem-estar emocional de médicos-veterinários é um aspecto fundamental de seu sucesso profissional, e a comunicação eficaz é um caminho para alcançar esse sucesso (**Figura 7**).

Uma triste realidade é que, na medicina veterinária, a incidência de *burnout* e suicídio está acima da média da população em geral (1).

O *burnout* é um estado emocional de excesso de estresse acumulado para um indivíduo, a ponto de “não conseguir lidar” com as situações diárias da vida (2). Esse estado manifesta-se por esgotamento (exaustão), “cinismo” (despersonalização) e diminuição da competência profissional. As pessoas acometidas por *burnout* podem até chegar a um estado de “desamparo aprendido” ou “impotência aprendida”, de tal forma que elas acreditam que não há nada que possam fazer para sair desse estado (3,4).

Embora as razões e causas por trás disso possam ser exploradas com mais profundidade, é preferível adotar uma abordagem otimista e procurar possíveis soluções.

Hoje em dia, a “felicidade” ou o “bem-estar” (tratados como sinônimos neste documento) do ser humano é fortemente apoiado pela psicologia positiva, um movimento que promove o estudo científico das emoções positivas e das características positivas de pessoas e instituições (2,5).

### O que é bem-estar?

O bem-estar ou felicidade é definido como “a experiência frequente de emoções positivas e pouco frequente (embora não ausente) de emoções negativas” (2,6).

Ser feliz não significa necessariamente sempre ter um sorriso no rosto, mas sim apreciar as experiências vividas no dia a dia e saber como explicá-las de forma otimista, sem se esquecer de que a vida continuará nos provando e que as emoções positivas são necessárias para seguir em frente.

Atualmente, sabe-se que as emoções positivas revertem o efeito fisiológico das emoções negativas (2,10).

### Você já se perguntou o quanto é feliz?

## ●●● Os benefícios de uma boa comunicação

- A) Introdução: a história de Shirley
- B) Benefícios emocionais para os médicos-veterinários
- C) Maior conformidade: benefício para o cliente, o pet e o médicos-veterinários
- D) Benefícios para o líder e a equipe de trabalho
- E) Benefícios econômicos

### A) Introdução: a história de Shirley

A sra. Shirley é uma mulher de 83 anos de idade, tutora da Keiko, uma gata de 13 anos de idade que sofre de doença renal crônica. A equipe do hospital descreve essa cliente como uma pessoa muito apreensiva e um tanto “exigente”, pois frequentemente são gerados vários tipos de mal-entendidos e conflitos com ela.

Tudo mudou há 6 meses, quando Victor começou a trabalhar no hospital como veterinário; a sra. Shirley começou a gostar do modo como Victor atendia a gata Keiko e agora ela só quer ser atendida por ele.

A pergunta que todos os colegas de Victor se faziam é: como é possível que Victor seja o veterinário preferido por ela se ele é o profissional mais jovem da equipe, não é especialista em gatos e nem tem tanta experiência clínica?

O diretor do hospital queria descobrir as razões disso e questionou a sra. Shirley em uma de suas visitas: “Por que a sra. prefere ser atendida pelo Victor em cada consulta da Keiko?” Sua resposta foi muito simples: “Gosto de conversar com ele, porque Victor é uma pessoa agradável. Tenho certeza de que ele ama o que faz. Além disso, ele é gentil com a Keiko e comigo. Ele me apoia

Se você se classifica com um alto nível de bem-estar, um dos benefícios que obterá é evitar o esgotamento ou *burnout*. Aqui estão alguns benefícios da felicidade:

- a. Alta competência pessoal.** Pessoas felizes tendem a ter maior autoestima (6).
- b. Melhor saúde física e mental.** O bem-estar pode afetar a saúde, melhorando as respostas do organismo a curto prazo (p. ex., ao aumentar a resposta imunológica e a tolerância à dor) e o funcionamento do corpo a longo prazo (p. ex., com melhor condicionamento cardiovascular e maior longevidade) ou atenuando os efeitos dos fatores indutores de estresse a curto prazo (caracterizados por respostas frente ao alto nível de estresse e reatividade cardíaca) e os efeitos de enfermidades a longo prazo (p. ex., ao retardar a evolução das doenças e aumentar a sobrevivência) (7).
- c. Maior longevidade.** As consequências do Bem-Estar Subjetivo e da Saúde não devem ser subestimadas, pois exercem um grande impacto, segundo a perspectiva da sociedade. Um bem-estar subjetivo alto aumenta a expectativa de vida em 4 a 10 anos, em comparação com um bem-estar subjetivo baixo (8).
- d. Melhora na produtividade, nos relacionamentos e na satisfação profissional.** Os estados de ânimo positivos no trabalho predizem um menor abandono (abstinência) do emprego e menos represálias por parte da empresa, bem como maior comportamento de cidadania organizacional e menor desgaste laboral (6).

#### **Melhoria da autoestima e autoeficácia dos médicos-veterinários**

A sra. Shirley disse o seguinte sobre o veterinário Victor: *"Gosto de conversar com ele, porque Victor é uma pessoa agradável. Tenho certeza de que ele ama o que faz. Além disso, ele é gentil com a Keiko e comigo. Ele me apoia..."* Especialistas dizem que a "percepção do seu cliente é a sua realidade"; por isso, o comentário dessa cliente deve ser levado muito a sério.

Os médicos-veterinários são altamente motivados por se sentirem valorizados e, principalmente, por serem reconhecidos pelos tutores dos pets, colegas de trabalho e líderes. Isso aumenta a motivação intrínseca dos veterinários, pois está intimamente ligado à sensação de que eles "alcançaram os objetivos", "avançaram", "superaram os desafios", "cresceram profissionalmente" e "estão sendo reconhecidos por isso" (9).

Os médicos-veterinários que conseguem gerar empatia e construir relacionamentos com seus clientes podem alcançar resultados clínicos melhores graças às suas habilidades e, assim, aumentar sua autoestima (o que pensam e sentem sobre si mesmos) e autoeficácia (a confiança em si mesmos para atingir os resultados esperados).

Embora possamos supor que Victor esteja satisfeito com os resultados obtidos por ele...poderíamos dizer que "a felicidade de Victor é a razão pela qual ele se comunica melhor e alcança esses resultados?".

Para vincular a felicidade pessoal à comunicação eficaz, podemos considerar algumas das conclusões tiradas a partir

da teoria *Broaden-and-Build* (Ampliar e Construir) de Bárbara Frederickson (2,10).

Ela concluiu que as emoções positivas são essenciais para o funcionamento individual e "social" ideal (**Figura 8**). As pessoas mais felizes adquirem mais recursos sociais, uma vez que a felicidade facilita "o estabelecimento de novos laços e a consolidação dos já existentes", o que é fundamental nas interações com os tutores de pets (tanto os novos como os antigos).

Outros recursos que também são expandidos incluem: recursos intelectuais (maior capacidade de resolver problemas e aprender informações novas), recursos físicos (maior coordenação e força, além de melhor recuperação cardiovascular) e recursos psicológicos (maior resiliência e otimismo).

Quando estamos felizes, nossa linguagem (expressão) corporal também manifesta essa felicidade, o que é maravilhoso, uma vez que o ser humano gosta de interagir com pessoas otimistas. Não se esqueça de que mais de 80% da nossa comunicação é não verbal e que a felicidade pode influenciar positivamente as três habilidades da comunicação eficaz, ou seja, aquelas relacionadas com o conteúdo (o que eu digo), o processo (como eu digo) e a percepção (como "o que eu digo" e "como eu digo" são percebidos).

O sucesso de comunicadores experientes é apoiado por evidências científicas (11). Eles geram os seguintes benefícios em suas interações:

1. Consultas mais eficientes para clientes, pacientes e veterinários.
2. Maior precisão.
3. Maior eficiência, com melhores resultados para a clínica e o veterinário.
4. Maior apoio e confiança.
5. Melhor coordenação ao lidar com clientes, colegas, equipe, etc.
6. Maior satisfação de todos os envolvidos.
7. Melhor entendimento e maior retenção de informações por parte do cliente.
8. Maior adesão às recomendações do veterinário e melhor acompanhamento.
9. Maior segurança do paciente e menor incidência de erros.
10. Menos conflitos e reclamações.

Os médicos-veterinários que conseguem alcançar esses benefícios sentirão emoções positivas com maior intensidade e serão capazes de evocá-las "saboreando-as" em seus cérebros (lobo pré-frontal esquerdo), o que os ensinam e os treinam a pensarem de maneira otimista. Eles desenvolverão explicações positivas de suas experiências diárias (estilo explicativo otimista), o que aumenta sua autoestima, autoeficácia, satisfação profissional e "engajamento" (vínculo emocional positivo com o trabalho) e, assim, nutre o ciclo virtuoso de bem-estar.

Por outro lado, no caso de colegas com menor habilidade de comunicação acontecerá exatamente o oposto e, conseqüentemente, eles não obterão resultados tão bons quanto os do Victor. Eles podem acabar "ruminando" as emoções negativas geradas, aumentando a probabilidade de doenças por desregulação emocional, como o *burnout*.



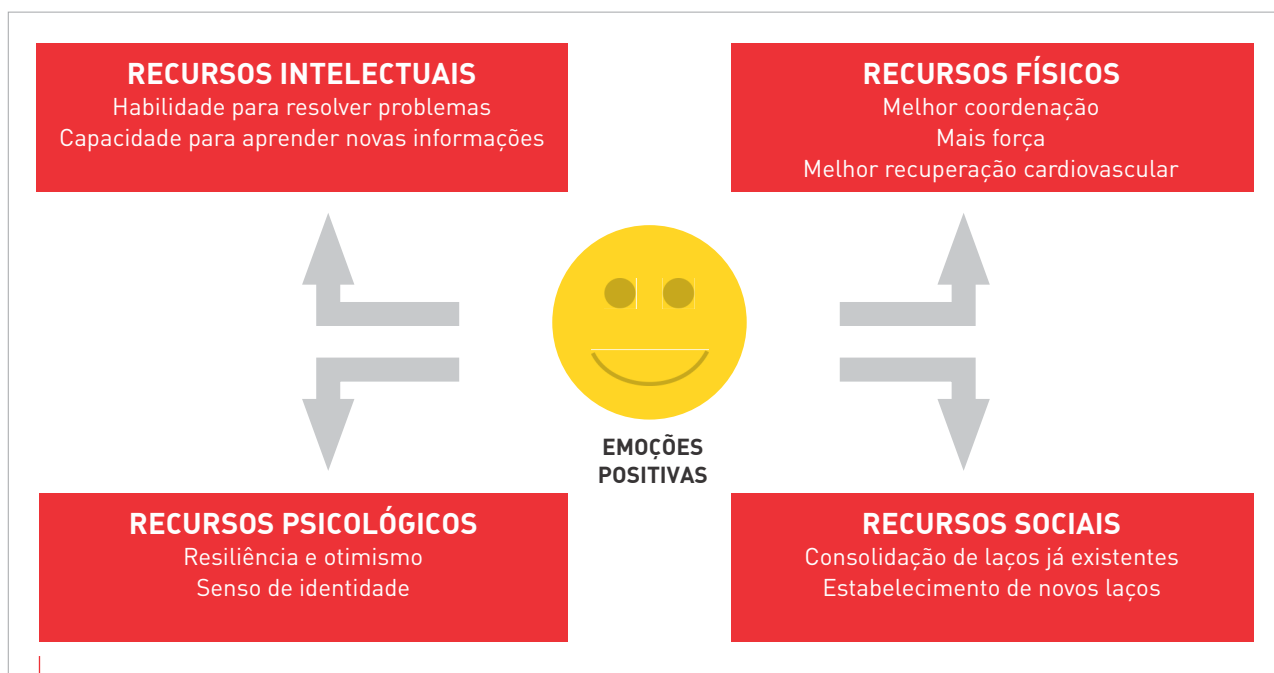


Figura 8. Teoria *Broaden-and-Build* (Ampliar e Construir): as emoções positivas são essenciais para o funcionamento individual e social ideal (2).

### C) Maior conformidade: benefício para o cliente, o pet e o médico-veterinário

A outra parte dos comentários da sra. Shirley sobre Victor nos fornece muitas informações importantes “...a gente se entende...e Keiko tem passado muito bem nesses últimos meses sob os cuidados dele”.

Um cliente que entende e valoriza as recomendações de seu veterinário, cooperando com esse profissional, é aquele que “cumpre” e se “adere” aos tratamentos recomendados. Portanto, pacientes como Keiko também obtêm um benefício, uma vez que recebem os melhores cuidados para sua saúde e bem-estar.

Um cliente que se sente à vontade com o veterinário, confia nele, tem a clara sensação de ser ouvido e compreendido (em suas expectativas, ideias e sentimentos), entende o que está sendo recomendado e cujo pet está melhorando é, sem dúvida, um sonho que se tornou realidade, não só para o próprio cliente, mas também para o veterinário, uma vez que este assegurou o compromisso do tutor e o “cumprimento” de suas recomendações.

Estudos indicam que, para aumentar a conformidade e a adesão do tutor, os médicos-veterinários devem ser mais autocríticos e ter a consciência de que eles não são comunicadores tão bons quanto acreditam, já que algumas das queixas mais frequentes dos tutores em relação aos veterinários são as seguintes: explicação inadequada dos procedimentos, ausência de instruções completas sobre os cuidados de acompanhamento do pet, falta de compreensão dos resultados do exame clínico, falta ou incapacidade de compreensão do prognóstico da doença, etc.

### D) Benefícios para o líder e a equipe de trabalho

Os líderes que se comunicam de forma eficaz com sua equipe geram um clima de trabalho favorável e alcançam melhores resultados econômicos para a empresa. Eles buscam, desenvolvem e inspiram um “capital psicológico positivo” (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência) em seus funcionários.

Os líderes que são bons comunicadores otimizam seu tempo, realizam reuniões eficientes, frequentemente dão e pedem *feedback* de sua equipe, identificam e reforçam positivamente os valores e as conquistas de sua equipe mais do que os erros. Para obter um melhor desempenho de seus funcionários e evitar que eles fiquem entediados ou ansiosos no trabalho, esses líderes inspiram e envolvem sua equipe em novos desafios (adequados e estimulantes), além de convidá-la a fazer parte do “canal de fluxo” (um estado emocional positivo gerado durante a execução de tarefas desafiadoras que exigem concentração, possuem objetivos claros e demandam total envolvimento – aqueles que as realizam são absorvidos por elas e ficam totalmente imersos nelas). De tempos em tempos, esses líderes estabelecem novos desafios (conforme ilustrado na **Figura 9**).

Uma equipe, cujos membros se comunicam de maneira eficaz, tende a ter alto desempenho, segue e implementa melhor os protocolos médicos para seus pacientes e clientes, presta atenção aos detalhes e comete menos erros.

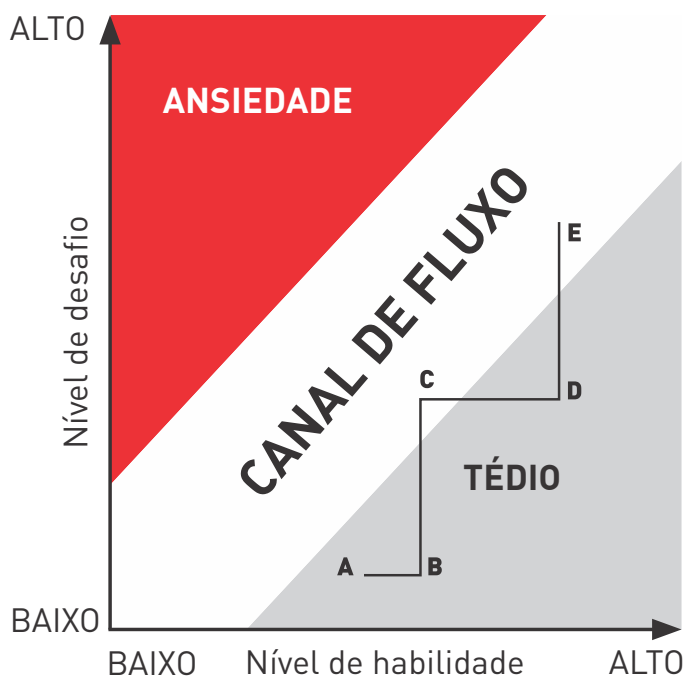
Os membros da equipe se monitoram constantemente através de *feedback* e são ótimas fontes de informações, melhorias e ideias para o líder e sua empresa.

O modelo matemático chamado de Meta-Aprendizagem de Marcial Losada demonstra como as conexões e interações positivas em uma equipe podem melhorar seu desempenho (10,12). A diferença entre equipes de baixo e alto desempenho tem a ver com a Conectividade (espaço emocional) e a Relação de Positividade Crítica (também conhecida como Coeficiente de Positividade:Negatividade ou relação entre positividade e negatividade). Conectividade corresponde ao número de conexões de comunicação entre os membros de uma equipe. Relação de Positividade Crítica é o elemento essencial para a criação do espaço emocional.

Como conclusão desse modelo, surge a denominada Linha de Losada. Quando há uma relação de positividade crítica de 2,9:1, a conectividade da equipe aumenta. Em outras palavras, quando o nível de “apoio, incentivo e apreço” é 2,9 vezes maior que o nível de “sarcasmo, cinismo e desaprovação” nas interações entre os colegas de trabalho, eles começam a obter um melhor desempenho, tornando-se uma equipe de alto rendimento. A relação máxima observada foi de 5,6:1.

Há muitos benefícios econômicos obtidos como resultado de uma comunicação eficaz e geração de valor aos olhos do cliente, dependendo das partes envolvidas.

**Figura 9.** À medida que suas habilidades aumentam, os médicos-veterinários devem enfrentar novos desafios para evitar o tédio (9).



© Sandrine Fontègne

## D) Benefícios econômicos

Com uma comunicação eficaz, o cliente recebe, por parte do veterinário, o melhor tratamento e as recomendações mais adequadas. E, com isso, os investimentos do cliente na saúde de seu pet se concentram especificamente no diagnóstico preciso, evitando a aquisição ou compra de produtos ou serviços desnecessários como consequência de um diagnóstico inespecífico.

Clientes satisfeitos que percebem esses benefícios econômicos são consequentemente fidelizados pelo veterinário. Como resultado da maior conformidade e adesão do tutor às recomendações médicas, os pets desfrutam de maior bem-estar e recebem os cuidados adequados, o que reforça a percepção positiva do cliente às habilidades profissionais do veterinário. Dessa forma, os clientes terão preferência por esse veterinário e o recomendarão a seus amigos e contatos.

Como a equipe da clínica consegue uma maior adesão dos tutores às recomendações médicas, geram-se mais benefícios econômicos por essa demanda, principalmente se a empresa tiver os serviços e/ou produtos recomendados; consequentemente, os donos/gerentes da clínica podem usar seu tempo de forma mais eficiente, dedicando-se à melhoria de seus negócios, em vez de responder a queixas ou reclamações frequentes de tutores. Se a equipe tiver maior satisfação no trabalho em suas atividades diárias, haverá menor rotatividade de funcionários, o que, por sua vez, melhora o posicionamento da empresa em termos de percepção e lucratividade do cliente.

## ●●● Neurociência e comunicação



- A) Você já parou para pensar em como tomamos decisões?
- B) A química da comunicação
- C) Como nosso cérebro funciona?
- D) Como ter certeza de começar com o pé direito?
- E) Sem emoções, não há decisões

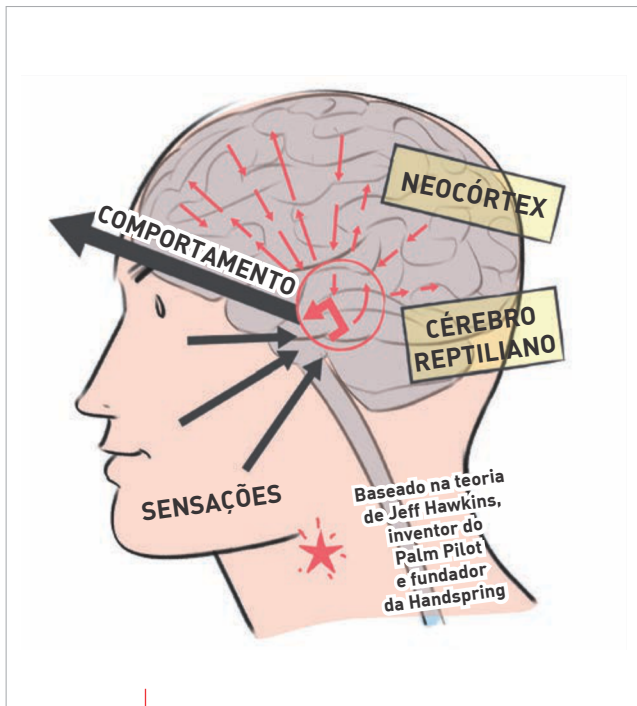
### A) Você já parou para pensar em como tomamos decisões?

Você sabia que chegamos a analisar nosso ambiente até cinco vezes por segundo em busca de sinais que respondam à seguinte pergunta: “Isso é seguro ou perigoso?”.

A evolução nos transformou em “scanners ambulantes”, atentos a qualquer ameaça que nos impeça de transmitir nosso DNA para as gerações futuras e para qualquer coisa que possa nos ajudar.







© Manuel Fontégne

**Figura 10.** O cérebro reptiliano traduz diretamente as sensações em comportamento, mas podemos treinar nosso neocórtex para controlar a situação.

Nós herdamos nosso cérebro daqueles que sobreviveram, um cérebro focado na sobrevivência. Quando percebemos algo que não gostamos, são ativadas nossas reações de luta ou fuga. Por exemplo, basta uma cara fechada para sentirmos repulsa de trabalhar com alguém ou um sorriso para sentir afinidade com uma pessoa.

## B) A química da comunicação

Quando nos sentimos confortáveis e seguros com outra pessoa, nosso cérebro libera neurotransmissores chamados dopamina, ocitocina e serotonina, entre outras substâncias químicas [1].

1. A ocitocina promove a sensação de estar seguro com os outros;
2. A dopamina corresponde à alegria de ter conseguido algo (p. ex., "Viva, eu consegui!");
3. A serotonina produz a sensação de ser respeitado.

## C) Como nosso cérebro funciona?

A dopamina, a ocitocina e a serotonina são controladas por algo que todos os mamíferos possuem em comum: o Sistema Límbico. Esse sistema inclui estruturas essenciais para a comunicação com o ambiente: o hipotálamo (especializado na coordenação de impulsos e motivações básicas), o hipocampo (especializado na memória) e a amígdala (especializada no aprendizado emocional e na resposta rápida a estímulos) (**Figura 10**). O sistema límbico é circundado por um grande córtex cerebral (C), área dedicada ao pensamento lógico e racional.

Nosso sistema límbico responde automaticamente a certos estímulos (um sorriso, um olhar de desaprovação, um cheiro ruim, um cão mostrando os caninos, um gato com as orelhas para trás e os pelos eriçados, etc.). Existe uma área do córtex cerebral chamada córtex pré-frontal, encarregada de processar os sentimentos gerados a partir de um estímulo e decidir se deve se aproximar ou fugir. Para levar a comunicação com os nossos clientes para outro nível ou patamar, precisamos entender que o sistema límbico e o córtex pré-frontal andam de mãos dadas (ou seja, trabalham juntos). Embora o córtex pré-frontal possa gerar alternativas a uma resposta imediata do sistema límbico, sua capacidade de fazer isso é muito menor do que imaginamos [1]. Em outras palavras, somos muito mais prisioneiros de nossos próprios impulsos instintivos do que pensamos [1].

