

# ATENDIMENTO COM SORRISO?

Entregando experiência ao cliente  
em tempos de uso de máscara

Por Jean-Francois Damais, Fiona Moss, Manuel Garcia-Garcia,  
Carolina Smart e Nicolas Fritis | Agosto 2021

**IPSOS  
VIEWS**

GAME CHANGERS



A pandemia tem redefinido a forma como nos relacionamos uns com os outros e com o mundo ao nosso redor – e também tem transformado nossos comportamentos na hora de fazer compras. Com os planos de reabertura e flexibilização ganhando força, as compras presenciais seguem crescendo e voltam a ser responsáveis pelo maior volume de vendas em diversos segmentos. Mas, mesmo com avanço da vacinação, o surto da variante Delta e possibilidade de novas ondas faz com que governos e empresas mantenham os protocolos de higiene e segurança – com a tendência de que eles ainda permaneçam por um bom tempo.

Diante deste cenário, começamos a pesquisar até que ponto o uso de máscaras prejudica a nossa percepção facial e habilidades de comunicação, e afeta a nossa capacidade de realizar interações sociais e construir relacionamentos fortes. Esta é uma questão essencial para marcas que precisam criar e fomentar relacionamentos fortes com seus clientes, incluindo em pontos de contato específicos – o vendedor ajudando um cliente na loja, o caixa em uma agência bancária e assim por diante.

**Este paper tem como objetivo fornecer análises relevantes aos especialistas de CX, responsáveis por projetar e fornecer experiências aos clientes neste novo cenário.**

**Nesta “realidade de máscaras” em que vivemos, como uma empresa pode criar momentos significativos e que incentivem os clientes a comprar, retornar e recomendar, proporcionando vantagem competitiva e os melhores resultados de negócios, ao mesmo tempo que garanta que clientes e funcionários fiquem seguros?**

**A versão original deste artigo<sup>1</sup> foi publicada no início de 2021. Os dados relatados no paper foram atualizados com base em resultados de um R&D realizado na Argentina e no México.**



# A IMPORTÂNCIA DA PERCEPÇÃO FACIAL NOS RELACIONAMENTOS HUMANOS

Antes de analisar mais a fundo o impacto das máscaras de proteção, primeiro precisamos entender o papel da percepção facial no processo de compra e na construção de relacionamentos sociais. Com base na informação que coletamos a partir da aparência visual dos rostos, acessamos informações sobre a identidade de outra pessoa. Fazemos inferências sobre o humor, o nível de interesse e as intenções.

Em termos simples, usamos as informações transmitidas pelo rosto para nos ajudar a descobrir o que uma pessoa pode estar pensando ou querendo dizer. Na verdade, a percepção facial é talvez a habilidade de percepção visual mais desenvolvida nos seres humanos e desempenha um papel crítico nas interações sociais<sup>2</sup>. Cobrir características críticas em um rosto humano pode, portanto, ter um impacto sobre essa interação em diversos níveis.

A expressão no rosto de alguém nos permite entender seu estado emocional a tal ponto que podemos até definir sua emoção. A percepção de ver o medo no rosto do outro evoca, de forma inconsistente, uma resposta na amígdala, a região do cérebro ligada à nossa experiência de medo.

A percepção de nojo no rosto de outra pessoa evoca uma resposta na ínsula, a região associada ao processamento de odores e sensações viscerais. Para muitos, uma emoção vista é uma emoção compartilhada e um gatilho de empatia.

Além disso, a compreensão da fala pode ser facilitada ou modulada pela percepção dos movimentos labiais associados à fala, mesmo em pessoas sem limitações auditivas. A leitura labial melhora a precisão da audição e os movimentos labiais que são inconsistentes com a fala auditiva podem causar erros auditivos, conforme demonstrado pelo efeito McGurk<sup>3</sup>. Em resumo, ver os lábios de uma pessoa ajuda os indivíduos a ouvir e entender melhor.