O segredo para melhorar a comunicação com nossos clientes consiste em apelar não só para o lado racional, mas também para as emoções. Se conseguirmos fazer com que nossos cérebros recebam doses de dopamina, ocitocina e serotonina durante as interações com nossos clientes, nossa comunicação começará com o pé direito, ou seja, terá começado da melhor forma possível (**Figura 11**).

## D) Como ter certeza de começar com o pé direito?

A liberação de ocitocina é estimulada quando fazemos com que nossos clientes se sintam amados, aceitos e apreciados.

Exemplos:

- Com um aperto de mão firme.
- Com um leve toque no ombro para parabenizá-los por algo.
- Ao acariciar o pet e olhar nos olhos dos clientes quando conversamos com eles.
- Quando honramos os nossos compromissos, quando cumprimos com a nossa palavra, quando há consistência (coerência) entre o que dizemos e o que fazemos.

Essa necessidade de conexão é igual para todos: clientes, veterinários e demais funcionários. Como regra geral, trate todos como você gostaria de ser tratado.

Essa necessidade de se sentir desejado, aceito e apreciado se aplica a todos nós, não só aos nossos clientes.

Estimulamos a liberação de dopamina quando nossos clientes se sentem recompensados ou valorizados em consequência de seu relacionamento conosco.

Por exemplo, quando os parabenizamos:

- pela melhora da otite de seu cão;
- pelo crescimento saudável de seu filhote;
- pela excelente forma como eles estão lidando com seu gato.

## Neurociência aplicada à medicina veterinária

Abaixo estão dois exemplos de como o cuidado com as emoções pode estabelecer uma boa base para a comunicação.

### Uma experiência de baixo perfil...

<b>Cliente</b>	A cliente fala "Bom dia", olhando para o balcão, onde há uma recepcionista no telefone que não responde nem parece prestar atenção.
<b>Recepcionista</b>	...depois de alguns minutos no telefone, a recepcionista desliga. Ela parece estressada. "Você marcou consulta?"
<b>Cliente</b>	"Sim, claro. É a terceira vez que venho com Toby."
<b>Recepcionista</b>	"Sente-se, por favor, o doutor atenderá vocês assim que ele terminar sua consulta atual."
<b>Recepcionista</b>	"Ok, obrigada." Ela se senta, visivelmente com um humor muito pior do que quando entrou.
<b>Médico-veterinário</b>	"Próximo?!", o médico-veterinário pergunta em voz alta sem parecer arrependido por ter feito sua cliente esperar 25 minutos.
<b>Cliente</b>	Ela se dirige para a sala de consulta, mas seu estado emocional já se encontra muito reativo.

### ...Uma experiência melhor...

<b>Cliente</b>	A cliente fala "Bom dia", olhando para o balcão, onde há uma recepcionista no telefone <b>que imediatamente sorri para ela, fazendo um gesto de desculpas e dando a entender que ela será atendida em seguida.</b>
<b>Recepcionista</b>	<b>"Bom dia, sra. Sanchez. Desculpe, eu estava atendendo uma ligação exatamente quando a sra. entrou. Fico feliz em vê-la. Como está o Toby?"</b> A recepcionista havia dedicado um tempo para olhar na agenda das consultas marcadas para saber os nomes dos clientes e pacientes.
<b>Cliente</b>	"O Toby não está muito bem. Ele está tendo bastante dificuldade para se recuperar da otite. Hoje é a nossa terceira consulta."
<b>Recepcionista</b>	"Bom, espero que ele melhore logo. Por gentileza, sente-se. O doutor ficará feliz em saber que vocês já estão aqui", fazendo um gesto de modo a incluir Toby e seu tutor. "Vejo que Toby está ofegante, a sra. quer que eu traga um pouco de água para ele?"
<b>Recepcionista</b>	"Ah, não precisa, muito obrigada. Viemos andando depressa até aqui e, por isso, ele está um pouco cansado. Esperamos aqui sem problemas."
<b>Médico-veterinário</b>	"Fico feliz em vê-la, sra. Sanchez. Sinto muito por ter feito a sra. esperar. Espero não ter causado um grande transtorno. Toby, pronto para a consulta?" Ele pergunta com um sorriso enquanto acaricia Toby com delicadeza.
<b>Cliente</b>	"Toby nunca está pronto para entrar, embora vocês sempre nos tratem tão bem aqui..." Ela diz isso rindo enquanto acompanha o médico-veterinário para a sala de consulta.

(Os gestos e comentários que desencadearam a liberação de ocitocina, dopamina e serotonina do Sistema Límbico da sra. Sanchez estão destacados em vermelho)

Quando um cliente está ciente de ter feito progressos, ele ficará feliz.

Como médicos-veterinários, também precisamos de nossas doses de dopamina, das quais, por exemplo, podemos obter da seguinte forma:

- estabelecendo metas para alcançar um resultado desejado;
- trabalhando com um propósito claro em mente;
- cumprindo um prazo ou atingindo um objetivo.

Quando fazemos um cliente se sentir especial, estamos estimulando a liberação de serotonina. O mesmo acontece quando nossos clientes ou nossos colegas de trabalho nos fazem nos sentirmos únicos. Nosso cérebro primitivo sempre está buscando se comparar com os outros para ver quem está no comando, onde estamos e qual é o nosso *status*.

É muito tentador acreditar que isso não nos afeta, mas pense em como você se sente quando alguém muito importante o cumprimenta ou quando alguém o ignora. Nós nos sentimos mal quando eles nos fazem perceber que não somos tão especiais quanto pensávamos.

Você quer fazer com que o Sistema Límbico de seus clientes ou colegas de trabalho libere serotonina?

- Trate-os com muito respeito.
- Diga a eles como você se sente honrado por terem escolhido sua clínica.
- Elogie seus funcionários quando eles merecem e faça isso em público.



## E) Sem emoções, não há decisões

A comunicação com nossos clientes não pode ser entendida sem uma abordagem adequada dos aspectos emocionais. Nossa racionalidade só pode funcionar quando nosso lado emocional estiver bem e se ambos estiverem alinhados (2). Compreender, mimar e satisfazer as emoções de nossos clientes devem ser a base de nossa comunicação com eles.

## ●●● Gatilhos na comunicação

- A) Introdução
- B) Gatilhos externos
- C) Gatilhos internos

### A) Introdução

A sra. Ciervo entrou na clínica e perguntou: “Não há ninguém aqui?” Cristina, a assistente veterinária que estava atrás do balcão, olhou nos olhos dela e lhe perguntou muito seriamente: “Oi, eu não sou ninguém?!”.  
*“Oh, menina, eu só estava perguntando se havia algum veterinário disponível. Que bicho lhe mordeu?”*, perguntou a sra. Ciervo, erguendo a voz.

“Eu não sou uma menina, mas uma mulher casada e mãe de dois filhos. E bom dia, caso a sra. ainda não tenha percebido que nem me cumprimentou quando entrou”, disse Cristina.

A partir daí, o conflito aumentou gradativamente até que a sra. Ciervo saiu irritada e Cristina começou a chorar de raiva e frustração. Ela sabia que estava errada em ter reagido dessa forma exagerada, mas não tinha conseguido se controlar (Figura 12).

Há uma série de estímulos externos e internos que influenciam de maneira decisiva o modo como nos comunicamos. A qualidade de nossa comunicação depende da lacuna que criamos entre esses estímulos e nossa resposta.

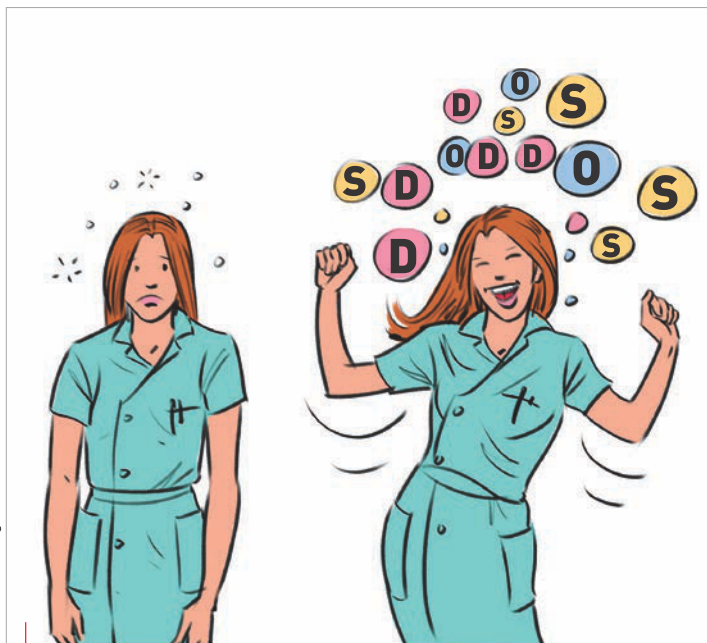
Quais são esses estímulos ou gatilhos que precisamos prestar atenção?

### B) Gatilhos externos

Faça as seguintes perguntas para avaliar a situação de sua clínica (1,2).

#### 1. Sinais do ambiente (lugar físico)

O ambiente ajuda a comunicação com os clientes a ser mais fluida, para que eles fiquem bem informados, aprendam mais e ainda se sintam à vontade e respeitados?



© Manuel Fontégne

Figura 11. Um cérebro feliz libera dopamina, ocitocina e serotonina.

Alguns exemplos:

- O estacionamento está limpo e possui vagas disponíveis (livres)?
- Os clientes sempre são recebidos na recepção com um sorriso e o pet com um cumprimento?
- Na sala de espera, há informações de caráter educativo sobre o manejo e a alimentação dos pets?
- Os cães e gatos podem ficar em ambientes separados, sem se incomodar uns com os outros?
- Existem recursos didáticos, como modelos anatômicos ou quadro branco para escrever ou desenhar suas explicações no consultório médico?
- Evito examinar os pacientes na área da recepção ou do lado de fora da sala de consulta?

(Ver a Edição Especial da Revista Focus “Como melhorar a experiência dos tutores de pets em sua clínica”.)

#### 2. Tempo

Você permanece com o mesmo humor de manhã e à tarde? Você tem mais paciência no início de seu plantão? Você fica mais alegre e otimista ao longo do dia?

Pergunte a si mesmo... “Quando chego bem cedo à clínica, pareço mais relaxado, cumprimento as pessoas, sorrio e escuto mais? Mas, quando chego com pouco tempo livre, não paro para sorrir nem para cumprimentar os outros? São nessas horas em que transmito estresse e torno a comunicação mais difícil?”.

## TABELA 1

Exemplos de gatilhos positivos e negativos.

Gatilhos externos	Positivos	Negativos
<b>Sinais do ambiente (lugar físico)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepção limpa e arrumada</li> <li>• Os cães e gatos ficam em ambientes separados, sem se incomodar uns com os outros</li> <li>• Quadro branco no consultório para desenhar suas explicações ao cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepção suja, bagunçada e caótica</li> <li>• Odor desagradável, cães latindo para gatos...</li> <li>• Falta de recurso didático para ajudar o cliente a entender as explicações</li> </ul>
<b>Tempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chega cedo à clínica</li> <li>• Pontualidade nas consultas</li> <li>• Faz pequenas pausas com frequência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chega atrasado</li> <li>• Atraso nas consultas</li> <li>• Está constantemente com pressa</li> </ul>
<b>Certas pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes bons e amáveis</li> <li>• Equipe de apoio (i. e., colegas que apoiam e incentivam)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes excessivamente exigentes</li> <li>• Funcionários, colegas ou chefes demasiadamente exigentes</li> <li>• Pessoas resmungonas que sempre reclamam e agem como vítimas</li> </ul>
<b>Passado imediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensagem recente de parabéns</li> <li>• Consulta bem-sucedida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamação recente</li> <li>• Complicações inesperadas em cirurgias anteriores</li> </ul>
<b>Estado de ânimo (humor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trocar sorrisos</li> <li>• Andar ereto</li> <li>• Respirar devagar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar o contato visual</li> <li>• Andar encurvado</li> <li>• Falar muito baixo ou alto</li> </ul>

Figura 12. Esteja ciente de que sua linguagem corporal e tom de voz revelarão suas emoções negativas, independentemente do que você diz.



© Manuel Fontègne

### 3. Certas pessoas

Alguns veterinários e assistentes ficam muito estressados ao lidar com determinados clientes, tal como o caso da sra. Ciervo, por exemplo. Outros se mostram extremamente empáticos quando o cliente é idoso ou muito jovem.

Você consegue identificar um tipo de cliente que o ajude ou o impeça de demonstrar a sua melhor versão ao se comunicar?

Há algum tipo de companhia que torna as coisas mais fáceis para você? Existe alguma pessoa na clínica que só reclama e sempre fala que a vida é injusta para ele ou ela? Talvez exista um funcionário ou chefe que nunca está satisfeito e constantemente exige mais coisas?

### 4. Passado imediato

Você tem consciência de algum acontecimento recente que pode facilitar ou dificultar a sua comunicação? Você ainda pode estar tenso após uma cirurgia difícil e falar rápido demais. Depois de conversar com um cliente irritado, tente fazer uma pausa antes de ver o próximo paciente. Pergunte a si mesmo se você já está pronto para mostrar a sua melhor versão depois do que aconteceu?

## 5. Estado de ânimo (humor)

Nosso sistema límbico realiza uma varredura em uma frequência de até cinco vezes por segundo, procurando sinais em nosso ambiente que respondam se estamos seguros ou em perigo.

Nossa linguagem, tanto verbal como corporal, envia mensagens que são captadas pelos nossos clientes para detectar o menor sinal que os ajude a decidir se é uma boa ideia ou não permanecer ali (Figura 13). Portanto, observe seu humor e esteja ciente dos sinais que você está transmitindo aos seus clientes!

**Figura 13.** Um estado positivo de humor e mentalidade pode ter um grande impacto em suas interações com os clientes (Franklin Covey, "Carry your own Weather") [3].



© Manuel Fontégne

Aqui estão alguns exemplos que transmitem bons sinais: ao andar com boa postura (ereto) e de forma tranquila; ao sorrir e falar com uma dicção clara, sem tropeçar em suas palavras; ao manter o contato visual enquanto conversa com alguém. Estudos científicos demonstraram que, ao modificar nossa postura, podemos mudar nosso humor (4). A Tabela 1 apresenta alguns exemplos.

## C) Gatilhos internos

Existem alguns "gatilhos ou estímulos internos" que influenciam nosso estado de humor; portanto, para ter interações mais positivas, devemos levá-los em consideração (Figura 14).

### 1. Evite "rotular" nossos clientes

Quando rotulamos alguém, treinamos nosso cérebro (que é neuroplástico e aprende muito rápido) a acreditar que "sempre estamos atendendo clientes difíceis" e isso nos predispõe a enfrentar interações com base em nossos próprios preconceitos e julgamentos, o que costuma não ser muito proveitoso.

Quando, por exemplo, rotulamos mentalmente a sra. Ciervo, aquela tutora de um gato de 15 anos, como uma pessoa difícil que nunca entende nada, fala demais, etc., toda vez que falamos com ela, nossa linguagem corporal (não verbal) demonstrará inconscientemente o que pensamos; além disso, é altamente provável que ela perceba que estamos enviando mensagens não verbais diferentes das nossas palavras.

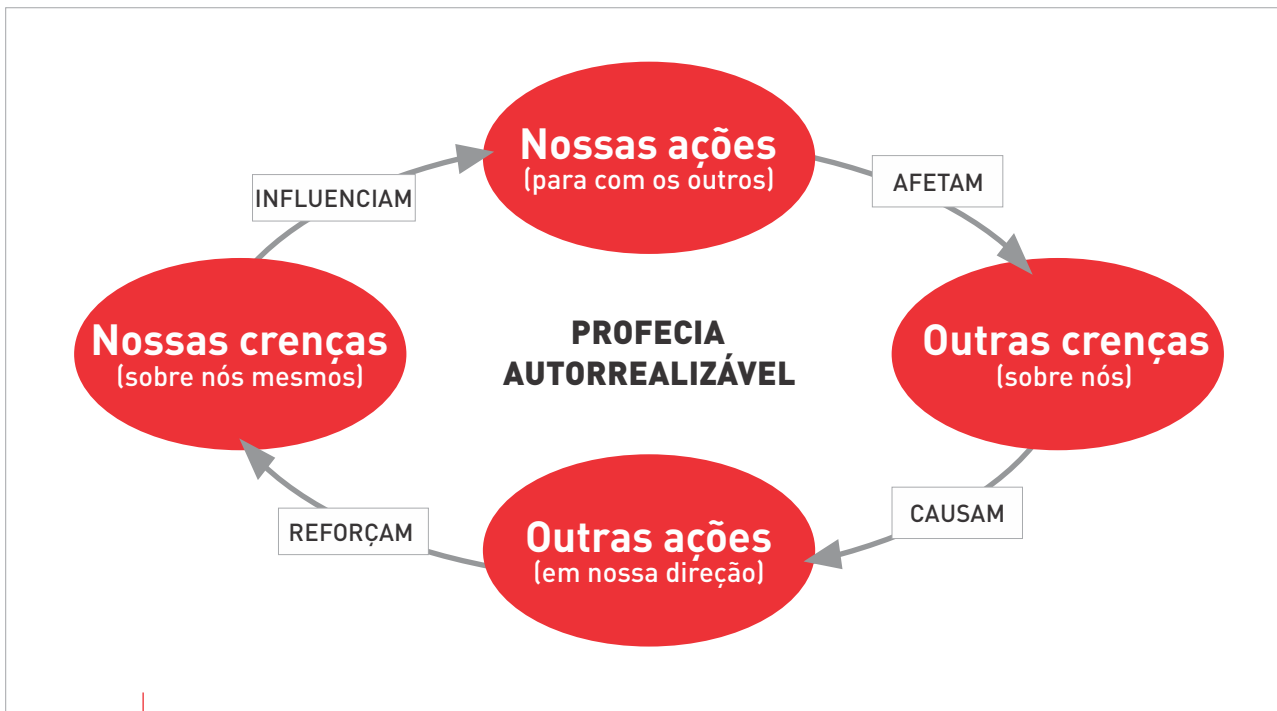
### 2. Mais do que lidar com clientes difíceis, enfrentamos "interações difíceis"

Essa distinção é essencial para se ter uma predisposição positiva em uma conversa, independentemente do assunto abordado. As causas mais frequentes de interações difíceis são:

- Primeiro, quando o médico-veterinário não escuta o cliente.
- Segundo, quando um ou ambos os envolvidos na conversa não têm flexibilidade (empatia, compaixão ou mente aberta).
- Terceiro, quando as expectativas do cliente em relação ao que ele quer e aquilo que o veterinário/assistente pensa ou pode fazer não estão alinhadas.
- E, por fim, quando ocorre um desfecho malsucedido, por exemplo, nos casos em que o tutor não pode arcar com o tratamento ou, quando ele tem condições financeiras para isso, mas o animal não responde conforme o esperado.

### 3. As interações difíceis são mais comuns em nossa profissão ou são o nosso "foco de atenção"?

Refleta por um momento em tudo o que você tem passado em sua vida profissional. Você acha que em nossa profissão há mais momentos bons do que ruins com os clientes?



©Sandrine Fontègne

**Figura 14.** Você é responsável pelo estado de ânimo (“clima”) que impera durante as consultas: certifique-se de entrar em um círculo virtuoso.

Se você respondeu que houve mais momentos ruins do que bons, pergunte a si mesmo: os maus momentos são realmente mais frequentes ou você seleciona, presta mais atenção e se lembra mais dos momentos difíceis que viveu, tornando-os tão intensos em sua mente a ponto de dominarem seus pensamentos e o impedirem de apreciar os inúmeros bons e belos momentos de seu trabalho?

Devemos ter em mente que o foco no positivo nos permite moldar a maneira pela qual nosso cérebro analisa os arredores (estilo explicativo positivo).

#### 4. Em nossas consultas, há pelo menos três envolvidos

Os três participantes em uma consulta são o tutor, o pet e o médico-veterinário/assistente veterinário. Como veterinários/assistentes veterinários, devemos demonstrar atenção, respeito e cooperação ao pet e seu tutor.

Isso porque os nossos clientes também estão constantemente observando e avaliando o nível de cuidado, compaixão e amor com que tratamos seu “filho”.

#### 5. As interações são “flexíveis”

Se você começar mal, ainda pode terminar bem. Trata-se de usar as ferramentas disponíveis e aceitar o convite ao desafio de transformar a situação, para que ela tenha um final favorável para todos os envolvidos.



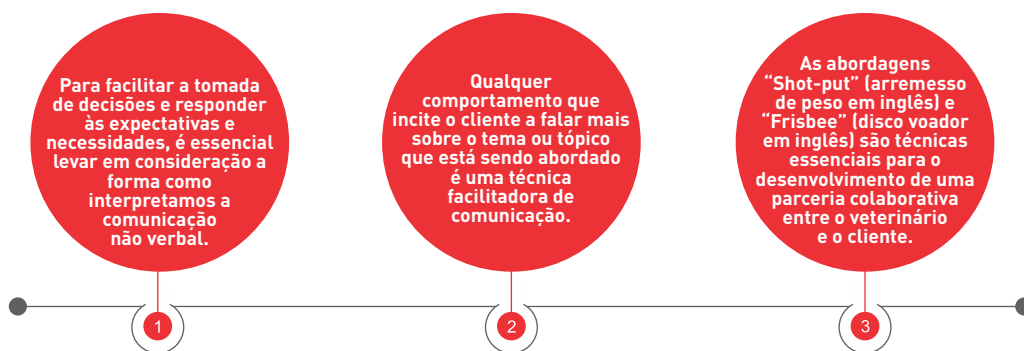
### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aperfeiçoamento de suas habilidades de comunicação trará muitos benefícios, não só um maior grau de conformidade do tutor, mas também uma melhor qualidade de vida. Atualmente, a ciência na área de comunicação está em um nível alto o suficiente para adotar uma abordagem “baseada em evidências”. Rejeite todos os mitos sobre comunicação e comece a trabalhar nessa habilidade.

# A COMUNICAÇÃO É UMA HABILIDADE CLÍNICA

As habilidades de comunicação descritas a seguir são essenciais para o desenvolvimento de uma relação de colaboração entre o médico-veterinário e o cliente, entre o pessoal da clínica e o cliente, bem como entre os próprios membros da equipe. Essas habilidades constituem a base da comunicação na clínica e podem levar a um maior consenso entre todos (i. e., a geração de mais pontos em comum), melhorar os relacionamentos e a coordenação na prestação do atendimento médico, além de reduzir os conflitos e as reclamações. Para incorporar essas habilidades no dia a dia da clínica, é necessário ir mais além e alcançar um nível superior na forma de interagir com os clientes e colegas de trabalho. Desse modo, as consultas e interações se tornarão mais eficazes e conduzirão a resultados melhores, tais como: satisfação tanto do cliente como do veterinário e restante da equipe; compreensão e retenção das informações por parte do cliente e sua adesão; e sucesso da clínica.

## PONTOS-CHAVE



## Comunicação não verbal

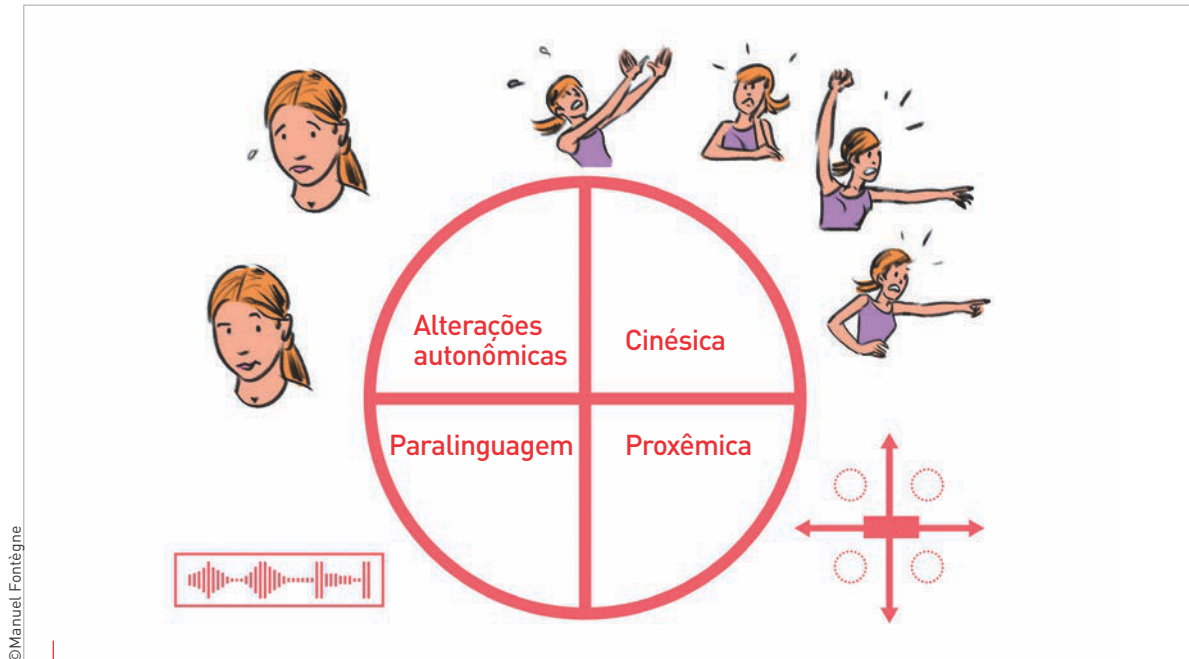
A comunicação não verbal inclui todos os sinais comportamentais emitidos quando os indivíduos interagem entre si, excluindo o conteúdo verbal. Embora as estimativas possam variar, sugere-se que 80% da nossa comunicação seja não verbal. Para transmitir nossos sentimentos e emoções a outras pessoas, utilizamos vias não verbais, enquanto o que dizemos tem a ver com o que pensamos. Na maioria dos casos, a comunicação de nossos sentimentos e emoções é involuntária e, às vezes, pode estar fora de nosso controle.

Existem quatro categorias de comunicação não verbal (**Figura 1**) (1):

- Cinésica
- Proxêmica
- Paralinguagem
- Alterações autonômicas

### A) Cinésica

A cinésica refere-se a comportamentos como expressões faciais, nível de tensão geral do corpo, gestos, postura corporal e movimentos. Trata-se normalmente de comportamentos não verbais sobre os quais temos algum grau de controle voluntário.



**Figura 1.** Existem quatro tipos de comunicação não verbal. Você sabe qual deles utiliza mais?



- Que tipo de postura corporal e expressões faciais você nota nesta cliente?
- Que suposições você pode fazer sobre como ela está se sentindo?
- O que você pode dizer ou fazer para confirmar suas suposições?

**[Responderemos a essas perguntas no final deste capítulo.]**

## B) Proxêmica

A proximica refere-se à organização espacial das pessoas, incluindo a distância entre o veterinário e o cliente, o ângulo que o veterinário se posiciona em

relação ao cliente, as diferenças verticais de altura e as barreiras físicas, como elementos gráficos (pôsteres, cartazes, *newsletters*), mesas de exame, computadores e até o próprio animal.



- Que tipo de informações a cliente e a médica-veterinária estão trocando?
- O que você pode supor sobre os sentimentos da cliente, considerando a comunicação não verbal dela?
- O que você pode fazer para lidar com o que está vendo em relação à comunicação não verbal dela?

**[Responderemos a essas perguntas no final deste capítulo.]**



## C) Paralinguagem

A paralinguagem engloba todas as qualidades da voz: tom, velocidade, ritmo, volume e ênfase. Utilizamos essas qualidades para transmitir mensagens muito diferentes, usando as mesmas palavras, por exemplo: “agora vou trabalhar” pode ser uma frase expressa de maneiras diversas e é diferente de “vou trabalhar”. É preciso levar em conta que também existem diferenças culturais. Algumas culturas enfatizam mais o tom e o ritmo de voz, enquanto outras colocam mais ênfase em determinadas palavras. Uma voz suave e acolhedora pode proporcionar relaxamento e conforto ao cliente e, com isso, ajudá-lo a falar com mais facilidade sobre o que mais o preocupa. Isso também pode tornar o cliente mais aberto e receptivo às informações e recomendações fornecidas pelo veterinário.



©Shutterstock

## D) Alterações autonômicas

O comportamento autonômico refere-se aos comportamentos regidos e controlados pelo sistema nervoso autônomo. Esta é a categoria de comunicação não verbal sobre a qual temos pouco ou nenhum controle. Aprender a observar esses comportamentos pode ser muito útil, pois muitas vezes eles indicam que uma pessoa está mudando seu estado emocional interno e que seus sentimentos em relação ao que está sendo tratado naquele momento ou à natureza da consulta são muito intensos. A cor do rosto pode mudar do neutro ao ruborizado ou empalidecido e a conjuntiva dos olhos pode começar a brilhar como um sinal precoce de lacrimejamento; além disso, você pode notar a transpiração (suor) ou sentir isso em um aperto de mão e observar o tipo de respiração da pessoa (superficial [torácica] ou profunda [abdominal]) ou se, na verdade, ela está prendendo a respiração quando se aborda um assunto específico.



©IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

- Que tipo de postura corporal e expressões faciais você nota nesta cliente?
- Que suposições você pode fazer sobre como ela está se sentindo?

- O que você pode dizer ou fazer para confirmar suas suposições?

**[Responderemos a essas perguntas no final deste capítulo.]**

## E) O que fazer quando as mensagens se mesclam

É essencial fazer a leitura do padrão geral, em vez de um único sinal, das respostas não verbais do cliente, pois as respostas mistas são comuns. A primeira coisa que temos de considerar é quando a comunicação não verbal do cliente está transmitindo algo diferente do que ele está expressando verbalmente ou dizendo em palavras. Isso significa que devemos ter a comunicação não verbal em mente, como quando o cliente chora ou lacrimeja, evita o contato visual, olha para o relógio e exhibe emoções de raiva, medo, confusão, desamparo ou tristeza.

O segundo passo consiste em refletir sobre o que vemos ou acreditamos que está acontecendo com o cliente. Uma mensagem mista acontece quando o canal de comunicação verbal não corresponde ao canal de comunicação não verbal. Alguns especialistas em comportamento não verbal falam da mensagem mista como um “escape ou fuga não verbal” ou uma “decepção”. Muitas vezes, uma mensagem mista indica que, de alguma forma, o cliente não se sente seguro o suficiente para falar ao veterinário o que ele sente ou deseja, e isso geralmente ocorre porque o cliente não concorda com as recomendações do veterinário.

Então, o que fazemos com uma mensagem mista? Em primeiro lugar, o terreno deve ser preparado com sinais não verbais para alcançar o nível máximo de relacionamento, começando por você mesmo (médico-veterinário) e sua clínica. Certifique-se de que cada canto da clínica envie mensagens de acolhimento e boas-vindas para os clientes e seus pets. A clínica, incluindo o espaço da sala de consulta, deve ser disposta e organizada de modo a favorecer o conforto e a comodidade, tanto para o cliente como para o paciente.

Em seguida, precisamos autoavaliar nossa comunicação não verbal, começando a considerar se fazemos uma diferença vertical na altura para examinar o paciente. Você se coloca em uma posição acima do cliente para poder examinar o paciente? Que tipo de distância interpessoal você mantém para um relacionamento ideal? Você está muito perto ou muito longe do cliente para ter uma conversa descontraída com ele? Que tipo de barreiras poderia distrair o cliente do relacionamento não verbal (a mesa de exame, o computador para registro dos dados, etc.)? Preste atenção ao seu tom de voz e se você está falando muito ou pouco em comparação com o cliente.

Agora é a hora de reconhecer possíveis discrepâncias entre a comunicação verbal e não verbal do cliente, falando algo do tipo:

*“Susan, ainda que a sra. tenha concordado em fazer mais testes para nos ajudar a descobrir o que está acontecendo com a Sadie, tenho a sensação de que a sra. está um pouco insegura com essa decisão”* **[faça uma pausa e deixe Susan responder].**

Para compreender as emoções e os sentimentos do cliente, é essencial captar os sinais não verbais, decifrá-los e, o mais importante, verificar se interpretamos corretamente a linguagem não verbal.

O terceiro passo envolve incluir a resposta do cliente em nosso próximo comentário ou pergunta. Por exemplo, suponha que Susan tenha respondido à sua pergunta (sobre ela não ter certeza de fazer mais testes) da seguinte forma:

*“Sim, estou insegura. Já fizemos vários testes e não sabemos nada de novo sobre o que está acontecendo com Sadie; por isso, estou relutante em gastar mais dinheiro.”*

### Como você poderia responder?

Reserve alguns minutos para pensar nas palavras que você usaria antes de examinar a possibilidade abaixo.

### Uma possível resposta poderia ser:

*“Obrigado por me informar sobre sua preocupação, Susan. Os outros dois testes que estou sugerindo, decalques por impressão em fita adesiva e raspados de pele, são os próximos passos a serem seguidos depois do exame de sangue que já fizemos. Esses exames nos ajudarão a determinar o que está contribuindo para o prurido (coceira) e os arranhões na pele de Sadie.”*

Como você pode ver no exemplo acima, o veterinário percebeu que Susan estava chateada e não queria gastar mais dinheiro, só porque o veterinário ainda não sabia o que havia de errado com o seu pet. Para lidar com a resistência de Susan, o veterinário explicou a razão pela qual os testes adicionais poderiam ser úteis no tratamento de Sadie.

Nunca é demais enfatizar a importância do comportamento não verbal adequado para desenvolver um relacionamento ideal. Como já foi dito, captar os sinais não verbais do cliente, decodificá-los e, o mais importante, verificar sua correta interpretação, é crucial para entender as emoções e os sentimentos do cliente. Dessa forma, podemos avançar na conversa e ter mais oportunidades de tomar as decisões certas em benefício do paciente, respondendo às crenças, expectativas e necessidades do cliente.



## Empatia

Uma das principais habilidades para estabelecer relacionamentos com os outros é a empatia. A empatia é um elemento essencial para manifestar a compaixão. Dito isso, de todas as habilidades utilizadas em uma consulta, a empatia é a mais frequentemente considerada pelos alunos como um traço de personalidade e não como uma habilidade.

Sem dúvida, um dos primeiros passos para transmitir empatia é a motivação interna de realmente querer entender a perspectiva do cliente, juntamente com outras habilidades de comunicação importantes para a transmissão desse conhecimento. Embora alguns de nós sejamos naturalmente mais empáticos, as habilidades necessárias para a comunicação de empatia podem ser aprendidas.

A empatia requer o uso de uma abordagem em três etapas:

1. Reconhecer os problemas, dilemas ou sentimentos de outras pessoas, tentando compreender a sua situação.
2. Comunicar esse entendimento ou compreensão de volta à pessoa.
3. Fazer uma pausa – pare completamente, para que o outro possa assimilar o que foi dito e tenha a oportunidade de falar mais ou, simplesmente, perceber a sua preocupação.

Ao contrário da simpatia, que é mais um sentimento de piedade, pena ou preocupação (alheio aos sentimentos ou dilemas reais do cliente), a empatia não consiste apenas em ser sensível aos problemas do cliente, mas também em comunicar abertamente essa sensibilidade a ele (**Figura 2**). Não basta pensar com empatia, também é preciso comunicá-la. O uso da empatia em momentos certos é uma forte habilidade facilitadora para os clientes se abrirem mais e compartilharem seus pensamentos e preocupações. Essas informações são vitais não só para compreender o cliente, mas também para obter os melhores resultados para o paciente, tendo as preocupações do cliente em mente.

Frases empáticas são comentários de apoio que vinculam especificamente o “eu” do veterinário ao “você” do cliente. Esses comentários nomeiam e valorizam o afeto ou a situação do cliente. A empatia verbal é reforçada quando acompanhada de comunicação não verbal, o que inclui expressões faciais, proximidade, toque, tom de voz ou uso de silêncio.

### Exemplos:

- “Percebo que o sr./a sra. não estava prevendo o custo necessário para a recuperação do Riley.”
- “Vejo que o sr./a sra. está muito animado(a) com o seu novo filhote.”
- “Sinto que esta é uma situação frustrante para o sr./a sra.”
- “Dá para notar que o sr./a sra. é muito apegado(a) a Barney e deseja o melhor para ele.”

Não é necessário compartilhar a mesma experiência que o cliente, nem precisamos sentir que, para nós mesmos, tal situação seria igualmente desafiadora ou difícil ou, então, que sentiríamos o mesmo. No entanto, o que precisamos é olhar para a situação pela perspectiva do cliente e comunicar a nossa compreensão a ele.



©Manuel Fontégne

**Figura 2.** A empatia consiste simplesmente em identificar e reconhecer as emoções do cliente. Como médico-veterinário, você não precisa compartilhar as emoções do cliente (o que seria a "simpatia"), mas deve reconhecê-las.

Para ter êxito em cada consulta, é vital estabelecer uma relação com o cliente e, nesse caso, a empatia exerce um papel fundamental. Dito isso, em um estudo conduzido com 300 consultas de pequenos animais (150 saudáveis e 150 enfermos), foi indicado que os médicos-veterinários expressaram empatia em apenas 7% das consultas (1).

Na maioria das consultas, estima-se que existam oportunidades para demonstrar empatia, mas geralmente elas passam despercebidas. Foi demonstrado que o treinamento em comunicação com médicos fez uma diferença significativa na expressão de empatia desses profissionais durante as interações com os pacientes 6 meses após esse treinamento (2). Fica claro que a empatia pode ser ensinada, aprendida e integrada ao dia a dia da clínica. Quando consideramos o grande impacto que a empatia exerce sobre o estabelecimento de uma relação, vale a pena investir nessa habilidade.

## ●●● Perguntas abertas

Ao refletirmos sobre o início da interação entre o veterinário e o cliente, é importante considerar três objetivos. Em primeiro lugar, queremos saber o que o cliente deseja falar, depois o veterinário acrescenta o que ele quer dizer e, posteriormente, o restante da consulta é planejado com o cliente. O segundo objetivo consiste em estabelecer uma relação inicial e garantir que o cliente se sinta como parte do processo daqui para frente. O terceiro objetivo é avaliar o desempenho do cliente e do paciente, dadas as circunstâncias. Você pode estar se perguntando qual a melhor forma de atender aos três objetivos, considerando a necessidade de ser eficiente. Até o momento, pesquisas revelaram que os veterinários tendem a evitar perguntas abertas no início da consulta e preferem uma série de perguntas fechadas:

- "Ele(a) está comendo?"
- "Ele(a) está bebendo?"
- "As fezes e a urina estão normais?"

- "O sr./a sra. deu algum remédio a ele(a)?"
- "O sr./a sra. o(a) leva para passear?"
- "O sr./a sra. tomou alguma decisão?"

As pesquisas também indicaram que, em média, os veterinários interrompem seus clientes quando já estão conversando há 15,3 segundos (1).

As perguntas fechadas são utilizadas quando se deseja obter uma resposta específica e, muitas vezes, de uma única palavra, como sim ou não. Os clientes costumam responder com uma ou duas palavras sem dar mais detalhes. O veterinário formula perguntas fechadas, uma atrás da outra, para manter sua mente afastada das respostas do cliente, enquanto conduz o raciocínio diagnóstico e direciona a conversa para uma determinada área. Isso pode afetar a escuta, a obtenção de informações importantes e o início de uma relação com o cliente.

Segundo estudos realizados sobre comunicação, os médicos-veterinários geralmente formulam 13 perguntas fechadas e 2 abertas em cada consulta (Figura 3). Em 75 das 300 consultas, o que representa 25%, o veterinário não fez nenhuma pergunta aberta (3). Uma abordagem totalmente baseada em perguntas fechadas também pode aumentar as chances do surgimento de "preocupações ocultas" ao final da consulta.

A probabilidade de preocupações subsequentes é 4 vezes maior quando o cliente não é convidado ou autorizado a contar a sua história, sem deixá-lo explicar ao veterinário o motivo da consulta (1). Esse fato tem um grande impacto na duração das consultas. Embora não exista um padrão quanto ao número exato de perguntas abertas e fechadas que o veterinário deve fazer, é recomendável estruturar as consultas, seguindo um modelo de funil, em que as perguntas abertas são formuladas no início e as perguntas fechadas, mais diretas e específicas, são feitas no final para esclarecer os detalhes ou coletar informações não fornecidas pelo questionamento aberto inicial.

**"13 versus 2:  
em média,  
os veterinários  
fazem 13 perguntas  
fechadas e  
apenas 2 perguntas  
abertas durante  
uma consulta."**

Considerando que 85% dos diagnósticos são formulados a partir da obtenção do histórico (4), vale a pena avaliar a quantidade de perguntas abertas e fechadas que são feitas em uma determinada consulta e trabalhar de modo a canalizar a conversa, começando com perguntas abertas amplas e, depois, fazendo perguntas fechadas ou esclarecedoras (Figura 4).

No início da entrevista com o cliente, é importante fazer perguntas abertas, tais como:

- “Em que posso ajudá-lo(a)?”
- “Diga-me o que trouxe o sr./a sra. e a Molly aqui?”
- “Sobre o que o sr./a sra. gostaria de falar hoje?”

Com esse tipo de perguntas, o cliente pode comentar em termos gerais como está seu pet, embora seja possível que o verdadeiro problema que os levou à clínica não seja descoberto. Por outro lado, pode surgir uma conversa útil e proveitosa com o cliente quando ele compartilha algum fato interessante sobre o pet; por exemplo, o tutor pode contar que seu gato dorme agora ao pé da escada e acreditar que isso esteja acontecendo porque o lugar onde ele dormia antes era muito quente. Na verdade, essa mudança de comportamento pode ser atribuída à temperatura, mas também a outras causas. Graças a perguntas abertas, o veterinário pode compreender melhor o que o cliente está pensando, o que é essencial para o desenvolvimento de uma boa relação entre eles.

Outra opção é fazer uma pergunta aberta, mas direcioná-la de forma mais específica e direta ao paciente.

Por exemplo:

- “Diga-me que problemas Ryder têm tido desde a última vez que ele esteve aqui?”
- “Como posso ajudar o sr./a sra. e o Paisley?”
- “Recebi uma carta de encaminhamento do veterinário sobre o que está acontecendo com Shadow, mas por gentileza me conte primeiro quais são os problemas do seu ponto de vista.”

As perguntas abertas são projetadas para introduzir o tópico a ser investigado, sem limitar a forma do conteúdo. Essas perguntas direcionam o cliente para uma determinada área, mas permitem a ele uma maior variedade de respostas, transmitindo a mensagem de que a elaboração de suas respostas é importante e bem-vinda. É fundamental levar em conta que a duração média da fala de um cliente é de 150 segundos caso não seja interrompido (1).

**“15,3 segundos é o tempo médio que um tutor de pet pode falar antes de ser interrompido pelo médico-veterinário.”**



©Manuel Fontégne

**Figura 3.** As perguntas abertas são projetadas para introduzir um tema ou uma área de investigação, sem moldar o conteúdo. As perguntas fechadas são aquelas utilizadas quando se deseja obter uma resposta específica e, geralmente, de uma única palavra, como sim ou não (2).

Não existem perguntas abertas corretas ou incorretas; as perguntas devem ser formuladas de acordo com a situação. No entanto, é necessário ter uma maior consciência e refletir cuidadosamente sobre como iniciamos cada consulta, a fim de permitir que o cliente conte a sua história antes de passar para perguntas fechadas mais diretas.

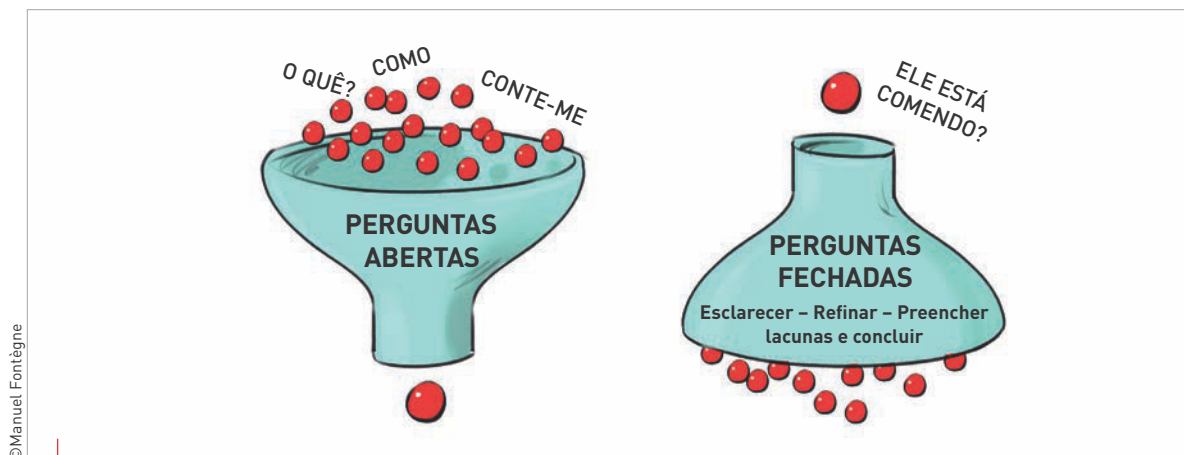


## Respostas facilitadoras

Além de escutar, também é importante incentivar ativamente o cliente a continuar relatando sua história. Qualquer comportamento que tenha o efeito de convidar o cliente a falar mais sobre o tópico em questão é uma técnica facilitadora. No início da consulta, nosso objetivo é obter uma compreensão o mais ampla possível do problema ou das necessidades do paciente, bem como das intenções do cliente, antes de explorar qualquer assunto ou questão com mais detalhes. Conforme mencionado anteriormente, as perguntas abertas nos permitem incentivar o cliente a contar sua história antes de nos aprofundarmos mais.

As respostas facilitadoras são habilidades de comunicação verbal e não verbal, incluindo:

- Encorajamento (motivação)
- Silêncio
- Ato de compartilhar seus pensamentos
- Eco
- Escuta reflexiva ou paráfrase



©Manuel Fontégne

**Figura 4.** Resultados melhores são alcançados quando se coletam as informações com perguntas abertas no início da consulta [1].