**Dada a importância da percepção facial no reconhecimento emocional e na compreensão da fala, fomos entender o impacto da cobertura facial nesses dois elementos importantes da interação social e, por fim, na experiência do cliente.**

---

**A expressão no rosto de alguém nos permite entender seu estado de espírito a tal ponto que podemos até experimentar sua emoção.**

# O IMPACTO DO USO DA MÁSCARA NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Um estudo em andamento realizado por pesquisadores do Center for Applied Research in Decision Making da Temple University, nos Estados Unidos, em parceria com a Ipsos, analisa a relação entre o uso de máscaras e o relacionamento humano.<sup>4</sup>

O estudo mostra que o uso das máscaras tem um impacto significativo na capacidade humana de identificar emoções e se comunicar e, portanto, na experiência do cliente e na construção de relacionamento com quem está atendendo.

Em ondas mais recentes do estudo, realizadas nos Estados Unidos e na Argentina<sup>5&6</sup>, uma tendência semelhante foi observada em relação ao reconhecimento das emoções e seu impacto em duas culturas diferentes. A análise do reconhecimento facial mostrou que rostos felizes são classificados como menos agradáveis e menos calorosos quando a metade inferior do rosto está coberta, do que no caso de rostos sem máscara. Isso significa que algo tão simples como um sorriso perde parte de seu poder de fortalecer as relações humanas, quando coberto.

Este fenômeno é agravado pelo fato de que os participantes da pesquisa também acharam mais difícil identificar realmente rostos felizes quando mascarados.

A felicidade não foi a única emoção que os participantes acharam mais difícil de identificar quando a metade inferior de um rosto estava mascarada. Nojo, tristeza, surpresa e medo também tiveram menos probabilidade de serem identificadas corretamente, embora, novamente, na maioria dos casos, foram corretamente reconhecidas.

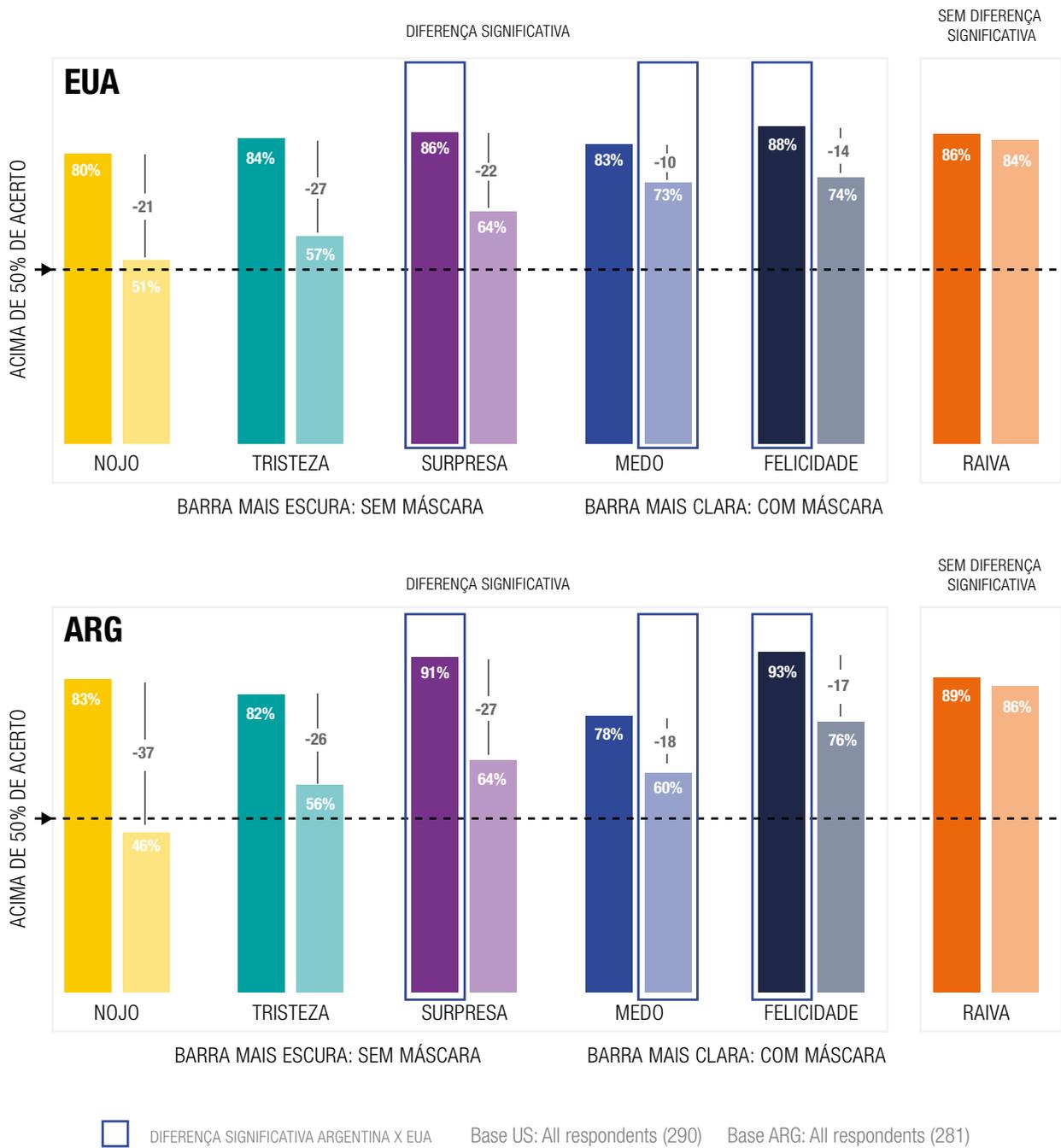
Na verdade, a raiva foi a única emoção sobre a qual as máscaras não tiveram impacto, em termos de percepção. Embora esta seja uma “boa notícia” para o atendimento, pois um cliente irritado ainda seria facilmente identificável, também significa que a equipe não pode confiar em máscaras para esconder sua própria raiva, caso se encontrem confrontados com uma situação difícil e respondam desta forma. A equipe deve, portanto, continuar a administrar / ocultar sua própria raiva, mesmo quando os clientes não o fazem.