## A) Encorajamento (motivação)

Juntamente com os acenos de cabeça e as expressões faciais, a escuta atenta sinaliza ao cliente para continuar a relatar sua história; para isso, é imprescindível evitar interrompê-lo quando ele está falando. Alguns comentários facilitadores neutros são do tipo:

*“ah-ha”, “prossiga”, e “sim”.*

## B) Silêncio

Na maioria das vezes, a facilitação verbal proporcionada ao cliente é menos eficaz, a não ser que seja acompanhada de um silêncio por parte do veterinário. Períodos mais longos de silêncio são particularmente importantes quando o cliente tem dificuldades em se expressar, resumir seus pensamentos ou assimilar notícias difíceis em relação ao paciente. Se o silêncio se tornar desconfortável, é preferível confirmar com o cliente o que observamos ou sentimos, utilizando nossa acuidade sensorial para a comunicação não verbal do cliente:

*“Eu acabei de lhe passar muitas informações. O sr./a sra. quer dividir comigo o que está pensando?”*

## C) Ato de compartilhar seus pensamentos

Compartilhar o motivo pelo qual determinadas perguntas estão sendo feitas é uma excelente maneira de convidar o cliente a entender a linha de raciocínio do veterinário e incentivá-lo a participar:

*“Às vezes, urinar fora da bandeja sanitária ou caixa de areia é um sinal de estresse no gato. Estou me perguntando se o sr./a sra. acha que isso possa estar acontecendo com o Squeaky?”*

Conforme foi dito, também é útil que os clientes conheçam a linha de raciocínio do veterinário por trás das perguntas. Suponha que uma cliente recorra à sua clínica com a intenção de fazer a eutanásia de um coelho. O coelho foi um presente de seu ex-marido a seus filhos e ela já está cansada de cuidar dele.

Provavelmente, você pensa em várias opções para realocar o coelho e se dispõe a obter a história clínica da cliente. Você percebe que a cliente está ficando frustrada e as respostas às suas perguntas são curtas e secas. Nesse momento, você pode compartilhar seus pensamentos da seguinte maneira:

*“A sra. deve estar se perguntando por que estou fazendo todas essas perguntas sobre o Fluffy, quando o que a sra. realmente quer é que ele seja sacrificado. Em nossa clínica, nós não sacrificamos animais saudáveis; então, eu gostaria de ter uma ideia do estado de saúde de Fluffy, caso possamos encontrar outro lar para ele. Isso lhe parece razoável?”*

## D) Eco

O “eco” consiste na repetição das últimas palavras do cliente. Por exemplo:

- **Cliente:** *“Investi muito tempo e dinheiro na criação desses gatos Devon Rex e sinceramente preciso manter uma boa reputação, pois meu gatil é novo na região.”*
- **Médico-veterinário:** *“O sr. parece preocupado...tenho certeza de que o sr. investiu muito” (eco).*
- **Cliente:** *“Sim, com certeza. Eu realmente quero criar gatos Devon Rex porque há muita demanda por essa raça. E, agora, com a infecção do trato respiratório superior dessa última ninhada, estou muito preocupado com meu gatil, sem mencionar a reputação. Preciso que esses filhotes voltem a ficar*

Os veterinários frequentemente se preocupam com o fato de o “eco” parecer artificial ou incômodo, mas essa resposta facilitadora é prontamente aceita pelos clientes. No exemplo anterior, a repetição das palavras deu início a uma conversa na qual o veterinário foi capaz de entender que o cliente estava muito nervoso e comprometido em cuidar bem dos filhotes.

## E) Escuta reflexiva ou paráfrase

Agora, vamos nos concentrar nas respostas facilitadoras que são essenciais para a obtenção de informações mais detalhadas. A escuta reflexiva consiste em repetir o que o cliente disse usando suas próprias palavras:

*“Só para ter certeza de que o(a) ouvi corretamente; o sr./a sra. conseguiu dar as duas doses do remédio ontem para o seu pet, mas hoje ele relutou e o sr./a sra. não conseguiu administrar a medicação.”*

Ou também consiste em expressar os sentimentos por trás das palavras do cliente:

*“Parece que o sr./a sra. está preocupado(a) com a possibilidade de uma nova obstrução em seu pet.”*

Em qualquer um dos casos, o cliente pode adicionar, esclarecer e corrigir o que ouviu ou aceitar o que ele está sentindo. Em outras palavras, além de ajudar no diagnóstico, a escuta reflexiva permite demonstrar interesse pelo que o cliente diz e transmitir o desejo de compreendê-lo.

Essa habilidade em particular visa aperfeiçoar e moldar, em vez de só confirmar, a compreensão e, portanto, a mensagem tende a ser mais específica que a original.

É importante ter em mente que pode não ser produtivo passar rapidamente pela escuta reflexiva, pois o cliente deve ter a oportunidade de contar toda a sua história.

## Abordagens *Shot-put* e *Frisbee*

Todas as nossas tentativas de melhorar a comunicação podem se resumir em duas perspectivas básicas: a abordagem *Shot-put* (arremesso de peso; mensagem unidirecional lançada como se lança um peso) e a abordagem *Frisbee* (disco voador; mensagem bidirecional tipo conversação) (**Figura 5**). A abordagem *Shot-put* define a comunicação simplesmente como a mensagem bem concebida e bem entregue, o que coloquialmente é referida como “chegar e despejar o discurso”. Muitos de nós assistimos a palestras há anos e algumas delas não foram as melhores. Algumas das características descritas a seguir provavelmente contribuíram para isso:

- O palestrante fala continuamente (ou seja, sem pausa) por 50 minutos e só está disposto a responder perguntas no final.
- O palestrante usa jargões que você não consegue entender.
- Você se perdeu no início da palestra e tem dificuldade para entender o que foi dito posteriormente.
- Você recebe pouca ou muita informação.
- Você não tem certeza de quais são os principais pontos da palestra.
- Ao retornar ao trabalho e ser solicitado a resumir o que aprendeu, você não consegue se lembrar de nada do que foi dito.

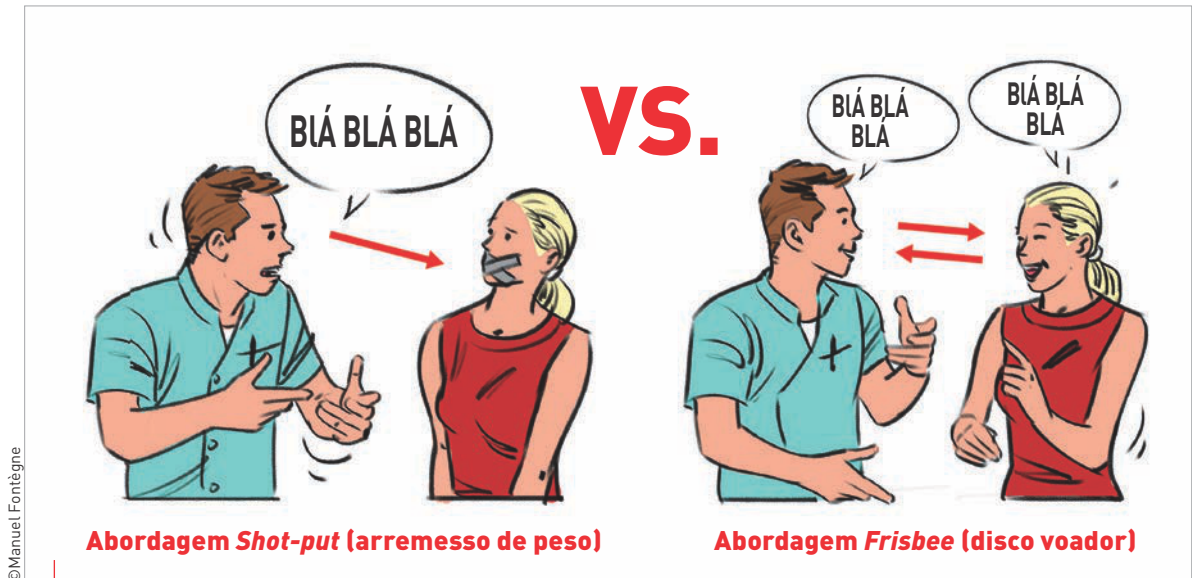
**“A comunicação eficaz consiste no que você deseja dizer ao cliente, na entrega de conteúdo ou informações e na persuasão.”**

Na clínica veterinária e, especialmente, quando estamos fornecendo informações ao cliente em uma consulta, podemos utilizar nossa própria experiência nas palestras mencionadas anteriormente e imaginar como nossos clientes podem estar se sentindo ao receber as informações. O impacto das palestras descritas previamente lembra a comunicação com a abordagem *Shot-put*. Podemos otimizar a forma de transmitir as informações e passar a usar a abordagem *Frisbee*, utilizando as habilidades de comunicação expostas a seguir.

Na abordagem *Shot-put*, a comunicação eficaz consiste no que você quer dizer ao cliente, na entrega de conteúdo ou informações e na persuasão – você prepara sua mensagem com atenção, a “lança” ou a “arremessa”, e seu trabalho está feito. O ato de “contar ou dizer” é essencial nessa abordagem e a noção de *feedback* não aparece. Isso se deve, em parte, ao fato de que o treinamento e/ou o padrão de comunicação se concentrou na abordagem *Shot-put* por muitos anos. Apenas em meados do século XX, o foco começou a mudar de uma comunicação unidirecional para uma comunicação interpessoal ou, mais informalmente, denominada abordagem *Frisbee* (1).

Existem dois conceitos centrais na abordagem *Frisbee*. O primeiro conceito envolve a confirmação, definida como os atos de reconhecer, admitir e apoiar o outro. Para esclarecer esse conceito, confirmar não equivale a concordar. Por exemplo, você pode ser totalmente contra o desejo de um cliente de encontrar outro lar para seu gato, mas pode confirmar a vontade dele simplesmente dizendo: “Percebo que o sr./a sra. se sente frustrado(a) porque Molly está urinando fora da bandeja sanitária e está pensando em buscar um novo lar para ela (porque o sr./a sra. já tentou de tudo o que falamos até agora)”.

O segundo conceito da abordagem *Frisbee* é o entendimento mútuo em uma área ou ponto em comum. Essa compreensão mútua, da qual duas pessoas envolvidas em uma interação sabem que compartilham, é a base necessária para a confiança e a precisão das informações trocadas. Os veterinários e clientes chegam a esse ponto em comum quando conversam entre si sobre isso. Por exemplo, um veterinário pode chegar à consciência de ter um ponto em comum com um cliente aparentemente muito resistente, quando este indica que, apesar das dificuldades financeiras que está enfrentando, quer o melhor para o seu cão, com a devida consideração dos custos. Este pode ser um ponto de partida para a tomada de decisão compartilhada em relação ao paciente daqui para frente. Portanto, se a confirmação e o entendimento mútuo de um ponto em comum são importantes para uma comunicação eficaz, a abordagem *Shot-put* baseada na mensagem bem concebida e bem entregue é inadequada. Na abordagem *Frisbee*, a mensagem continua sendo importante, mas é dada uma ênfase especial à interação entre os dois lados, ao fornecimento de *feedback* um ao outro e à colaboração. Se a comunicação for realmente um processo iterativo, a interação só poderá ser concluída se o emissor receber *feedback* sobre como a mensagem foi entendida. Para simplificar, devemos desenvolver e manter uma relação ao longo de toda a consulta.



©Manuel Fontégne

**Figura 5.** A assim-chamada abordagem *Frisbee* é muito mais poderosa do que a abordagem *Shot-put*.

Uma abordagem focada no relacionamento com o cliente ou o que é denominado na literatura especializada como *Atendimento Médico Centrado na Relação* está se tornando um padrão aceito para o relacionamento entre veterinário e cliente.

As interações concentradas na relação caracterizam-se por uma parceria em que a negociação e a tomada de decisão compartilhada são usadas de modo a levar em consideração a perspectiva do cliente e oferecer as melhores opções para o paciente.

Para ter entendimento da perspectiva do cliente e conhecer seus interesses, necessidades, expectativas, sentimentos e crenças, podemos usar a abordagem *Frisbee*. Você talvez esteja pensando que a abordagem centrada no relacionamento com o cliente tomará muito tempo. As pesquisas em comunicação revelam que as consultas focadas na relação com o cliente levam menos tempo que as consultas tradicionais, com uma duração média de 10,43 minutos para as consultas concentradas no relacionamento versus 11,98 minutos para as tradicionais (2). Uma vez dominadas as habilidades essenciais para essa abordagem centrada na relação com o cliente, as consultas se tornam mais eficientes e satisfatórias, tanto para o tutor como para o veterinário (3).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As técnicas de comunicação podem ser ensinadas e aprendidas. A leitura da linguagem corporal do cliente diminuirá as chances de cometer erros durante a comunicação, assim como a interpretação da linguagem corporal do paciente reduzirá o risco de mordidas ou arranhões. A escuta ativa e as diferentes maneiras de fazer perguntas são outras técnicas apresentadas neste capítulo.

## RESPOSTAS AOS EXERCÍCIOS DE COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL (Páginas 23-24)



©IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

### O que você nota em relação à postura corporal e às expressões faciais dessa cliente?

Rosto corado ou ruborizado, olhos semicerrados ou semifechados, sobrancelhas levantadas ou arqueadas, lábios franzidos ou contraídos, mãos nos quadris.

### O que você supõe que ela esteja sentindo?

Irritação, descrença.

### O que você pode fazer ou falar para confirmar suas suposições?

*“Acabo de lhe dar muitas informações sobre os exames que precisamos realizar para descobrir o que está acontecendo com o seu cão. Também forneci uma estimativa de custos. Deixe-me fazer uma pausa por um momento para saber o que a sra. está pensando sobre as informações que lhe passei?”*



©IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

### Que tipo de informações a cliente e a veterinária estão trocando?

Parece que a distância entre a médica-veterinária e a cliente está contribuindo para que a cliente se afaste da mesa de exame.

### Que suposições você pode fazer sobre como a cliente está se sentindo com base na comunicação não verbal dela?

A cliente não está confortável com a proximidade física da veterinária. É possível que a tutora do pet esteja se sentindo apreensiva e ameaçada com a postura casual e descontraída da veterinária.

### O que você pode fazer para resolver o que está observando em relação à comunicação não verbal da cliente?

A veterinária pode se afastar um pouco e se dirigir até uma das extremidades da mesa de exame, de tal modo que ela ainda fique próxima da cliente e do paciente, ao mesmo tempo em que se confere um pouco mais de distância e se cria um espaço mais reservado para a cliente.



©IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

### O que você nota em relação à postura corporal e às expressões faciais dessa cliente?

Ombros caídos, mãos na boca, olhos voltados para baixo, testa franzida ou enrugada, rosto corado ou ruborizado.

### O que você supõe que ela esteja sentindo?

Tristeza, angústia, desconsolo, incerteza, abalo.

### O que você pode dizer ou fazer para confirmar suas suposições?

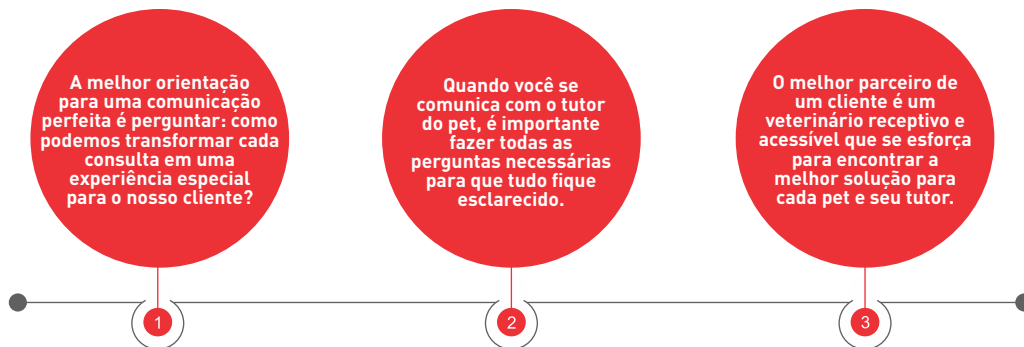
*“Mary, eu sei que esta não é a notícia que a sra. esperava ouvir e vejo que isso a abalou profundamente. Por favor, diga-se como a sra. está agora e o que está pensando?”*



# O BOM ANDAMENTO DA CONSULTA

Com frequência, os médicos-veterinários se concentram no pet e se esquecem do tutor...Para focar no cliente, é necessário um pouco de preparação e treinamento. A consulta deve seguir um processo em que se criam condições favoráveis para uma interação positiva com o tutor do pet, começando com um preparo e utilizando as habilidades de comunicação descritas no capítulo 2.

## PONTOS-CHAVE



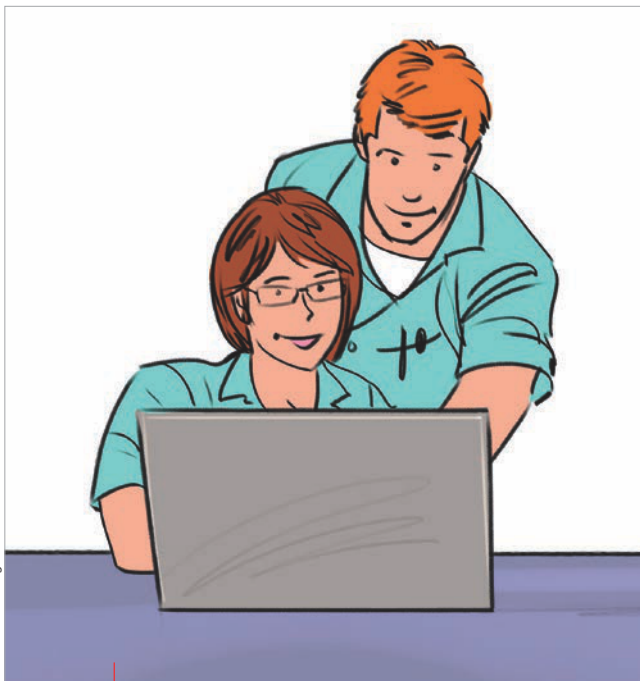
### ●○○○ A preparação para o sucesso

Além das técnicas, habilidades e competências essenciais para uma boa comunicação com o cliente no dia a dia da clínica, existem outros elementos importantes que tornam uma consulta perfeita. Uma consulta deve ser estrategicamente estruturada para compreender e orientar os clientes de forma ideal, além de fidelizá-los à clínica e seus serviços. Afinal, há um grande número de médicos-veterinários que um tutor pode consultar. Muitas vezes, a primeira recomendação de uma clínica vem de algum parente próximo, de amigos ou da Internet. Supondo que exista profissionalismo do veterinário, a probabilidade de um cliente retornar à clínica depois de sua primeira consulta e recomendá-la a outros pode depender em grande parte das habilidades de comunicação da equipe. O melhor conselho é se colocar no lugar do cliente, avaliar a clínica segundo a perspectiva dele e perguntar a si mesmo: o que podemos melhorar para os nossos clientes como equipe? Como podemos transformar cada consulta em uma experiência especial para o cliente e focar nele?

### ●○○○ O preparo prévio do cliente

Assim como os atletas precisam se aquecer e preparar seus músculos antes dos treinos e das competições para reforçar a sua motivação, o médico-veterinário deve se preparar mentalmente para atender um cliente antes da consulta. Esse tempo é bem investido para o seguinte:

- O médico-veterinário se reitera do motivo das últimas consultas e transações do cliente e pode retomar diretamente o assunto a partir desse ponto.
- O médico-veterinário pode ler o que registrou em relação ao cliente ou ao tratamento e verificar se há algum assunto pendente – p. ex., algo que foi esquecido ou lembrado quando o cliente já estava em casa.
- O médico-veterinário pode fazer uma pausa entre cada consulta e caso, com os quais ele costuma lidar simultaneamente, para se adaptar e se concentrar no caso novo.
- O médico-veterinário pode se concentrar totalmente no cliente. O cliente percebe que ele é importante e o veterinário dá o seu melhor para ajudar tanto o pet como seu tutor.



**Figura 1.** A revisão dos últimos três a quatro contatos, incluindo telefonemas e e-mails, antes de o cliente entrar na sala de consulta, é a melhor maneira de se preparar e se "sintonizar" para a próxima consulta.

Esse preparo prévio deve abranger, pelo menos, os últimos três a quatro contatos com o cliente, incluindo os telefonemas e os tópicos discutidos com a equipe da clínica, caso o veterinário não tenha ouvido nem presenciado (**Figura 1**). Alguns clientes podem fornecer informações adicionais e expressar opiniões ou anseios a outros membros da equipe, e todas essas informações podem ser importantes para o veterinário responsável pelo caso. Muitas vezes, outros clientes podem não compartilhar suas necessidades e preocupações com o veterinário, especialmente se esse profissional agir de forma mais autoritária e ríspida.

No entanto, também é possível que, por alguma circunstância, o veterinário não consiga ouvir tudo o que o cliente diz (p. ex., quando surge uma emergência e o veterinário está sob pressão em relação ao tempo). Nesses casos, é fundamental que a equipe da clínica apoie uns aos outros e registre todas as informações sobre o cliente e seu pet no prontuário médico. Não há necessidade de escrever um romance – os pontos-chave são mais do que suficientes. Esta é a única maneira de criar um registro completo de comunicação que pode e deve ser usado.

Como um exemplo prático de preparação, o veterinário ou, em determinadas situações, o enfermeiro ou assistente, entra na sala de consulta antes do cliente, abre a ficha do pet e de seu tutor e dá uma olhada nos últimos contatos para ter uma visão geral do caso (a maioria dos softwares de computador fornece essas informações rapidamente). Nesses programas, podem ser consultados:

- Qual foi o motivo da última consulta?
- Que tipo de contato foi feito após a consulta e sobre o quê? (p. ex., conversa na recepção, telefonema, e-mail, etc.)
- Que compras ou pedidos o cliente fez nesse meio-tempo?

Com essas informações, o veterinário fica totalmente preparado para a próxima consulta e pode usá-las na conversa com o cliente (ver o exemplo de diálogo número 1).

**Nota: qualquer contato do cliente com a clínica é importante e requer uma boa comunicação.**



## A construção de um bom relacionamento

Para construir e manter uma boa relação entre o veterinário e o cliente, é importante ter em mente que, de antemão, o cliente já depositou a confiança dele na clínica. O cliente escolheu uma clínica e um veterinário em particular e pode ser sua primeira visita ou, então, pode ser um cliente habitual. Ele deu à clínica um voto de confiança! Os membros da equipe devem valorizar esse ato de fé, mostrando ao cliente que eles são dignos de confiança através de:

- Orientação 100% focada no cliente – todos os esforços se concentram no tutor e em seu pet!
- Respeito na interação – toda a comunicação destina-se a tornar a consulta uma experiência totalmente agradável.
- Distribuição de pequenos brindes (com o nome e o logo da clínica) (**Figura 2**) e prestação de serviços extras entre as consultas, como um telefonema para oferecer ajuda durante o tratamento ou outras situações complicadas, um pequeno pacote de ração, um *voucher* (cupom) para fornecer cuidados específicos como presente de aniversário para o animal ou uma coleira de cores fluorescentes com o logo da clínica para brilhar no escuro.

Todas essas medidas têm algo em comum: são surpreendentes para a maioria dos clientes e, portanto, exercem um efeito particularmente sustentável e duradouro. Obviamente, o cliente espera um bom atendimento veterinário. Com esses gestos e detalhes, o cliente, como uma das partes envolvidas no relacionamento tutor-veterinário, sente-se em dívida para retribuir o favor. Como resultado, cria-se um círculo de confiança, execução e retorno, em que ambas as partes "se presenteiam" e, assim, mantêm um vínculo positivo.



©Manuel Fontègne

**Figura 2.** Surpreender seus clientes com pequenos brindes ou presentes inesperados é muito importante para estabelecer um estado de ânimo positivo e criar um forte vínculo com eles.

Além disso, a orientação 100% focada no cliente ainda não é autoevidente (i. e., aquilo que é evidente por si mesmo; óbvio) hoje em dia. Apesar da crescente concorrência entre os veterinários, aqueles que focam na gestão e nos serviços orientados ao cliente ainda são a minoria. Muito frequentemente, o cliente ainda é visto como um “tutor de um paciente” ou como um “caso clínico”, e essa descrição só reflete a importância do cliente aos olhos do veterinário. Para obter uma boa relação igualitária, deve haver uma mudança fundamental na perspectiva – uma mudança de paradigma – da equipe da clínica: mudar o conceito de “tutor de pet” para o de “cliente valorizado”. Se isso for colocado em prática diariamente, o sucesso frente à concorrência é garantido!

Como podemos começar uma consulta estabelecendo uma boa relação? Na realidade, isso é muito simples, pois todos nós gostamos de ser recebidos de maneira positiva, amistosa e com um elogio. A pessoa que cede antecipadamente é quem determina o estado de ânimo (humor) em uma reunião! Para o início de uma consulta, em particular, isso significa:

- 100% de atenção, ou seja, todo o nosso corpo voltado para o cliente;
- sorriso radiante (a menos que o motivo da consulta seja trágico, como no caso de uma eutanásia, por exemplo);
- cumprimento do cliente pelo nome (e também com um aperto de mão, dependendo dos costumes étnicos e culturais);
- saudação do pet pelo nome;
- elogio ou reforço positivo ao cliente, dizendo, p. ex., “Fico feliz em vê-los aqui!” “Essa caixa de transporte para gatos é perfeita para o Lucky!”.

Ainda que confiemos em grande medida no conhecimento médico especializado e em fatos (dados) científicos, os especialistas em comunicação concordam que o relacionamento com o cliente pode ser mais importante que o conteúdo ou o nível de conhecimento (plano factual). Se a relação entre os interlocutores não for positiva ou se houver conflitos ocultos, o conteúdo (plano factual) não será transmitido de forma satisfatória. Quando um diálogo se baseia na confiança mútua entre o veterinário e o cliente, é extremamente importante fortalecer o relacionamento logo no início do contato (e repetidamente), para que o plano factual (achados, diagnóstico, tratamento) do caso clínico em si também seja reconhecido pelo cliente.

O exemplo de diálogo a seguir mostra como o preparo e o estabelecimento de uma boa relação podem ser implementados no dia a dia da clínica:

- **Médico-veterinário:** “Olá sra. Schmidt. Estou feliz que a sra. veio à clínica com o Lucky hoje! Parece que Lucky está muito animado e ativo.”

O veterinário estabelece uma boa relação com a sra. Schmidt e com o Lucky ao recebê-los com um sorriso e cumprimentá-los pelo nome. Além disso, o veterinário expressa sua alegria e satisfação em vê-los na clínica e faz um pequeno elogio a Lucky. Em seguida, o veterinário também mostra que está preparado, revisa diretamente os últimos contatos ou visitas do cliente e então prossegue com a consulta.

- **Médico-veterinário:** “Acabei de ler a ficha de Lucky e fico satisfeito em saber que ele está tolerando bem a nova dieta e por apreciar o sabor dela.”
- **Cliente:** “Sim, é incrível! Isso nunca aconteceu antes. Sempre foi muito difícil fazer com que Lucky experimentasse um novo alimento.”
- **Médico-veterinário:** “E como foi o conselho que minha assistente lhe deu ao telefone?”  
Pelo prontuário médico de Lucky, o veterinário sabe que sua assistente deu alguns conselhos a sra. Schmidt e aqui ele usa essas informações com muita habilidade.
- **Cliente:** “Foi um conselho muito valioso. Só tenho que agradecer!”
- **Médico-veterinário:** “Bem, podemos prosseguir agora. O que os trouxe hoje aqui?”
- .....

Esse tipo de diálogo que serve como introdução à consulta não é uma “conversa trivial ou banal”, mas sim um tempo de alta qualidade muito bem investido no atendimento ao cliente, na retenção de clientes e na coleta de informações. A sra. Schmidt certamente reparou que o veterinário e toda a sua equipe levam a sério suas necessidades e se preocupam em oferecer a ela e ao Lucky os melhores serviços possíveis.

**Nota: as pessoas não se importam com o que você sabe até saberem o quanto você se importa com elas!**

## ●●● Perguntas e respostas

Sem dúvida, existem muitas perguntas que o veterinário pode e deve fazer ao cliente para obter o histórico clínico do paciente; no entanto, dado o tempo limitado disponível para cada consulta, é preciso pensar bem antes de formulá-las: a qualidade da pergunta determina a qualidade da resposta. Isso significa: pense primeiro no que você precisa saber e por quê? Em seguida, formule a pergunta apropriada!

Com as perguntas certas, você conseguirá:

- obter informações valiosas e úteis sobre a doença do pet;
- descobrir as necessidades do cliente;
- conhecer as opiniões e os comportamentos do cliente;
- conduzir gentilmente o cliente a uma decisão.

Não devemos nos esquecer de que os clientes (apesar de leigos, na maioria das vezes) conseguem encontrar todos os tipos de informações na Internet, inclusive sobre saúde animal.

Isso significa que muitas vezes os clientes estão “pré-informados” e já se apresentam na consulta com um autodiagnóstico ou com suas “descobertas da Internet”, manifestando o desejo de falar sobre isso com o veterinário. Entretanto, o cliente precisa de nossas orientações e recomendações claras para colaborar conosco como parceiros e planejar juntos os melhores cuidados para o seu pet.

### TABELA 1

#### Tipos de perguntas adequadas para uma consulta.

Tipo de perguntas e exemplos	Adequadas para...	Não adequadas para...
<p>Perguntas abertas: as assim-chamadas “perguntas do tipo por quê” começam com o quê, qual e como.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que o traz aqui hoje?</li> <li>• O que exatamente você notou em seu cão?</li> <li>• Como você o alimenta?</li> <li>• Qual é a sua opinião sobre isso...?</li> <li>• Que outras perguntas você tem?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descobrir as necessidades do cliente e obter informações sobre os sinais clínicos</li> <li>• Buscar mais detalhes para esclarecer os sintomas</li> <li>• Indagar sobre os pontos de vista e as opiniões</li> <li>• Obter <i>feedback</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a tomada de decisões</li> <li>• Quando há pouco tempo disponível, uma vez que as respostas são muito mais longas do que as de perguntas fechadas</li> </ul>
<p>Perguntas fechadas: perguntas cuja resposta é sim ou não.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vamos fazer uma radiografia agora?</li> <li>• A próxima consulta amanhã às 15 horas está OK para você?</li> <li>• Posso lhe dar um pacote de 3 kg de alimento para pets?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a tomada de decisões: sim ou não?</li> <li>• “Interromper” (refrear) um cliente que fala muito ou quando não se dispõe de tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir opiniões</li> <li>• Solicitar informações</li> </ul>
<p>Perguntas alternativas: perguntas que oferecem à outra parte do diálogo duas respostas possíveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vamos realizar o plano A com raio-x e exame de sangue ou o plano B apenas com raio-x?</li> <li>• Você gostaria de vir amanhã às 13 ou 17 horas?</li> <li>• Você prefere um pacote pequeno ou grande de alimento para pets?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a tomada de decisões: isso ou aquilo?</li> <li>• Conduzir o cliente a tomar uma decisão na qual ele não precisa pensar em outra coisa senão a alternativa oferecida</li> <li>• “Interromper” (refrear) um cliente que fala muito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir opiniões</li> <li>• Solicitar informações</li> </ul>

Basicamente, existem vários tipos de perguntas que são bastante adequadas para a consulta e podem ser usadas para diversas finalidades (ver **Tabela 1**).

A arte do diálogo consiste em fazer a pergunta certa no momento certo para obter informações sobre o motivo da consulta, bem como sobre os anseios e as necessidades do cliente, sem parecer um interrogatório. O diálogo descrito mais adiante é um exemplo de como implementar as técnicas de formulação de perguntas e como realizar a escuta ativa.

**Nota: a qualidade da pergunta determina a qualidade da resposta!**



## Escuta e compreensão

Para se conectar com o cliente, compreendê-lo, fazer as propostas adequadas e conquistá-lo como parceiro, é importante não só a formulação das perguntas corretas, mas também a maneira de escutar ativamente, esclarecer e dar *feedback*. A parceria entre o veterinário, a equipe da clínica e os clientes é fundamental, pois constitui a base de uma relação comercial de sucesso! Se o veterinário sozinho decidir o diagnóstico e o tratamento, o curso terapêutico provavelmente não será o pior, mas o tutor do pet será meramente o assistente do médico e não um parceiro genuíno.

Para conseguir a fidelização (lealdade) do cliente e um alto nível de conformidade (adesão), é essencial que o veterinário o veja como um parceiro e tente alcançar os objetivos estabelecidos (tratamento, diagnóstico, etc.) juntamente com ele.

Isso significa que o veterinário deve:

- formular perguntas abertas:
  - se quiser obter mais informações, incluindo a opinião do cliente;
  - se quiser saber sobre as necessidades e os anseios do cliente;
  - se quiser esclarecer algo que não tenha ficado 100% claro;
  - se quiser receber *feedback*.
- formular perguntas fechadas e alternativas:
  - se quiser facilitar as decisões;
  - se quiser filtrar as preferências do cliente (Plano A ou Plano B?);
  - se o cliente fala tanto a ponto de dificultar a concentração no trabalho ou se não houver tempo disponível.

O exemplo de diálogo a seguir mostra como as várias técnicas de comunicação (a saber: formulação de perguntas, escuta, compreensão, esclarecimento e *feedback*) podem ser aplicadas no dia a dia da clínica:

- **Médico-veterinário:** “Sra. Schmidt, o que traz a sra. e o Lucky aqui hoje?”
- **Cliente:** “O Lucky precisa ser vacinado e estou pensando se devo castrá-lo.”
- **Médico-veterinário:** “Entendo. O Lucky receberá sua dose anual de vacinas após check-up. Depois, orientarei a sra. sobre a castração. Há algo mais que eu possa fazer?”
- **Cliente:** “Sim, por gentileza, o dr. poderia dar uma olhada nas orelhas do Lucky ao examiná-lo. Ele teve otite no ano passado.”
- **Médico-veterinário:** “Ok, já tomei nota disso. Sra. Schmidt, a sra. pode me dizer por que pretende castrar o Lucky?”

O veterinário faz essa pergunta para esclarecer o motivo pelo qual a sra. Schmidt está pensando em castrar seu pet. Essa informação é importante para responder de forma adequada ao caso. Além disso, a declaração da tutora (“estava pensando se devo castrá-lo”) não é muito clara e não se sabe exatamente o que a sra. Schmidt quis dizer a princípio. Se o tema for abordado apenas com o fornecimento das recomendações-padrão, as necessidades do cliente serão ignoradas e, portanto, será uma perda de tempo.

- **Cliente:** “Eu li que isso ajuda quando os cães machos ficam inquietos, mas também me disseram que os animais engordam após a castração.”
- **Médico-veterinário:** “Por gentileza, explique com mais detalhes o que o Lucky faz quando está inquieto.”
- **Cliente:** “Bem, se saímos para passear e houver uma cadela no cio por perto, ele não obedece, foge e, quando voltamos para casa, fica na porta chorando o tempo todo.”

- **Médico-veterinário:** “Entendo, e como ele se comporta quando não há uma cadela no cio por perto?”
- **Cliente:** “Nesse caso, é o cão mais obediente, comportado e tranquilo do mundo.”
- **Médico-veterinário:** “Parece que vocês dois se beneficiariam com a castração do Lucky.”
- **Cliente:** “É uma ótima ideia – vamos fazer isso!”
- **Médico-veterinário:** “Sugiro que façamos um check-up de saúde, com a aplicação da vacina e o exame das orelhas hoje, e marquemos uma nova consulta para a cirurgia. Está bom para você, sra. Schmidt?”
- **Cliente:** “Está ótimo. Vamos fazer isso.”

Nesse diálogo, o veterinário deliberadamente faz perguntas abertas até ter certeza de que possui todas as informações necessárias para oferecer uma solução adaptada às necessidades do cliente e à situação atual do caso clínico. Além disso, ele escuta atentamente o que a sra. Schmidt diz e formula mais perguntas abertas para obter mais detalhes e esclarecer o que exatamente ela quis dizer com “inquieto” ao se referir a Lucky. Isso é de extrema importância, porque por trás dos sinais descritos inicialmente pela sra. Schmidt poderia haver um problema cardíaco ou interno. Através das perguntas abertas, da escuta ativa e do *feedback* (“Qual a sua opinião sobre isso?”; “Está bom para você, sra. Schmidt?”), o diálogo toma um rumo tranquilo, claro, aberto e satisfatório para ambas as partes (**Figura 3**).

**Nota: é importante fazer perguntas abertas e escutar ativamente o cliente até que tudo esteja esclarecido.**

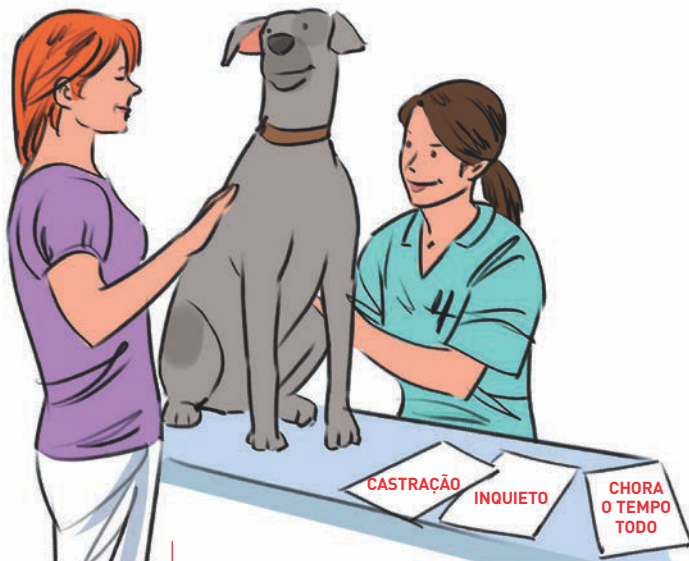


## Explicação e engajamento

Para ter êxito na consulta, a preparação prévia, o bom relacionamento, as perguntas e respostas corretas, bem como a escuta ativa e o *feedback*, são extremamente importantes. No entanto, também é importante que o veterinário explique os achados e o tratamento, de tal forma que o cliente consiga entender e dê seu consentimento.

A “cereja do bolo” é quando o cliente se envolve na tomada de decisões, uma vez que essas decisões competem a ele também e não só ao veterinário. Dessa forma, o cliente se sente comprometido e participa ativamente do tratamento do pet, o qual é o pré-requisito básico para obter a adesão e a fidelidade do cliente, algo que todo veterinário ou prestador de serviços deseja.

Os veterinários que conscientemente se importam e trabalham em seu estilo de comunicação conquistam não só a adesão e a fidelidade do cliente (o que já é uma grande conquista), mas também sofrem muito menos estresse e produzem uma melhor atmosfera no local de trabalho; além disso, seus clientes ficam mais satisfeitos e felizes.



©Manuel Fontégne

**Figura 3.** Para estabelecer uma boa comunicação e prestar um bom serviço, é essencial formular todas as perguntas necessárias ao cliente, a fim de esclarecer todos os fatos e colocar “as cartas na mesa”. Essa estratégia melhora a comunicação e a prestação dos serviços.

Ao participarem ativamente de uma comunicação clara e adequada, os médicos-veterinários alcançam a melhor profilaxia (prevenção) de mal-entendidos e estresse, trilhando o melhor caminho para uma relação satisfatória e positiva com o cliente.

Como podemos conseguir isso? Como você lida positivamente com clientes estranhos ou provocativos? Vamos primeiro examinar os elementos básicos de uma consulta ideal na qual o veterinário:

- conduz e orienta o cliente durante a consulta;
- atua sistematicamente com transparência;
- explica seus achados e descobertas em uma linguagem compreensível para o cliente;
- reserva um tempo para obter *feedback* do cliente e verificar se ele entendeu tudo, reunindo as opiniões dele sobre as recomendações;
- ajuda o cliente a tomar as decisões, sempre que possível, fornecendo a ele opções com recomendações claras para posterior discussão e decisão em conjunto;
- pergunta ao cliente sobre suas necessidades:
  - em geral, como uma introdução à consulta (ver Perguntas e Respostas);
  - oferecer tratamentos e diagnósticos, de tal modo que o cliente não se sinta sobrecarregado;
  - integrar a terapia na rotina diária do cliente e de seu pet da melhor maneira possível;

Embora possam parecer muitos tópicos que tomam muito tempo, tudo isso, na verdade, não é tão complicado e pode até economizar tempo.

Quando o estilo de comunicação é mais eficaz, tudo corre com maior fluidez e, conseqüentemente, menos dúvidas ou mal-entendidos precisam ser esclarecidos ao final da consulta.

## ●●●● Estratégias durante a consulta

Para otimizar a comunicação durante a visita do cliente, o **primeiro passo** consiste em mudar a postura do médico-veterinário de um “semideus de jaleco branco”, onisciente e ditatorial para a de um “parceiro de saúde”, interativo e atencioso (**Figura 4**).

O **segundo passo** é praticar, praticar, praticar. É necessário trabalhar no estilo e na estratégia de comunicação. Assim como em qualquer novidade, a prática leva à perfeição.

O **terceiro passo** envolve as técnicas e os truques para lidar com situações mais complicadas e consultas inusitadas.

As seções a seguir ilustram, através de exemplos de diálogo, como uma consulta pode ocorrer sem complicações, utilizando uma comunicação consciente e otimizada (**Tabela 2**):

### Seção 1 – Início e exame físico

#### Incluindo as explicações das técnicas utilizadas e o motivo de usá-las.

**Figura 4.** Os clientes olham para o veterinário como um guia em quem eles podem confiar. Alguém para guiá-los através da “jornada” de exame, diagnóstico e tratamento, ajudando-os a tomar as decisões certas.



©Manuel Fontégne

## TABELA 2

### Resumo das seções 1-3 e as principais técnicas de comunicação utilizadas.

Seção 1	Técnica	Objetivo
Início "Vamos começar agora... tudo bem?"	Fornecer um resumo das necessidades e do <i>feedback</i> da cliente.	Para garantir que nada seja esquecido e que a sra. Schmidt entendeu o que será feito agora e se ela concordou com isso.
Exame físico "Vou examiná-lo..."	Orientar a cliente sobre os procedimentos clínicos a serem realizados e explicá-los.	Fornecer uma perspectiva à cliente, dando a ela a garantia e segurança de que tudo será explicado em detalhes.
Seção 2	Técnica	Objetivo
Resumo e recomendação nº 1 "Acabo de examinar o Lucky completamente...Qual a sua opinião sobre isso?"	Explicar o principal problema detectado (os dentes) e dar uma recomendação clara, solicitando <i>feedback</i> .	Apresentar apenas os achados mais importantes, para que a sra. Schmidt possa digerir essas informações e expressar a opinião dela antes de prosseguir com a consulta.
Participação "Oh, anestesia..." "Eu sinto muito..."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perguntas abertas</li> <li>• Resposta empática</li> <li>• Perspectivas positivas (novos medicamentos, melhores técnicas)</li> </ul>	"Indagar" até esclarecer a origem do medo de anestesia por parte da sra. Schmidt. Demonstrar a sra. Schmidt que seus temores são levados a sério. Tranquilizar a sra. Schmidt
Recomendação nº 2 "Gostaria de sugerir...para maior segurança..." "A sra. quer saber mais...?" "Podemos fazer isso agora mesmo ou...o que a sra. prefere?"	Indicar os benefícios Fazer perguntas abertas Propor duas alternativas e pedir a opinião da cliente	Apresentar a segunda questão a ser tratada (depois da primeira), juntamente com os benefícios, e verificar se a sra. Schmidt entendeu tudo. Dar a oportunidade para a sra. Schmidt escolher, envolvendo-a na tomada de decisão e pedindo <i>feedback</i> .
Seção 3	Técnica	Objetivo
Acordos "Tudo bem! Então..." "A sra. tem alguma outra pergunta para mim?"	Fornecer resumo dos acordos Fazer perguntas fechadas	Garantir que nada foi esquecido, envolvendo a sra. Schmidt e reforçando o consentimento dela. Conduzir a consulta de forma branda e suave até o fim.
Conclusão "Foi um prazer..."	Despedir-se da cliente, elogiando-a.	Encerrar a consulta com um comentário positivo.

- **Médico-veterinário:** "Sra. Schmidt, vamos começar agora o check-up anual de saúde e a vacinação de Lucky, dando uma atenção especial às orelhas, tudo bem?"

O veterinário inicia o exame físico, repetindo as necessidades da sra. Schmidt e pedindo seu *feedback* para verificar se ela (ainda) concorda com isso.

- **Cliente:** "Sim, tudo bem!"
- **Médico-veterinário:** "Vou examiná-lo do focinho à cauda e falar o que estiver fazendo e vendo. Quando terminar, farei um resumo com as recomendações apropriadas. Também vou me atentar às orelhas do Lucky e seu coração, pois ele já tem 10 anos de idade e precisamos fazer um check-up regular de seus órgãos internos."
- **Cliente:** "Está ótimo!"
- **Médico-veterinário:** "O aspecto dos olhos está muito bom: transparentes e brilhantes. O focinho também está com aparência saudável. De modo geral, os dentes e a boca estão em boas condições, mas vejo a presença de tártaro e gostaria de falar sobre isso mais tarde."

Nesse momento, o veterinário realiza um exame físico "do focinho à cauda" e comenta o que faz enquanto examina as orelhas, a pele, a abdômen, o coração, etc. Além disso, o veterinário destaca os achados sobre os quais ele pretende falar com mais detalhes posteriormente.

## Seção 2 – Resumo, explicação, recomendação e participação

Incluindo as explicações das técnicas utilizadas e o motivo de usá-las.

- **Médico-veterinário:** "Bom, acabo de examinar o Lucky completamente e tenho uma ideia geral do estado de saúde dele. Fico feliz em dizer que o Lucky está muito saudável – as orelhas e o coração também estão em boas condições! Evidentemente, também há alguns problemas sobre os quais devemos falar quando um cão está em processo de envelhecimento. Trata-se dos dentes do Lucky. Ele está com uma quantidade significativa de tártaro nos dentes incisivos e caninos e, se deixá-lo sem tratamento, isso poderá causar gengivite e até problemas cardíacos. Por esse motivo, recomendo a remoção do tártaro no próximo mês. Para fazer isso, o Lucky necessitará de uma breve anestesia. Qual a sua opinião sobre isso?"

O veterinário faz um breve resumo dos achados mais importantes, explica sua importância e fornece uma clara recomendação. Além disso, ele deliberadamente associa a recomendação a uma pergunta aberta para descobrir a opinião da sra. Schmidt a respeito. Isso é importante para o futuro tratamento, a fim de evitar quaisquer objeções ou barreiras e considerar as necessidades do cliente ao planejar a terapia.

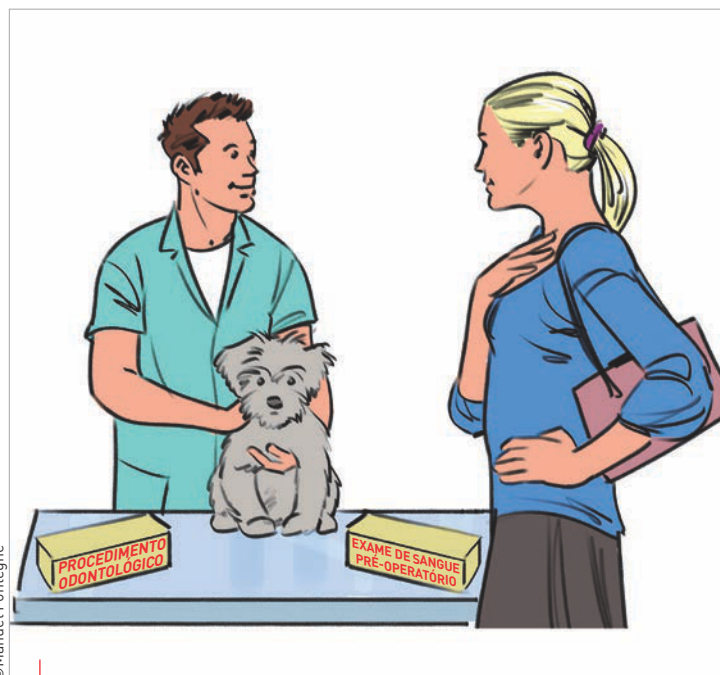
- **Cliente:** "Oh, anestesia...isso é perigoso, não é?"
- **Médico-veterinário:** "Com o que a sra. está preocupada?"
- **Cliente:** "O último cão que tive antes do Lucky, o Cassy, precisou de vários dias para se recuperar de uma anestesia. Foi horrível! Ele chorou por 3 dias, não conseguia se levantar e parecia triste!"
- **Médico-veterinário:** "Há quanto tempo isso aconteceu?"
- **Cliente:** "Há cerca de 10 anos."