Certas diferenças foram detectadas entre os estudos na Argentina e nos Estados Unidos:

- Sem “máscara”, as emoções de surpresa e felicidade eram significativamente mais identificáveis entre os argentinos do que entre os norte-americanos
- Enquanto usava uma máscara facial inferior, a emoção de medo era significativamente mais difícil de ser detectada entre os argentinos do que os norte-americanos.
- No geral, o impacto sobre a percepção emocional durante o uso de máscaras parece ser maior entre os argentinos do que entre os norte-americanos. Curiosamente, a raiva é igualmente reconhecida com ou sem máscara facial, tanto nos Estados Unidos quanto na Argentina.

O efeito das máscaras faciais na percepção das emoções tem implicações para as empresas que buscam construir relacionamentos com o cliente, porque torna mais difícil para a equipe reconhecer a resposta emocional do cliente

**Figura 1** Porcentagem que identifica corretamente cada emoção



Fonte Center for Applied Research in Decision Making at Temple University/Ipsos R&D

e, portanto, ter empatia. Isso pode levar involuntariamente a mais interações “transacionais” ou isoladas, simplesmente porque o membro da equipe falhou em reconhecer o estado emocional do cliente e, portanto, falhou em intervir ou responder de forma adequada.

Para responder adequadamente aos clientes, a equipe precisará prestar mais atenção a outras dicas, como linguagem corporal e tom de voz. Fazendo isso, eles podem garantir que os clientes sejam / se sintam tratados corretamente, mesmo que a expressão de suas necessidades seja, literalmente, mascarada.