Ao continuar fazendo perguntas abertas, as preocupações da sra. Schmidt sobre anestesia foram esclarecidas, e a reação do veterinário a elas foi otimista e empática. O veterinário levou os medos da sra. Schmidt em consideração e apresentou uma nova situação de forma positiva, afirmando que a intervenção do Lucky será mais fácil, graças a procedimentos modernos e à supervisão rigorosa.

- **Médico-veterinário:** "Eu sinto muito! Deve ter sido uma situação muito desagradável. Posso lhe garantir que, hoje em dia, temos anestésicos muito mais avançados, cuja recuperação é muito mais tranquila e suave. O Lucky ficará conosco até que ele consiga andar sozinho e esteja completamente recuperado. Isso lhe parece melhor?"
- **Cliente:** "Muito melhor!"
- **Médico-veterinário:** "Agora, gostaria de fazer um exame de sangue no Lucky antes da anestesia para verificar se suas células sanguíneas e órgãos estão dentro da normalidade – isso tornará a anestesia ainda mais segura. O exame de sangue nos permitirá saber quais fármacos são os mais adequados e os mais benéficos para o Lucky. A sra. quer saber mais alguma coisa a respeito?"

Depois que a sra. Schmidt reagiu positivamente às explicações do veterinário, é feita uma segunda sugestão – um exame de sangue pré-operatório – com o benefício de obter "maior segurança". A vantagem de fazer tal sugestão nesse momento está na maior compreensão de informações importantes em pequenas doses, de tal modo que a cliente consiga entendê-las e "digeri-las" aos poucos, sem se sentir sobrecarregada com tantas informações e recomendações. Isso evita que a cliente simplesmente rejeite uma proposta porque acha que é muita coisa ou porque tudo está acontecendo muito rápido e ela está sendo forçada a tomar uma decisão (**Figura 5**).

- **Cliente:** "Agora eu entendo tudo e me sinto melhor. Creio que seja melhor fazermos isso o mais rápido possível. E quanto ao exame de sangue? Quando pode ser feito?"
- **Médico-veterinário:** "Podemos fazê-lo agora ou 2 dias antes da consulta. O que a sra. prefere?"
- **Cliente:** "Melhor agora; assim, já fica tudo pronto."



**Figura 5.** A apresentação sucessiva de propostas, verificando se o cliente entendeu tudo (ou se está preocupado com algo) e seguindo o modelo de "fragmentar as informações e confirmar", ajuda o cliente a tomar decisões informadas.

A sra. Schmidt tem a liberdade de optar pelo exame de sangue imediatamente ou na próxima consulta; nesse caso, ela decide fazer no mesmo instante, pois o veterinário especifica duas opções possíveis, sem pressioná-la.

### Seção 3 – Acordos e conclusão

**Incluindo as explicações das técnicas utilizadas e o motivo de usá-las.**

- **Médico-veterinário:** "Muito bom! Então, minha assistente vai coletar uma amostra de sangue do Lucky agora e levá-la ao nosso laboratório. Teremos os resultados amanhã de manhã, mas sugiro que a sra. já deixe marcada a consulta para a remoção do tártaro. Minha assistente também vai explicar o procedimento em detalhes, revisar o termo de consentimento e fornecer todas as informações relevantes por escrito. A sra. tem alguma outra pergunta para mim?"
- **Cliente:** "Quando vou receber uma notificação dos resultados do exame de sangue?"
- **Médico-veterinário:** "Minha assistente vai combinar o melhor horário para ligar para a sra. nos próximos 2 dias. Tudo bem?"
- **Cliente:** "Sim, tudo ótimo. Muito obrigada, dr."
- **Médico-veterinário:** "Foi um prazer atender o Lucky e a sra. Vejo vocês na próxima consulta. E lembre-se: se a sra. tiver alguma dúvida, entre em contato conosco!"



**Nota: o melhor parceiro de um cliente é um médico-veterinário aberto e receptivo que se esforça para encontrar a melhor solução para cada pet e seu tutor.**

## Situações e interações difíceis

Na maioria dos casos, é possível lidar bem com os clientes através de uma comunicação positiva, o que geralmente resulta em uma situação vantajosa para os pets, os clientes e o consultório – ou seja, uma situação em que todos saem ganhando. Às vezes, também pode haver clientes que questionam nossas recomendações e, de repente, a consulta deixa de fluir de forma tranquila. O desenrolar da consulta, então, fica “emperrado” (i. e., paralisado) e daí surgem os conflitos; com isso, a equipe precisa se conter para não colocar mais lenha na fogueira. Os motivos pelos quais surgem diferentes opiniões com consequentes discussões e conflitos entre o veterinário e o tutor no dia a dia da clínica podem ser:

**Na maioria dos casos, é possível lidar bem com os clientes através de uma comunicação positiva, o que geralmente resulta em uma situação vantajosa para os pets, os clientes e o consultório – ou seja, uma situação em que todos saem ganhando**

- O cliente encontrou algo na Internet sobre o qual deseja falar com o veterinário e saber a opinião dele.
- O cliente é influenciado por formadores de opinião: criadores, clubes caninos, amigos e familiares.
- Os veterinários e assistentes da mesma clínica têm opiniões diferentes sobre o mesmo assunto.

Muitas vezes, como membros da equipe de uma clínica, encaramos um simples questionamento do cliente, como: “Eu li na Internet...” ou “O criador me falou”, como uma (leve) provocação, embora o cliente – com exceção de poucos – não tivesse a intenção de provocar. Pelo contrário, é uma honra que o cliente peça conselhos ao “seu” veterinário, em vez de, por exemplo, simplesmente comprar um alimento *grain-free* (livre de cereais) que ele viu anunciado na Internet.

Agora, mostraremos o final um pouco modificado do diálogo entre a sra. Schmidt e o veterinário, com o profissional lidando com uma pergunta típica do cliente de uma maneira soberana e calma:

- **Cliente:** *Ah, antes que eu me esqueça. Eu queria perguntar para o dr. se não seria melhor trocar a alimentação do Lucky por uma dieta grain-free.*
- **Médico-veterinário:** *Esta é uma ótima pergunta! Que informações a sra. tem sobre as dietas grain-free?*

Aqui é importante não reagir imediatamente nem iniciar uma “minipalestra” elucidativa sobre os grãos ou os prós e contras dos alimentos *grain-free*, mas sim formular uma pergunta aberta para averiguar os conhecimentos de base da cliente e esclarecer as dúvidas da sra. Schmidt.

- **Cliente:** *Li na Internet que os grãos, especialmente o trigo, causam muitas alergias e que é melhor alimentar os pets com uma dieta grain-free. alimentação do Lucky por uma dieta grain-free.*
- **Médico-veterinário:** *Como essas alergias são descritas na Internet?*

- **Cliente:** *“Com coceira, vômitos e diarreia. Eu não quero isso. Quero o melhor para o Lucky!”*
- **Médico-veterinário:** *“A sra. notou algum desses sinais no Lucky?”*
- **Cliente:** *“Não. Ele não só tolera bem a dieta que o dr. prescreveu, mas também gosta de consumi-la.”*
- **Médico-veterinário:** *“Eu realmente fico feliz em ouvir isso. Se a sra. observar qualquer alteração no Lucky, entre em contato comigo imediatamente. Hoje em dia, há muitas informações na Internet que não fazem sentido, não têm base científica ou procedem de pessoas que querem apenas lucrar com seus próprios produtos. Há alguma referência ou estudo científico sobre a dieta grain-free onde a sra. leu a informação?”*

Essa pergunta (aberta) é usada para solicitar as fontes e demonstrar para a sra. Schmidt que um veterinário se apoia em evidências científicas, questiona as fontes de informações e está disposto a tratar sobre o tema com seus clientes.

- **Cliente:** *“Eu não li nada sobre referências ou estudos científicos lá, mas posso lhe fornecer o site para o dr. dar uma olhada.”*
- **Médico-veterinário:** *“Eu adoraria fazer isso. É uma ótima ideia. Basta fornecer o nome do site à minha recepcionista por telefone e entrarei em contato com a sra. assim que tiver informações a respeito, ok?”*
- **Cliente:** *“Isso está perfeito para mim. Tenho certeza de que o dr. entende muito mais sobre isso do que eu. É que existem tantas páginas na Internet que acabo ficando confusa.”*
- **Médico-veterinário:** *“Eu entendo a sra. perfeitamente. Também quero o melhor para a sra. e o Lucky. Obrigado por me questionar sobre esse assunto. Em breve, entraremos em contato.”*

Nesse diálogo, o veterinário manteve aberta a “porta da comunicação” e sinalizou que ele está interessado em trocar informações e pontos de vista. Também demonstrou que os assuntos de seus clientes são assuntos dele – nesse caso, há um relacionamento mutuamente satisfatório e positivo.

**Nota: cada pergunta de um cliente é, em princípio, (apenas) uma pergunta simples que merece uma resposta clara e cordial.**

## Chantagem emocional

Lamentavelmente, entre todos os clientes bons e dedicados, também pode haver aqueles que colocam seus próprios interesses em primeiro lugar e não estão dispostos a negociar. Tentam impor a sua vontade à equipe da clínica com o seguinte lema: “Se não conseguir o que quero, irei para outro lugar!”.

Por exemplo, isso pode acontecer quando:

- os clientes querem ser atendidos em horários fora do expediente comercial;
- eles pedem um desconto porque outro veterinário lhes oferece serviços mais baratos, e;
- desejam comprar determinados produtos com os quais a clínica não trabalha.

Às vezes, por meio de contatos com a equipe da clínica, o cliente sabe que conseguirá o que quer se insistir obstinadamente no que deseja ou tentar impor a sua vontade através de chantagem emocional, dizendo, por exemplo, “mas a clínica não vai querer me perder como cliente” ou “mas vocês amam os animais e eu não posso arcar com a vacinação de três gatos”.

Se a equipe da clínica ceder, ela não só incentivará esses clientes a pedirem favores especiais, mas também fará com que outros clientes copiem esse comportamento, pois percebem que a equipe pode ser chantageada. Nesse caso, é muito útil ter regras simples e claras criadas pela própria equipe da clínica e aplicadas de forma sistemática. Obviamente, a equipe da clínica deve reagir com calma e segurança, mas não deve responder a chantagens emocionais.

Quando os clientes desejam ser atendidos após o horário comercial ou solicitam produtos ou outros serviços específicos que a clínica não pode oferecer nem oferecerá, é aconselhável responder de maneira coerente e cordial, propondo uma alternativa:

- “Infelizmente, não podemos oferecer isso ao sr./à sra.”
- “Quando o sr./a sra. prefere a consulta: amanhã às 7 horas ou depois de amanhã às 16 horas?”
- “Tenho outro alimento muito bom e saboroso como alternativa ao que o sr./a sra. mencionou. Posso falar sobre ele brevemente?”

Quando o cliente solicita descontos, é recomendável adotar o seguinte procedimento:

- **Cliente:** “Eu tenho três gatos – que tipo de desconto o dr. pode me dar nas vacinas?”
- **Médico-veterinário:** “Eu entendo que o sr./a sra. deseja economizar e está pedindo um desconto. Isso é muito comum quando se trata de produtos, mas a vacinação é um procedimento médico que inclui a medicação (a vacina, no caso). Isso significa que tenho duas opções: posso economizar na própria vacina e aplicar menos em cada gato, mas provavelmente a vacina não funcionará da devida forma. Ou posso economizar no meu serviço e não realizar o exame completo nos gatos antes da vacinação. Isso pode fazer com que algum problema clínico passe despercebido e a vacina não faça efeito. Onde devo economizar?”

**Nota: esse procedimento só demonstra ao cliente que temos pouca margem quando se trata de serviços médicos ou medicamentos. Em nenhum dos casos deve ser entendido que o veterinário faria isso!**

Em seguida, o veterinário faz uma pergunta aberta e (aparentemente) devolve a decisão ao cliente.

- **Cliente:** “Não, eu não quis dizer isso. Eu gostaria de pagar por todo o serviço, porém menos. Deve ser importante para o dr. que todos os animais sejam vacinados!”
- **Médico-veterinário:** “Como o sr./a sra. deseja a prestação de todo o serviço, devo fazer meu trabalho corretamente do ponto de vista técnico e isso implica não só a realização de um exame clínico completo e minucioso do seu pet, mas também a aplicação da dose inteira de uma vacina eficaz. Não vejo a possibilidade de fazer um desconto nesse caso. Mas, se falarmos sobre os alimentos para os 3 gatos, posso lhe dar um reembolso em forma de produtos ao comprar regularmente em nossa clínica. O que o sr./a sra. acha disso?”
- **Cliente:** “Buscarei uma clínica mais barata para a vacinação, mas virei aqui para comprar comida.”
- **Médico-veterinário:** “Ok! Muito obrigado por sua visita e desejo tudo de bom para o sr./a sra. e seus gatinhos.”

Nesse diálogo, o cliente se expôs de forma equivocada como chantagista e hacker de preços, ou seja, era alguém que estava mais preocupado com o valor do que com a qualidade. Como equipe, devemos considerar: “Como queremos lidar com esses clientes?” “Queremos atender às suas exigências, retê-los e, assim, deixar aberta a possibilidade de mais demandas desse tipo com clientes que estabelecem as suas próprias condições?” Ou somos nós que estabelecemos os nossos próprios padrões de qualidade e preço e, então, permanecemos consistentes? Se fizermos isso, ganharemos respeito, focaremos nos clientes que apreciam a nossa qualidade e nos livraremos de hackers e chantagistas, resultando em menos estresse e criando um espírito de equipe positivo.

**Nota: se os clientes obtiverem favores especiais sempre que solicitá-los, será constante o surgimento desse tipo de cliente na clínica.**



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

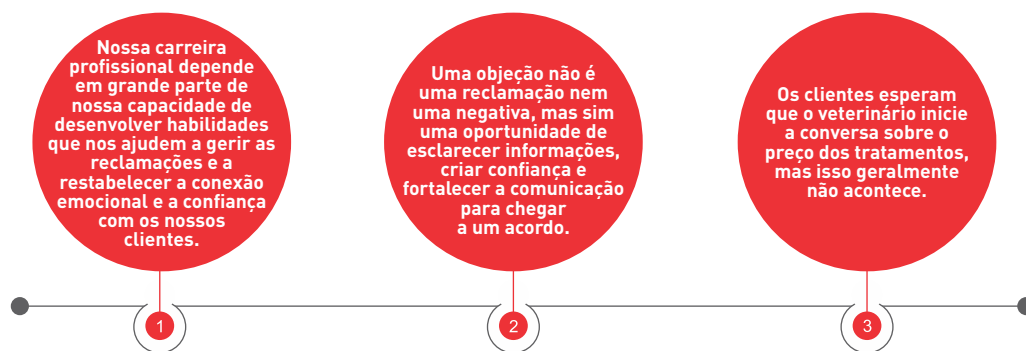
Este capítulo aborda as diferentes etapas da “consulta ideal”. Depois de coletar algumas informações do prontuário médico, do pessoal da recepção ou dos assistentes e criar uma atmosfera positiva, o trabalho do médico-veterinário consiste em escutar atentamente e compreender (formulando as perguntas certas), depois fornecer explicações e envolver o cliente na tomada de decisão e, por fim, obter o feedback e o consentimento dele. Este capítulo também aborda ferramentas para lidar com os clientes que não são “tão fáceis”.



# OS DESAFIOS DIÁRIOS

Este capítulo abordará algumas situações difíceis que podem ser enfrentadas em uma clínica veterinária. Os tutores de pets recorrem cada vez mais ao “Dr. Google” e, sob a influência dessa ferramenta, aparecem na clínica com objeções, questionando o que o veterinário faz e diz... isso pode criar situações de conflito. Por outro lado, muitos veterinários se sentem desconfortáveis ao falar de dinheiro e, neste capítulo, fornecemos algumas sugestões sobre como falar a respeito desse tema.

## PONTOS-CHAVE



## ●○○○ **Conflitos: recuperando a confiança do cliente**

### A) Introdução

Você sabia que estudos demonstram que uma das maneiras mais eficazes de criar clientes fiéis é lhes dar uma resposta satisfatória a uma reclamação?<sup>1</sup>

No entanto, sabemos que é mais fácil falar do que fazer. Nosso cérebro primitivo foi treinado ao longo de milhões de anos de evolução para responder de forma automática frente a qualquer coisa que possa ser percebida como “ameaçadora”, e suas duas respostas imediatas – lutar ou fugir – não ajudam precisamente a solucionar as reclamações de nossos clientes. Todos nós acabamos cometendo algum erro, mais cedo ou mais tarde. Nossa carreira profissional depende em grande parte de nossa capacidade de desenvolver habilidades que nos ajudem a gerir as reclamações e a restabelecer a conexão emocional e a confiança com os nossos clientes quando elas estiverem abaladas.

<sup>1</sup>25% dos contatos positivos ocorreram como resultado de algum problema relacionado com o serviço (1)

### B) De onde surgem as reclamações?

Nossos clientes raramente têm conhecimento científico suficiente para julgar o nosso desempenho clínico. A maioria das reclamações não provém da falta de excelência no trabalho, mas sim de eventos conforme os exibidos na tabela a seguir (2).

Tipos de reclamações mais frequentes
Tratamento frio ou distante
Explicações incompletas, vagas ou indecifráveis, linguagem técnica incompreensível
Não cumprimento de promessas (pontualidade, retorno de chamadas telefônicas, etc.)
Falta de escuta atenta, com interrupção da conversa
Arrogância
Desrespeito
Percepção de pouco interesse
Falsas expectativas
Surpresas negativas (faturas que não refletem o preço inicial, evolução do quadro muito pior do que o prometido, etc.)

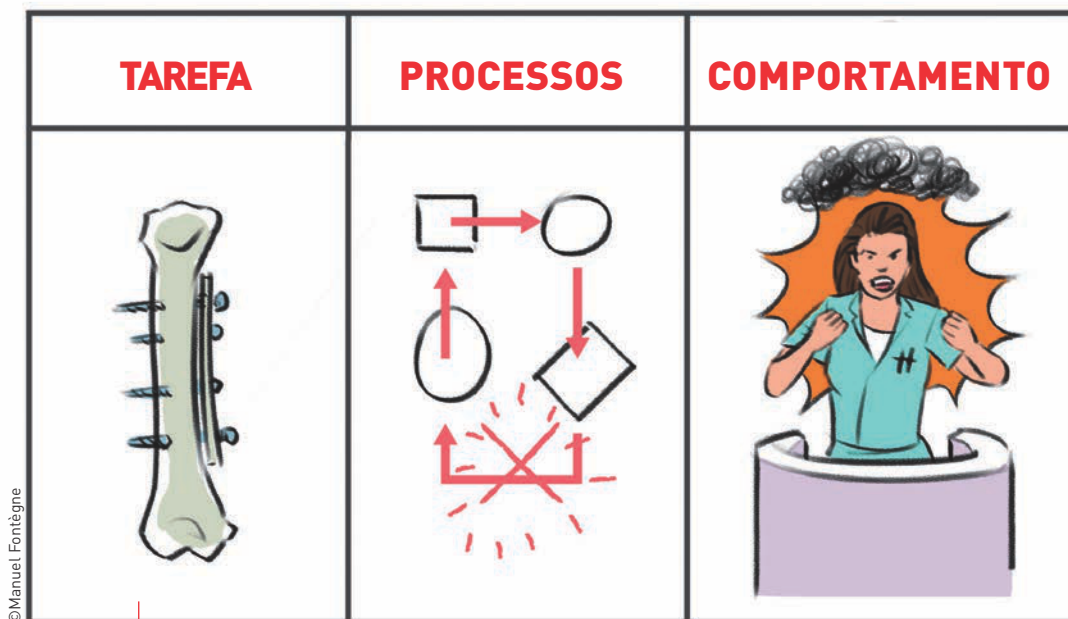


Figura 1. De modo geral, as reclamações podem ser classificadas em uma dessas três categorias.

### C) O método de cinco etapas para lidar com as reclamações de forma eficaz

O bom de ter um método é que você pode segui-lo para recuperar a confiança de seus clientes e ensiná-lo a outros membros de sua equipe, para que estejam preparados quando as coisas derem errado.

#### Etapa 1. Mantenha a calma e alcance uma resposta do cliente (“Exato!”, no caso)

Um dos erros mais frequentes é deixar nossa amígdala assumir o controle e disparar sinais, por exemplo, colocando-nos na defensiva diante de uma reclamação ou apresentando desculpas, interrompendo ou contra-atacando. Para evitar isso, devemos nos concentrar no cliente, manter a calma, escutar para entender, não julgar, fazer perguntas de tempos em tempos para esclarecer e evitar mal-entendidos, pedir permissão para fazer anotações, se necessário, resumir com nossas próprias palavras o que foi entendido e, por fim, perguntar se esse era o motivo do conflito até que o cliente responda “Exato!”.

Se conseguirmos fazer com que o cliente nos diga: “É exatamente disso que estou reclamando”, teremos dado um passo gigantesco em direção à resolução do problema.

- **Médico-veterinário:** “Sra. Gomez, se eu entendi bem, o que a incomoda é que a sra. está esperando uma hora pela consulta que marcou. Não só abusamos de seu precioso tempo, mas também ninguém lhe comunicou que a espera levaria tanto tempo nem o motivo do atraso.”
- **Cliente:** “Exato, não é apenas a espera, mas a sensação de falta de respeito pelo meu tempo.”

#### Etapa 2. Pergunte o que aconteceu

Às vezes, um cliente vai longe demais em sua interpretação dos fatos. Por exemplo, o cliente pode devolver a resposta com “blá, blá, blá...está claro para mim que o dr. não está preocupado em me fazer esperar uma hora na sala de espera”.

Nesse caso, uma vez que a cliente tenha se acalmado e tenha respondido “Exato!”, podemos começar a questionar a hipótese dela. Mas, tenha cuidado! Esta é uma etapa muito arriscada. Um movimento em falso pode gerar mais tensão do que havia inicialmente. Você deve pensar muito bem se vale a pena dar esse passo.

- **Médico-veterinário:** “Sra. Gomez, entendo que poderíamos ter passado essa impressão e lamento muito. No entanto, eu lhe garanto que nos preocupamos muito com os nossos clientes e que o nosso erro não foi por falta de interesse.”

#### Etapa 3. Enquadre o tipo de reclamação em uma categoria

Evite a pergunta “De quem é a culpa?” e pergunte: “O que fizemos de errado?” ou “Onde falhamos?”.