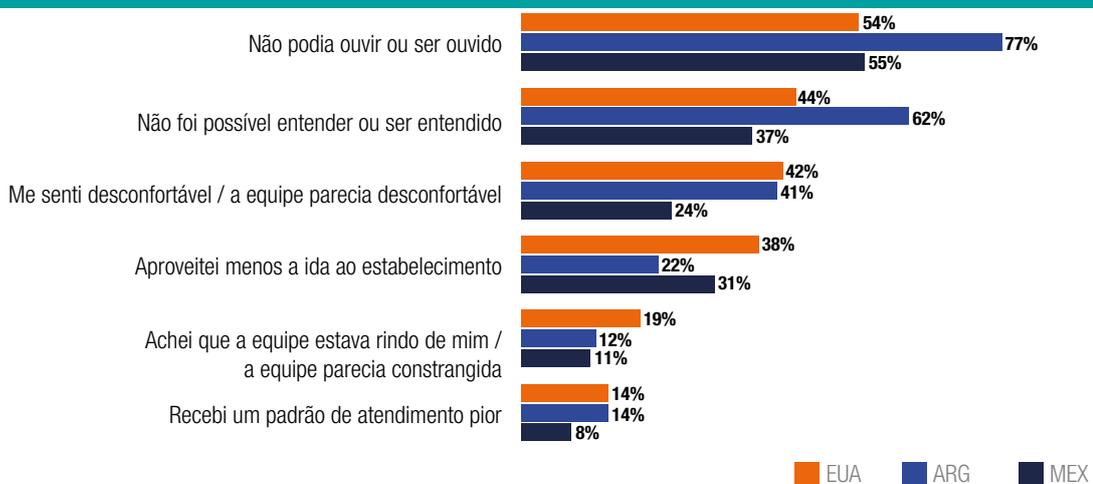
Em uma pesquisa relacionada conduzida nos Estados Unidos e, mais recentemente, na Argentina e no México<sup>6</sup>, cerca de três em cada dez clientes (EUA: 28%, MEX: 30%) disseram que o uso de máscara impedia ou dificultava conseguir a informação que eles queriam. Na Argentina, 40% declararam essa dificuldade ou impedimento.

Uma proporção significativa de pessoas precisa, portanto, de mais apoio para se comunicar com eficácia.

Entre aqueles que experimentaram algum prejuízo na jornada usando máscaras, seja com os clientes e / ou funcionários, as dificuldades destacadas foram em três áreas principais:

- **Comunicação:** intuitivamente, dado que as máscaras faciais bloqueiam a leitura labial (e potencialmente abafam as vozes), a audição e a compreensão são dificultadas pelas máscaras. No México e nos EUA, mais da metade (EUA: 54%, MEX: 55%) dos participantes da pesquisa disseram que não conseguiam ouvir o atendente ou que o funcionário não conseguia ouvi-los. Na Argentina, 77% referiram esse problema – 20% a mais do que no México e nos Estados Unidos. Os argentinos, que na América Latina são conhecidos por serem mais expressivos, mencionaram com mais frequência que, ao usar a máscara, os atendentes não conseguiam entendê-los ou eles não conseguiam entender os atendentes.
- **Conforto Físico:** Na Argentina e nos Estados Unidos, duas em cada cinco pessoas disseram que se sentiam fisicamente desconfortáveis usando uma máscara ou que o membro da equipe de atendimento parecia desconfortável. Mas, os participantes no México foram quase 50% menos propensos a apontar este desconforto..
- **Prazer:** Quase 20% relataram que a experiência de ir à loja foi menos prazerosa usando a máscara. Sem dúvida, isso pode ser parcialmente atribuído às dificuldades descritas anteriormente.

**Figura 2** Impacto de usar uma máscara (% selecionando cada)



Todos os entrevistados que experimentaram algum prejuízo em sua viagem como resultado do uso de máscara ou equipe usando máscara (126)

Fonte: Center for Applied Research in Decision Making at Temple University/Ipsos R&D

# O QUE ISSO SIGNIFICA PARA AS EMPRESAS?

O uso de máscaras é uma realidade que provavelmente veio para ficar por um bom tempo. Mas, dado o impacto que as máscaras podem ter na qualidade e eficácia das interações entre os indivíduos, as empresas precisam ir além para trabalhar este impacto.

Na mesma pesquisa, perguntamos aos participantes que sentiram algum prejuízo em sua jornada de compra, quais intervenções eles gostariam de ver. A comunicação aprimorada foi um fator-chave:

- Pelo menos um em cada quarto entrevistados quer mais placas ou pôsteres no local dizendo o que fazer – um indicador de que os clientes estão ansiosos para seguir as diretrizes de saúde e segurança, mas que as informações de orientação precisam estar claramente visíveis. Na Argentina, esse ponto foi mencionado por um terço dos participantes.