Embora a linha entre um tipo de reclamação e outro seja algumas vezes muito tênue, as queixas geralmente podem ser classificadas em três tipos (Figura 1) (3):

1. **Reclamação por tarefa:** algo não foi feito corretamente. Por exemplo, um curativo mal-aplicado que caiu e o tutor teve de retornar à clínica para trocá-lo.



©Shutterstock

**Figura 2.** Ainda que as reclamações dos clientes sejam desconcertantes, elas também são uma boa oportunidade de esclarecer informações, criar confiança e fortalecer a comunicação para chegar a um acordo.

**2. Reclamação por protocolo:** trata-se de alguma falha ou erro em uma das etapas do processo. Por exemplo, o cirurgião se esqueceu de telefonar para o cliente após uma cirurgia em seu pet, conforme ele havia acordado.

**3. Reclamação por comportamento:** essa queixa está relacionada com a maneira de agir e o impacto sobre os outros. Por exemplo, a recepcionista foi fria, distante, hostil ou antipática e não informou ao cliente sobre o longo atraso em sua consulta.

Não leve para o pessoal, mas lembre-se:

- Algo foi feito de errado? Por exemplo, devolver um cão manchado com sangue e urina após uma internação?
- Houve algum erro de protocolo? Por exemplo, não telefonar para o cliente após uma cirurgia?
- É um problema decorrente de um comportamento inadequado? Por exemplo, o veterinário foi impaciente ou pouco amável durante uma consulta?

No caso da sra. Gomez, a falha talvez tenha ocorrido com: (a) o sistema de consultas (muitas consultas em pouco tempo), (b) o veterinário (com consultas excessivamente longas e o conseqüente acúmulo de atrasos), (c) o pessoal da recepção ou os assistentes (que não se preocuparam em informar sobre o atraso, sua duração aproximada e os motivos desse atraso nem lhe ofereceram outras opções).

**«Muitos de nossos clientes mais fiéis são o resultado da recuperação bem-sucedida de sua confiança após a resolução satisfatória de uma reclamação.»**

É fundamental entender o tipo de reclamação, não só para fornecer uma resposta adequada, mas também para converter a situação em uma oportunidade de aprendizagem e melhoria. Quando recebemos uma reclamação, precisamos perguntar se a origem está em uma tarefa malfeita, um problema no protocolo ou um comportamento inadequado. Devemos agradecer a oportunidade de descobrir a falha e melhorá-la.

#### Etapa 4. Peça desculpas sinceras

Você escutou seu cliente com calma, fez com que ele se acalmasse e se sentisse compreendido e, agora, você entende a origem do problema. Chegou a hora de dizer:

- “Sinto muito, sr./sra. Gomez.”
- “Eu assumo/nós assumimos toda a responsabilidade.”
- “Entendo/entendemos como o sr./a sra. se sente por causa dessa espera excessiva e inesperada e pela falta de consideração ao não lhe informar sobre o atraso nem lhe oferecer alternativas.”
- “Posso lhe perguntar o que posso/podemos fazer para resolver/minimizar o impacto do que aconteceu?”

Embora muitos veterinários possam acreditar que esta última pergunta seja muito arriscada, segundo a experiência pessoal dos autores, são pouquíssimos os casos em que o cliente responde com uma proposta chantagista ou exagerada. Se este fosse o caso, você teria de negociar. E se o cliente não souber ou não se atrever a propor uma solução, precisamos garantir algo que seja satisfatório para ele(a). Lembre-se de que uma boa porcentagem dos clientes mais fiéis é o resultado de uma recuperação bem-sucedida da confiança após a resolução adequada de uma reclamação.

- **Cliente:** “Nada pode compensar o tempo perdido. Infelizmente, nada mais pode ser feito neste momento.”
- **Médico-veterinário:** “Sra. Gomez, é verdade. Eu gostaria de poder voltar no tempo e consertar isso. Lamentavelmente, eu não consigo fazer isso, mas com todo respeito gostaria de lhe propor algo: da próxima vez que a sra. vier à clínica, eu serei avisado imediatamente, garantiremos que nenhum imprevisto aconteça e asseguraremos que tudo já esteja devidamente preparado para a sua consulta. Isso está bom para a sra.?”

#### Etapa 5. Coloque a etapa anterior em ação imediatamente

Cumpra à risca tudo o que foi prometido. A confiança só poderá ser restabelecida através de ações e não com palavras gentis ou boas intenções. Não somos o que dizemos, mas sim o que fazemos.

- **Médico-veterinário:** “Sra. Gomez, eu mesmo resolverei isso na recepção, para que a sra. não precise dar mais explicações. Isso lhe parece razoável?”

## D) Conclusão

Infelizmente, não é 100% garantido que todas as reclamações serão resolvidas de forma satisfatória. Mas, se conseguirmos, não só restabeleceremos a conexão emocional e a confiança de nossos clientes, mas também eles poderão até recomendar a nossa clínica.

## Lidando com as objeções

### A) Imagine

Você fez um ótimo trabalho, não só para explorar o problema de saúde de seu paciente, mas também para explicar os sintomas, os possíveis diagnósticos diferenciais e as melhores opções a seguir. Foi claro em suas recomendações e tem certeza de que sua linguagem (tanto verbal como corporal) foi adequada. Mas, de repente, o cliente reclama inesperadamente, pede mais explicações sobre a necessidade de certos exames, parece desconfortável com o preço e dá para trás, dizendo que precisa pensar sobre o assunto.

Sua amígdala, então, é ativada! Seu coração dispara, seu maxilar fica tenso (i. e., travado), seu sorriso se transforma em uma expressão séria e você sente que seu sangue começa a ferver. Isso o deixa chateado, mas, no fundo, você deveria agradecer. Uma objeção não é uma reclamação nem uma negativa (embora seu impacto emocional pareça semelhante para nós). Trata-se, na verdade, de uma oportunidade para esclarecer informações, criar confiança e fortalecer a comunicação para chegar a um acordo (**Figura 2**) (1).

### B) Dois tipos de objeções

Com base no que já sabemos sobre neurociência, podemos distinguir dois tipos de objeções. Um dos tipos envolve as objeções provenientes de mensagens que enviamos de forma inconsciente e colocamos o cérebro primitivo de nosso cliente em modo de alerta máximo. Por exemplo, quando apertamos as mãos de nosso cliente sem muita firmeza ou sem manter o contato visual; quando falamos com muitos “ããã.....”, “éééé....”, “hummm”; quando levamos a mão ao pescoço durante a conversa; ou quando limpamos a garganta com uma pequena tosse para remover algo que dificulte a fala.

Como resultado, o cliente percebe algo que mina a confiança dele em nós. Ele já não escuta mais as nossas razões, por mais convincentes que sejam, pois sua amígdala o convida a se esquivar. Para fazer isso de maneira educada, o cliente diz coisas como: “Preciso pensar a respeito”, “Talvez mais para frente”, “Envie-me todas as informações por e-mail e eu lhe darei um retorno”, “Bem, vamos ver...”.

O outro tipo de objeção é mais racional. Por exemplo: “Não estou em uma situação financeira muito boa agora e, portanto, não é o melhor momento para fazer isso”, “Esse orçamento está muito alto para mim”, “Gostaria de ouvir uma segunda opinião antes de tomar uma decisão”.

## C) Classificando as objeções mais frequentes em sua clínica

A tabela a seguir mostra uma lista de objeções típicas que ocorrem nas clínicas em todo o mundo:

<i>“Eu preciso pensar a respeito.”</i>
<i>«Eu tenho de falar sobre isso em casa.”</i>
<i>“Eu não tenho recursos no momento.”</i>
<i>“Forneça-me as informações para eu dar uma olhada.”</i>
<i>“Parece-me muito dinheiro para não ter nenhuma garantia.”</i>
<i>“Eles fizeram o mesmo com o gato de um amigo meu e não deu certo.”</i>
<i>“Da última vez, eles me disseram um preço e acabei pagando muito mais.”</i>
<i>“Se ele for sofrer, prefiro sacrificá-lo.”</i>

Se pararmos para pensar, veremos que, na maioria dos casos, não existem mais de 10 tipos de objeções. É recomendável que cada clínica elabore sua própria lista de objeções, ordenando-as das mais frequentes para as menos frequentes.

Tipo de objeção	Classificação de frequência

Em seguida, crie uma resposta ou prepare argumentos para cada uma das objeções mais frequentes.

Admitir que uma objeção, ainda que nos incomode, possa ser o que precisamos para obter o “Sim” de nossos clientes é um grande passo. Ignorar uma objeção não fará com que ela desapareça – na verdade, acontece exatamente o contrário. Com o tempo, ela pode dar origem a mal-entendidos, falsas expectativas e reclamações. Tomar uma objeção como uma reclamação, ou até mesmo como um ataque pessoal, cria desnecessariamente uma tensão ainda maior.

**Então, o que devemos fazer?**

## D) As cinco chaves para lidar com as objeções

### 1ª chave: Apoie seu cliente

Você se lembra de que a amígdala tem muito mais influência sobre as nossas decisões do que o nosso córtex cerebral? Portanto, o primeiro passo consiste em acalmar o nosso cérebro primitivo. Para isso, é fundamental começar dizendo “Sim”. Quando tentamos forçar o cliente a mudar de opinião, só fazemos com que ele resista ainda mais, se enfureça e fique hostil. A ideia é reconhecer o ponto de vista dele, respeitá-lo e, só depois, dar a sua opinião.

Por exemplo:

- *“Sim, eu entendo a pressão que uma cirurgia pode exercer quando você é pego em momentos economicamente delicados.”*
- *“Sim, eu entendo perfeitamente bem como é difícil tomar uma decisão quando não há 100% de garantia...”*

### 2ª chave: Faça com que o cliente diga “Sim” quantas vezes puder e obtenha a resposta “Exato!”

Agora chegou o momento de perguntar e escutar ativamente. Faça várias perguntas e com regularidade para esclarecer as coisas e obter uma boa coleção de “sim”, como: “Sim, quero dizer isso”, “Sim, exatamente”, “Exato!”, “Isso mesmo, sim”.

Por exemplo:

- **Médico-veterinário:** *“Se entendi bem, o sr./a sra. está com medo da anestesia, certo?”*
- **Cliente:** *“Sim, isso mesmo.”*
- **Médico-veterinário:** *“Além disso, o sr./a sra. está preocupado(a) com o custo do procedimento, porque o(a) pegou em um momento economicamente ruim, é isso?”*
- **Cliente:** *“Exato!”*
- **Médico-veterinário:** *“Existe mais alguma coisa que o(a) preocupa e ainda não falamos?”*
- **Cliente:** *“No momento, são apenas essas questões que mais me preocupam.”*

### 3ª chave: Seja coerente

O objetivo agora é lembrar ao cliente por que ele(a) está na clínica — seus medos, necessidades, ameaças e oportunidades — e conectar tudo isso com as respostas “Sim” obtidas. Uma lei inexorável de influência diz que, uma vez expressada uma opinião, os seres humanos sentem a necessidade de agir de acordo com ela.

Por exemplo:

- **Médico-veterinário:** *“Se eu entendi direito, o sr./a sra. não quer que a Layka sofra desnecessariamente. Além de fazer parte da família, ela é tão importante que o sr./a sra. está muito preocupado(a) com o impacto que isso poderia gerar em seu filho se a Layka não evoluir bem. Se o sr./a sra. decidir fazer algo, sei que quer*

*fazer com a maior garantia possível de que ela não sofrerá, será bem atendida e se recuperará o mais rápido possível. Como o sr./a sra. se sentiria se conseguíssemos resolver isso minimizando o impacto econômico?*

- **Cliente:** *“Muito melhor!”*

### 4ª chave: Ofereça alternativas, minimizando os riscos e inconvenientes detectados

É hora de responder e oferecer alternativas que atendam às necessidades previamente expressas pelo cliente. Aproveite a lista de objeções mais frequentes que já preparamos e faça outra tabela para responder a cada uma delas, oferecendo soluções conforme as ilustradas aqui:

Ideias para oferecer alternativas	Escreva seu exemplo aqui
Conte uma história	
Apresente algum fato ou dado relevante	
Compartilhe o depoimento de um cliente	
Mostre um vídeo de um caso semelhante	
Seja claro sobre os riscos de não fazer nada	

Por exemplo:

- **Médico-veterinário:** *“Por isso, é tão importante realizar os exames pré-anestésicos e o eletrocardiograma. Esses testes nos permitem detectar quaisquer riscos ocultos com antecedência. A hospitalização, embora aumente o custo, é essencial para garantir que a Layka não sinta nenhuma dor no pós-operatório. Realizamos essa intervenção centenas de vezes, com uma taxa de sucesso de mais de 80%. Por se tratar de um momento economicamente difícil para o sr./a sra., a possibilidade de pagar pelo procedimento em parcelas de até 12 vezes ajudaria em sua decisão? Temos um sistema de financiamento que é muito útil nessas situações.”*

### 5ª chave: Confirme o que foi bem-sucedido e faça mais perguntas

Por exemplo:

- **Médico-veterinário:** *“Dessa forma, forneceríamos a Layka e sua família o melhor tratamento, tornando-o mais acessível. Se estiver de acordo, podemos dar andamento? Cada minuto conta no atendimento dela.”*



**Figura 3.** Os veterinários geralmente se sentem desconfortáveis em falar sobre preços e/ou taxas, mas são eles que devem iniciar a conversa.

## E) Exemplos

As chaves estão enumeradas entre parênteses.

### a) "É muito difícil manter o peso do meu cão. Meu esposo fornece batatas fritas e restos de comida para ele."

(1) Sim, sei como é difícil manter o peso do Max e compreendo que seu marido quer o melhor para ele, (2) assim como todos nós, não é mesmo? (3) Todos nós queremos que o fígado e o coração do Max funcionem melhor; por isso, recomendo dar essa dieta, pois é a melhor opção para ele. (4) Seria útil compartilhar com a sra. algumas informações sobre o impacto das batatas fritas na obesidade e como isso afeta o fígado e o coração dos cães? (5) A sra. acha que isso poderia ajudar a conscientizar o seu marido sobre a situação e a fazê-lo entender o impacto da nutrição do Max sobre sua qualidade e expectativa de vida? Vamos tentar fazer isso?

### b) "O que o dr. está fazendo!!? O outro médico que costuma nos atender não faz dessa maneira!"

(1) Desculpe! Parece que a sra. ficou surpresa com a minha forma de atuar, diferente da de outro veterinário. (2) Entendo a sua surpresa, (3) pois sei que a sra. deseja o melhor para a Layka; no entanto, posso lhe garantir que eu também quero o melhor para ela. (4) Por favor, deixe-me explicar o motivo de agir dessa maneira e permita-me esclarecer qualquer dúvida... (5) tudo bem?

### c) "Mas hoje eu estava esperando pelo Dr. Dubois, onde ele está?"

(1) Eu sei que a sra. estava esperando pelo Dr. Dubois. Lamento que ele não esteja aqui. Acredito que tenha surgido algum imprevisto e ele teve de sair. (2) O Dr. Dubois conhece o Book muito bem, não é? (3) Todos nós queremos o melhor para o Book (4). Se estiver tudo bem para a sra., eu examinarei o Book, compartilharei os meus achados com a sra. e, em seguida, discutiremos juntos o melhor a ser feito, mantendo o Dr. Dubois atualizado obviamente... (5), ok?

## F) Conclusão

Em resumo, a melhor maneira de lidar com as objeções é entender que elas são naturais, encará-las como uma grande oportunidade de criar confiança com os nossos clientes e abordá-las de forma metódica. Embora possamos nos sentir desconfortáveis a princípio, quanto mais praticarmos a forma certa de "rebatê-las" as objeções mais frequentes, mais convincentes seremos.

## ●●● Falando de dinheiro

### A) O desafio de falar sobre dinheiro

Quando um cliente decide pagar com satisfação o preço pelos serviços prestados, geralmente consideramos esse ato como o "resultado" de uma boa comunicação e correta interação com ele, uma vez que ele percebeu que nossos conhecimentos e serviços valem o preço cobrado.

Falar sobre preços e/ou taxas faz "parte da conversa em medicina veterinária"; no entanto, os veterinários costumam se sentir desconfortáveis ao discutir sobre esse assunto. Os motivos alegados são diversos, tais como: "Somos médicos...e não queremos misturar medicina com dinheiro", "Decidimos que esta não é nossa responsabilidade" (e preferimos delegá-la a outros membros de nossa equipe) ou, claramente, "Não nos sentimos capazes nem temos as habilidades necessárias para fazer isso". Por outro lado, os clientes geralmente esperam que o veterinário seja o primeiro a iniciar a conversa sobre os valores dos serviços veterinários (Figura 3), mas muitas vezes isso não acontece. Outros clientes interpretam que, se o veterinário mencionar os preços durante a consulta, é porque ele "se preocupa mais com o dinheiro do que com o bem-estar de seu pet" e até duvidam de suas recomendações (1).

Sem dúvida alguma, este é um grande desafio! Por isso, aqui estão algumas dicas que podem fazer a diferença:

### B) Gerar valor nos serviços prestados e buscar a excelência

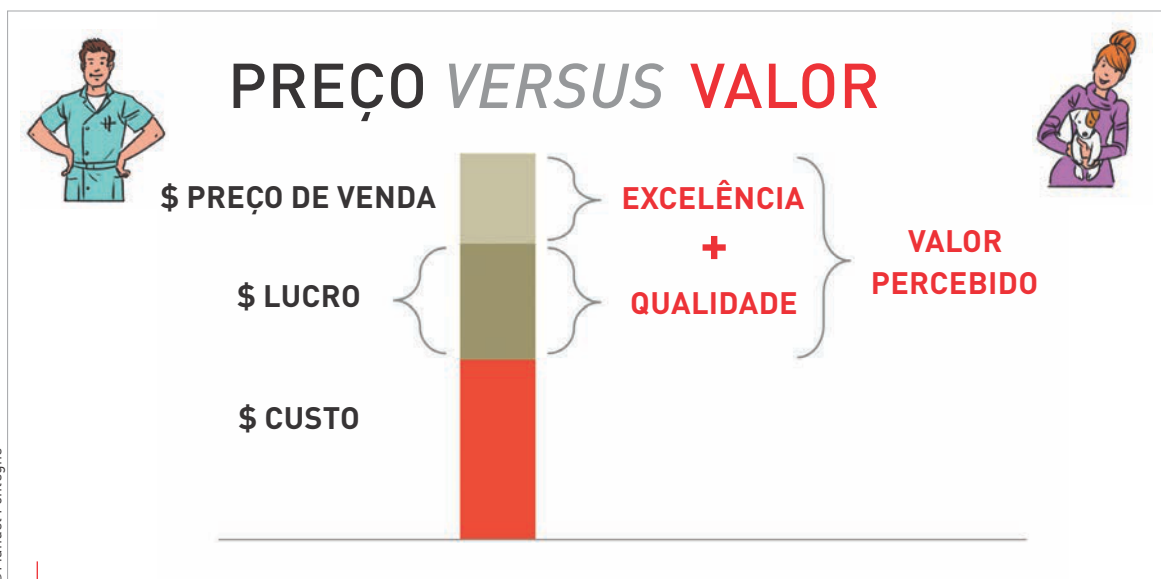
Os clientes devem perceber ou sentir que as taxas veterinárias (i. e., o que eles pagam) são menores do que o valor de excelência que percebem ter recebido (Figura 4). Isso garante que a conversa sobre "dinheiro" flua de forma mais natural na interação e cause menos desconforto para o veterinário.

#### Como agregar valor?

##### 1. Utilizar uma comunicação "focada no relacionamento" e evitar o modelo "especialista"

Deve haver "concordância e cooperação" antes do início dos procedimentos médicos, uma vez que isso aumenta a satisfação de todos os envolvidos.





**Figura 4.** Os clientes devem ter a sensação de que as taxas veterinárias são inferiores ao valor de excelência que recebem na clínica.

Tenha cuidado com a sua linguagem corporal e aparência, pois os clientes obtêm percepções rápidas a partir do momento em que entram em seu consultório.

## 2. Identificar as expectativas, sentimentos, ideias e dúvidas de seus clientes:

Tente fazer perguntas, como:

- “Quais são suas expectativas em relação à recuperação da Moby?”
- “Que opções o sr./a sra. gostaria de considerar para o tratamento da Eva?”
- “Qual seria o melhor plano de ação para o Cookie em sua opinião?”
- “Há alguma outra dúvida que o sr./a sra. gostaria que eu respondesse?”

Se incorporarmos essas informações sobre seus clientes ao histórico médico e aos achados do exame clínico do paciente, saberemos o que dizer e como dizer (2).

## 3. Reduzir a incerteza do seu cliente

Devemos tentar garantir que o cliente compreenda a situação e o estado de seu pet, bem como os motivos das recomendações veterinárias; para isso, forneça as informações “por partes” e, com frequência, “confirme se o cliente está entendendo o que está sendo falado”. Tente não confundir o cliente com muitas informações de uma vez e evite usar muitos termos técnicos (2).

Fique atento às dicas verbais e não verbais do cliente...o contato visual é essencial para não perder as nuances (detalhes) de suas reações. Se percebermos que o cliente não está nos acompanhando, podemos formular, por exemplo, as perguntas abertas a seguir:

- “Qual a sua opinião sobre o que acabamos de falar em relação à cirurgia?”
- “Quais são suas considerações sobre o plano de tratamento que propus?”

## C) Aceitar o fato de que falar sobre dinheiro em clínicas veterinárias faz parte da conversa

É preciso aceitar que, quando um cliente pergunta sobre os preços, trata-se de um estágio normal no processo de tomada de decisão a respeito da compra. Portanto, devemos responder às dúvidas e inquietações do cliente nesse momento. A princípio, é preferível responder com uma “faixa de preço estimada” do que com o preço detalhado dos serviços.

Quando responder? O ideal é responder depois de obter o máximo de informações possíveis sobre o paciente (histórico médico e exame clínico), bem como depois de conhecer as expectativas e dúvidas do cliente. A comunicação dos “detalhes” do orçamento (cirurgias, internações hospitalares e outros itens) pode ser delegada ao pessoal da recepção ou aos assistentes.

Se o cliente não perguntar sobre os preços, será necessário informá-lo...O cliente sempre deve saber as implicações relativas ao custo dos procedimentos recomendados antes de executá-los. Isso garantirá que a fatura dos serviços prestados não seja uma “surpresa” para o cliente ou até mesmo para nós. É o que acontece quando um procedimento é realizado e, depois, você descobre que o cliente não pode ou não quer pagar pelo serviço por desconhecimento do preço. Lembre-se também de que a “aceitação” não é o mesmo que “a concordância”: o cliente pode “aceitar” o fato de que seu gato precisa de um exame de imagem, mas “concordar em realizá-lo e pagar por ele” é muito diferente (1).

Se você iniciar a conversa sobre dinheiro, seja direto, explícito e não se desculpe pelos honorários. Apresente suas sugestões com tranquilidade e aguarde a reação do cliente:

- **Médico-veterinário:** *“Estou sugerindo o melhor tratamento que conheço para a condição do King. Deixe-me saber se o preço é um impedimento para o sr./a sra. e poderemos pensar em outras opções menos onerosas (3).”*

## D) Ensinar à sua equipe que o preço é “quanto valem seus serviços”

Os membros de sua equipe não devem pensar que os “preços são altos” ou encará-los como “um problema”, pois eles poderiam comunicar essa sensação de desconforto ou não conformidade de forma não verbal e inconsciente e ainda gerar no cliente os sentimentos de incerteza ou desconfiança em relação ao preço cobrado. Toda a equipe deve internalizar que trabalha em uma “empresa de prestação de serviços veterinários” que possui despesas e precisa ser rentável (lucrativa).

Aqui estão alguns exercícios que podemos fazer com a equipe:

### 1. Muitos veterinários desconhecem os “custos” cobrados pelos serviços.

Podemos perguntar aos membros da equipe se eles sabem quanto custa manter a clínica aberta por um mês inteiro, incluindo todos os salários e gastos da empresa caso eles não atendam nenhum cliente no mês em questão...Depois disso, apresente seus números e compartilhe seus cálculos com eles; certamente, a percepção da equipe sobre os preços mudará. É importante ter em mente que esse exercício é para a equipe da clínica e não para os clientes, pois com eles você deve se concentrar em agregar valor.

### 2. Ensaie e pratique uma resposta profissional à reclamação do cliente do tipo “seus serviços são muito caros”.

Tente responder devagar e com empatia, tomando cuidado com a linguagem corporal, algo do gênero:

- *“Compreendo o que o sr./a sra. está dizendo e, seguramente, existem outros serviços mais baratos. No entanto, esses são os valores praticados em nossa clínica.”*
- *“Entendo sua preocupação com o preço. Entretanto, queremos dar ao Fluffy o que ele necessita para melhorar. Por isso, recomendo a realização dos dois primeiros testes para ter uma base de referência...”*

## E) Não se esquecer de que os clientes valorizam os benefícios dos serviços e não apenas suas características

Os veterinários geralmente se concentram em explicar as razões por trás dos preços, em termos do tempo investido ou das características dos serviços prestados. Por exemplo:

- *“Para a intervenção cirúrgica do Magoo, temos uma sala de cirurgia equipada com a mais alta tecnologia. Além disso, um anestesiologista acompanhará o cirurgião”.*

Isso diz muito pouco ao tutor, pois se trata apenas das características do serviço. O que o cliente quer ouvir são os benefícios resultantes para ele e/ou seu pet, bem como para a relação entre ele e seu pet (atual ou futuro).

Os veterinários devem aprender a falar sobre as características do serviço, “juntamente com” seus benefícios. Por exemplo:

- *“Para a intervenção cirúrgica do Magoo, temos uma sala de cirurgia equipada com a mais alta tecnologia e um anestesiologista que acompanhará o cirurgião [características]...com isso, conseguiremos monitorá-lo durante toda a cirurgia, minimizando os riscos anestésicos e cirúrgicos [benefícios].”*

## ●●● Dizendo não com um sorriso

### A) Introdução

- Um cliente está atrasado para a consulta e nos pede para comparecer ao consultório exatamente na hora de fechar a clínica.
- Após um longo tratamento, um cliente nos solicita um desconto infundado ou injustificado.
- Um cliente não para de criticar um colega de outra clínica.

Todos os dias, enfrentamos situações em que temos de dizer “NÃO” aos nossos clientes. No entanto, isso pode ser difícil para nós por diferentes razões:

- Não queremos perder o cliente nem prejudicar a clínica.
- Não desejamos comprometer o relacionamento com o cliente.
- Temos receio da reação do cliente.
- Geralmente nos sentimos culpados.

Para muitos de nós, a melhor solução para esse dilema é:

- **Ceder (concessão):** dizer “sim” quando, na verdade, queremos dizer “não”.
- **Atacar (ataque):** não saber como dizer “não” ou não dizer da maneira certa.
- **Evitar (fuga):** ficar quieto e não dizer nada.

Mas isso não precisa ser assim. Nós, seres humanos, somos, por natureza, mais gentis do que egoístas. Demonstrar empatia com os outros nos ajuda a construir relacionamentos mais saudáveis. Às vezes, no entanto, no ambiente profissional com os nossos clientes, ser empático demais (i. e., pensar mais “no outro” do que em “si mesmo”) pode fazer com que seja mais difícil dizer “não” quando realmente precisamos, uma vez que não queremos parecer egoístas, distantes ou frios.

Existe um método de três etapas que pode nos ajudar a dizer “não” com um sorriso, o qual consiste em dizer “sim” antes e depois do “não” (1).

## SIM! → NÃO → SIM?

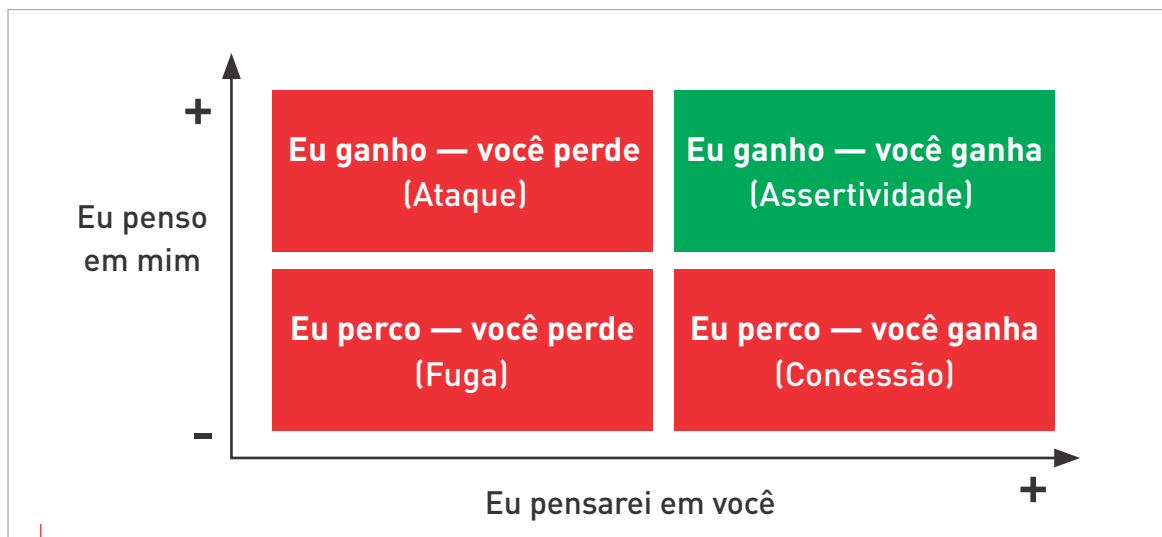


Figura 5. A assertividade é necessária para alcançar uma situação em que todos saem ganhando.

## B) Primeira etapa: Sim!

Consiste em, internamente, dizer “sim” aos seus valores, ao que realmente é importante para você.

Não se precipite; faça uma pausa e pense:

- Existe algum gatilho me influenciando nesse momento?
- Quais são as minhas opções?
- Quero dizer “não” e tenho o direito de fazê-lo, mas posso pagar um alto preço por isso?
- Ouvi e entendi o outro lado?

## C) Segunda etapa: Não!

Trata-se de um passo muito delicado, pois ninguém gosta de se sentir rejeitado. O segredo do sucesso nessa fase consiste em não julgar nem converter isso em algo pessoal, mas ater-se aos fatos e usar uma linguagem descritiva.

Para facilitar esse “não”, pode ser muito útil apelar para interesses comuns (como o interesse pela saúde do pet) e/ou normas ou padrões comuns (como o respeito, o tempo com a família, etc.).

Aqui estão algumas maneiras de começar a dizer “não”:

- “Não, muito obrigado, \_\_\_\_\_”
- “Temos uma política que \_\_\_\_\_”
- “Tenho um compromisso previamente agendado \_\_\_\_\_”
- “Nesse exato momento, não é possível \_\_\_\_\_”
- “Prefiro recusar seu pedido a fazer algo malfeito \_\_\_\_\_”

## D) Terceira etapa: Sim?

Quando uma porta se fecha, outra se abre! Tente oferecer alguma solução, uma terceira alternativa que leve em consideração os interesses de ambas as partes.

É nesse momento que você deve ter cuidado e saber como

lidar com a forma como as reações do outro o afetam. Lembre-se de não ceder nem atacar, mas manter-se fiel a si mesmo.

### Compare essas respostas:

- “Sr. Segre, não há nada que possamos fazer. O sr. chegou exatamente na hora em que estamos fechando a clínica e ainda está exigindo que examinemos a claudicação da Layka, uma manqueira que começou há 7 dias! Mas, tudo bem! Vamos, acompanhe-me até a sala de consulta com a Layka, mas não podemos fazer isso, blá, blá...”. O sr. Segre consegue o que quer e o veterinário cede com raiva.
- “Sr. Segre, o sr. me disse que a claudicação começou há uma semana e vem piorando pouco a pouco, mas a Layka está comendo, bebendo água e fazendo suas necessidades normalmente. Sr. Segre, minha família está esperando por mim. Pretendo jantar com eles e ver meus filhos antes de ir para a cama. Lamento não conseguir atendê-lo nessa hora do dia, porque isso me faria encerrar o meu expediente muito tarde; além disso, seu caso não é uma emergência. Sugiro que encontremos uma solução juntos, em um dia e horário que sejam bons para nós dois; assim, poderei dar toda a atenção para a Layka e dedicar, tanto a ela como à minha família, o tempo que merecem.”

### Qual das respostas você escolheria?

A segunda resposta é um bom exemplo do conceito de “assertividade”, que consiste na capacidade de expressar o nosso ponto de vista e respeitar o dos outros, sem demonstrar agressividade ou desprezo. A assertividade e a empatia são elementos que devem estar em equilíbrio quando nos comunicamos.

Na **Figura 5** descrita anteriormente, podemos verificar o lugar onde a “assertividade” se situa no gráfico formado pelos eixos “pensar em mim” e “pensar em você”.

Em nosso exemplo, além de nos preocuparmos com o fato de “como dizer as coisas”, também devemos considerar se o que dizemos (as palavras empregadas) se concentra mais no eixo “pensar em mim” do que “pensar em você”.

Quando o ato de “dizer não” é difícil para nós e pensamos mais no Sr. Segre do que no compromisso com a família e cedemos, nós nos enquadrados no “Eu perco – Você ganha” do gráfico. Não é bom fazer isso com frequência, porque pouco a pouco isso mina nosso bem-estar pessoal e satisfação profissional. Sentimos que perdemos o controle do nosso tempo e não conseguimos fazer nada para mudar. Isso nos leva a um estado de “desamparo aprendido”, deixando-nos à beira de um *burnout* (esgotamento) ou desgaste emocional.

## E) Estabelecendo limites

Estabelecer limites faz parte de uma comunicação eficaz: limites nas funções e responsabilidades, limites físicos, limites de tempo (prazos), limites nas prioridades, limites no conteúdo do que falamos, etc. – tudo isso, sem exceção, é bem-vindo em uma interação e não devemos ter medo de expressá-los.

O método SIM! → NÃO → SIM? é uma excelente ferramenta para expressar os limites e nos colocar na posição “Eu ganho – Você ganha”, porque nos permite demonstrar “assertividade”, deixando claro que o que é dito está em equilíbrio entre “pensar em mim” e “pensar em você” (meu cliente).

Se decidirmos ser mais rigorosos com os nossos princípios e não ceder mais às demandas (exigências) de clientes como o Sr. Segre, também deveremos ter cuidado para não se enquadrar na posição “Eu ganho – Você perde” ao focarmos mais em nossos interesses e valores (pensar em mim) e menos nos deles (pensar em você).

Nos casos em que achamos que devemos abrir uma exceção, apesar do sacrifício pessoal exigido, e optar por ceder e ajudar, sugerimos o seguinte: lembre-se de informar ao seu cliente que o esforço em atendê-lo nesse momento é “uma exceção e não uma regra”. Assim, ensinaremos a nós mesmos e aos clientes quais são os limites, para que da próxima vez consigamos dizer “Não” com um sorriso.

**“Um ‘não’ dito com convicção é melhor do que um ‘sim’ dito meramente para agradar, ou, pior ainda, para evitar problemas.” Mahatma Gandhi**



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maioria de nós não gosta de conflitos. Para evitá-los ou lidar com eles de forma bem-sucedida e satisfatória, é necessário seguir alguns passos. Por exemplo, as objeções podem ser geridas, adotando um método de cinco etapas. Para melhorar nessa área, é útil fazer uma lista com as objeções mais frequentes enfrentadas em sua clínica e elaborar as possíveis respostas, compartilhando com toda a equipe; dessa maneira, obteremos maior consistência e coerência.

# CHECKLIST PARA AVALIAR AS HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO NA CLÍNICA

Marque a caixa correspondente (sim ou não).

Ao dar início à visita do cliente	SIM	NÃO
1. Eu cumprimento o cliente (pego o nome antes, aperto as mãos)		
2. Eu me apresento e esclareço minha função		
3. Eu demonstro interesse e respeito pelo cliente/paciente		
4. Eu identifico o que o cliente deseja falar (p. ex., o motivo da consulta)		
5. Eu não interrompo o cliente; concedo tempo suficiente para ele(a) concluir a sua fala inicial		
6. Eu estabeleço claramente minha própria agenda de trabalho		
7. Eu investigo se há outros tópicos para falar (p. ex., "há algo a mais que o sr./a sra. gostaria de discutir hoje?")		
Ao coletar as informações	SIM	NÃO
8. Eu incentivo o cliente a contar a história (no mínimo, duas perguntas abertas)		
9. Eu escuto com atenção (não interrompo, mas deixo espaço para o cliente pensar antes de responder)		
10. Eu facilito as respostas verbais do cliente, utilizando a escuta reflexiva (mínimo de dois)		
11. Eu uso perguntas e comentários de fácil compreensão (evito jargões médicos, p. ex., prognóstico, gastrointestinal, termos anatômicos)		
12. Eu investigo as preocupações, crenças e opiniões do cliente		
Ao organizar a estrutura da consulta	SIM	NÃO
13. Eu resumo ao final a linha de raciocínio específica (resumo interno)		
14. Eu avanço na conversa com o uso de sinais ou frases de transição (pelo menos 2; se usado 2 vezes, responda SIM)		
15. Eu organizo a consulta em uma sequência lógica (p. ex., colete uma grande quantidade de informações antes de realizar o exame físico)		

Ao construir uma relação com o cliente	SIM	NÃO
16. Eu demonstro a devida segurança e confiança (p. ex., sem dizer “nossa”, “que incrível” ou “hum...”)		
17. Eu expresso empatia (mínimo de duas frases)		
Ao explicar e planejar a consulta	SIM	NÃO
18. Eu evito dar conselhos ou explicações de forma prematura		
19. Eu avalio e valorizo o ponto de partida do cliente (p. ex., o que eles sabem sobre vacinas?)		
20. Eu forneço as informações em partes “digeríveis”		
21. Eu verifico a compreensão		
22. Eu evito jargões médicos (p. ex., prognóstico, gastrointestinal e termos anatômicos)		
23. Eu organizo as explicações, utilizando palavras e frases concisas e claras		
24. Eu relaciono as explicações com as preocupações do cliente (p. ex., sei que o sr./a sra. está preocupado[a] com as vacinas, vamos falar sobre isso)		
25. Eu ofereço opções de tratamento e identifico a disponibilidade do cliente em se aderir a elas		
Ao finalizar a visita	SIM	NÃO
26. Eu forneço um resumo externo		
27. Eu entro em acordo com o cliente em relação às próximas etapas (p. ex., marcar outra consulta)		
28. Eu garanto um encerramento adequado da consulta (p. ex., verifico as dúvidas, perguntas, conclusões finais)		

### Pontuação geral (Some o total de resposta "Sim" da tabela acima)

Pontuação geral (Marque uma opção)	Deficiente/insatisfatória < 9	Limítrofe/satisfatória = 10 - 14	Satisfatória = 15 - 19	Boa = 20 - 24	Excelente > 25
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# REFERÊNCIAS

## CAPÍTULO 1

---

### 1/ Introdução: a história de Maria

1. Leeds D. Berkley Books 2000, Smart Questions, page 1.

### 2/ Mitos sobre a comunicação

1. Adams CL, Kurtz S. (2017) Skills for Communicating in Veterinary Medicine, Otmoor Publishing, New York.
2. Kurtz S. Teaching and learning communication in veterinary medicine. *JVME* 2006;33(1):11-19.
3. Kurtz S, Silverman J, Draper J. (1998) Teaching and Learning Communication in Medicine, 1<sup>st</sup> ed, Radcliffe Medical Press, Oxford.
4. Shaw JR, Bonnett BN, Adams CL, Roter, DL. (2008) Veterinarian-client-patient communication during wellness appointments versus appointments related to a health problem in companion animal practice. *JAVMA* 2008;233(10):1576-1586.
5. Dysart LMA, Coe JB, Adams CL. Analysis of solicitation of client concerns in companion animal practice. *JAVMA* 2011;238(12):1609-1615.
6. Kanji N, Coe JB, Adams CL, Shaw JR. Effect of veterinarian-client-patient interactions on client adherence to dentistry and surgery recommendations in companion-animal practice. *JAVMA* 2012;240(4):427-436.
7. Adams CL, Kurtz SM. (2016) Communication in veterinary medical education In. J Hodgson and J Pelzer (eds) *Veterinary Medical Education: A Practical Guide*. Wiley Blackwell, Oxford.

### 3/ Os benefícios de uma boa comunicação

1. Wallace JE. Burnout, coping and suicidal ideation: An application and extension of the job demand-control-support model. *J Workplace Behav Health* 2017;32(2):99-118.
2. Diplomate Positive Psychology. From Emotional Intelligence Institute-Enhancing People, Santiago Chile, 2010.
3. <https://positivepsychologyprogram.com/stress-management-techniques-tips-burn-out/>

4. Peterson C, Maier SF, Seligman MEP. (1995) *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*. New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-504467-3

5. Seligman Martin. *La Auténtica Felicidad*, 2011. Ediciones B. S.A.

6. Lyubomirsky S, King L, Diener E. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin* Copyright 2005 by the American Psychological Association 2005;131(6):803-855.

7. Howell RT, Kern ML, Lyubomirsky S. Health benefits: Meta-analytically determining the impact of well-being on objective health outcomes. *Health Psychol Rev* 2007;1(1):83-136.

8. Diener ED, Chan M. Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 2011;3(1):1-43.

9. Csikszentmihaly M. *Fluir en los negocios, Liderazgo y creación en el mundo de la empresa*. Ed. Kairos, 2003.

10. Frederickson B, Losada M. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *Am Psychol* 2005;60(7):678-686.

11. Adams C, Kurtz S. *Skills for Communicating in Veterinary Medicine*. Otmoor Publishing, Oxford and Dewpoint Publishing, New York 2017.

12. Losada M, Heaphy E. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *Am Behav Sci* 2004;47(6):740-765.

### 4/ Neurociência e comunicação

1. Graziano L. *Habits of a happy brain*. 2016 Adams media.
2. Haidt J. *The Happiness Hypothesis*, 2006 Basic Books.

### 5/ Gatilhos na comunicação

1. Bungay Stanier M. *The Coaching Habit*, 2016 Box of Crayons Press.
2. Goldsmith M. "Triggers. Sparking positive change and making it last", 2015, Profile Books.

3. [https://www.franklincovey.com/blog/2017/9/29/carry\\_your\\_own\\_weath.html](https://www.franklincovey.com/blog/2017/9/29/carry_your_own_weath.html)
4. Cuddy A. "Presence", 2016, Orion Publishing Group Ltd.

## CAPÍTULO 2

---

### 1/ Comunicação não verbal

1. Bonvicini K. (2003) Bayer Animal Health Communication Project. It goes without saying. New Haven (CT): Institute for Healthcare Communication.

### 2/ Empatia

1. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, Larson S, Roter DL. Use of the roter interaction analysis system to analyze veterinarian-client-patient communication in companion animal practice. *JAVMA* 2004;225(2):222-229.
2. Bonvicini KA, Perlin MJ, Bylund CL, Carroll G, Rouse RA, Goldstein MG. Impact of communication training on physician expression of empathy in patient encounters. *Patient Educ Couns* 2009;75(1):3-10.

### 3/ Perguntas abertas

1. Dysart LMA, Coe JB, Adams CL. Analysis of solicitation of client concerns in companion animal practice. *JAVMA* 2011;238(12):1609-1615.
2. Bonvicini K. Bayer Animal Health Communication Project. Getting the Story: Understanding client and patient. New Haven (CT): Institute for Healthcare Communication 2003.
3. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, *et al.* Use of the Roter interaction analysis system to analyze veterinarian-client-patient communication in companion Animal practice. *JAVMA* 2004;233(10):1576-1586.
4. Henderson M, Tierney L, Smetana G. The Patient History: An Evidence-Based Approach to Differential Diagnosis, 2ª. Mc-Graw Hill, New York 2012.

### 4/ Abordagens Shot-put ou Frisbee

1. Barbour A. Making Contact or Making Sense: Functional and Dysfunctional Ways of Relating. Humanities Institute Lecture Series 1999-2000, University of Denver, 2000.

2. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, *et al.* Veterinarian-client-patient communication during wellness appointments versus appointments related to a health problem in a companion animal practice. *JAVMA* 2008;233(10):1576-1586.
3. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, *et al.* Veterinarian satisfaction with companion animal visits. *JAVMA* 2012;240(7):832-841.

## CAPÍTULO 4

---

### 1/ Conflitos: recuperando a confiança do cliente

1. Bitner MJ, Booms BH, Tetreault MS (1990). "The Service Encounter: Diagnosis Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing* 54: 71-84. The Power of Moments, Chip and Dan Heath, 2017, Bantman press, page 29.
2. Glen P. 8 Steps to Restoring Client Trust. Leading Geeks Press, 2012.
3. Díaz MÁ. 7 Keys to Successfully Running a Veterinary Practice. Servet Editorial, 2015

### 2/ Lidando com as objeções

1. Blount J. The Ultimate Guide for Mastering Objections. Wiley. 2018

### 3/ Falando de dinheiro

1. Coe JB, Adams, Bonnett BN. Prevalence and nature of cost discussions during clinical appointments in companion animal practice. *JAVMA* 2009;224 (11):1418-24.
2. Adams C, Kurtz S. Skills for Communicating in Veterinary Medicine. Otmoor Publishing, Oxford and Dewpoint Publishing, New York 2017.
3. Klingborg D, Klingborg J. Talking with veterinary clients about Money. *Vet Clin Small Anim* 2007;37:79-93.

### 4/ Dizendo não com um sorriso

1. Ury W. The Power of A Positive No. Granica, 2007



**Editora representante:** Buena Media Plus  
Bernardo Gallitelli  
**Endereço:** 11-15, Quai De Dion-Bouton 92800 Puteaux, France  
**Fone:** +33 (0) 1 72 44 62 00  
**Coordenação editorial:** Laurent Cathalan  
**Layout:** Pierre Ménard  
**Depósito legal:** maio de 2020  
© 2020 Royal Canin SAS BP4  
650, Avenue de la Petite Camargue  
30470 Aimargues, França  
Tel.: + 33 (0) 4 66 73 03 00  
<http://vetfocus.royalcanin.com/pt/>



Este livro foi preparado com o maior zelo e cuidado, levando-se em conta as pesquisas e descobertas científicas mais recentes. É recomendável que o leitor recorra às peculiaridades de seu próprio país. Os editores e autores não se responsabilizam por qualquer falha ou fracasso das soluções sugeridas.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida sem o consentimento prévio dos autores, bem como de seus sucessores legais, em conformidade com a Lei de Propriedade Intelectual (Artigo 1, 112-4). Qualquer reprodução parcial ou completa constitui uma falsificação passível de processo criminal. Apenas reproduções (Art.1. 122-5) ou cópias estritamente reservadas para uso privado do copiador, assim como breves citações e análises (aqui incluídas) justificadas pela natureza pedagógica, crítica ou informativa do livro, estão autorizadas, sujeito ao cumprimento das disposições previstas nos artigos L. 122-10 até L. 122-12 do Código de Propriedade Intelectual relativo à reprodução fotográfica.