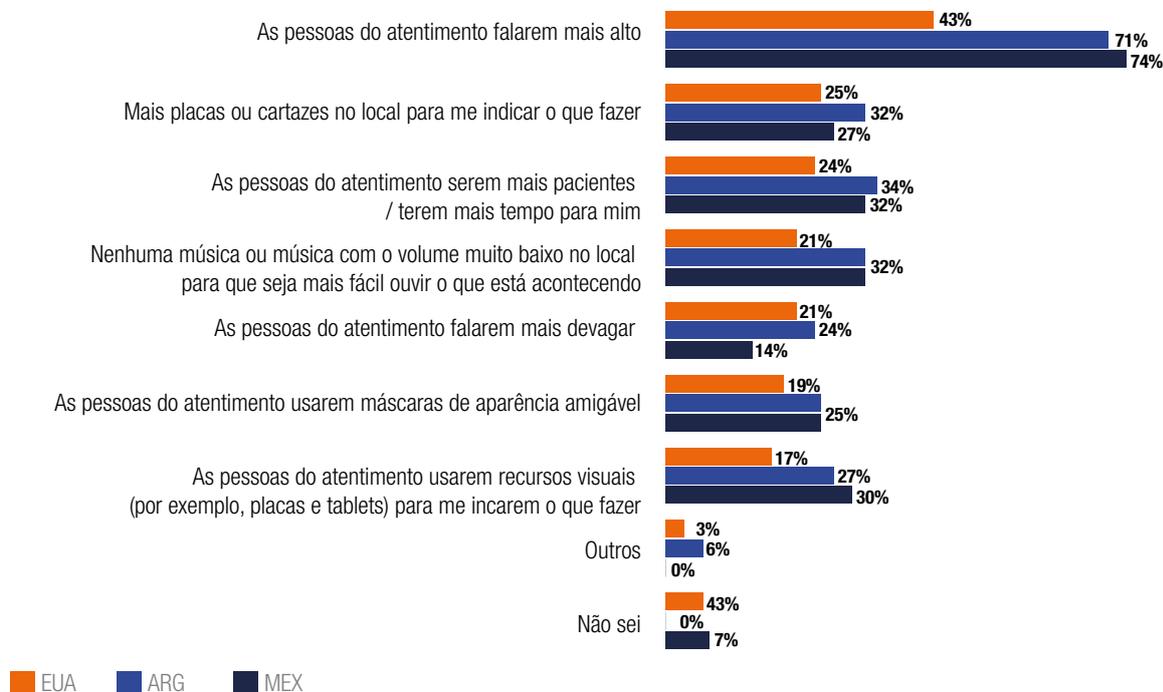
- Nos Estados Unidos, mais de dois quintos dos participantes (43%) desejam que a equipe fale mais alto – sem dúvida, relacionado à máscara. Na Argentina e no México, pelo menos dois terços querem o mesmo.

Para complementar a visão do cliente, conduzimos uma série de entrevistas semiestruturadas para explorar a 'visão da empresa'; queríamos explorar o ponto de vista do 'outro lado do balcão'; o impacto sobre os funcionários e a visão das empresas sobre este novo mundo mascarado.

## Desafios comuns foram identificados:

- **Impacto Físico:** Os funcionários notaram dificuldades de comunicação e desconforto ao usar máscaras faciais, não apenas ao se deparar com os clientes, mas também em suas interações com os membros da equipe. Embora eles tenham reconhecido a importância do

**Figura 3** Qual das opções a seguir teria tornado mais fácil alcançar o que você queria fazer? (% selecionando cada)



uso das máscaras, eles ainda ansiavam por soluções mais confortáveis e por um maior esforço investido na tentativa de se comunicar de forma mais eficaz.

- **O novo “distanciamento social”:** Os funcionários notaram que o distanciamento social e outras medidas de segurança criaram uma lacuna física e “emocional” entre as equipes e seus supervisores, e que esse *gap* continua aumentando.
- **Apoio emocional:** Entendido como a necessidade de apoiar o bem-estar da equipe e de seus integrantes. Embora a preocupação dos líderes com o bem-estar de sua equipe apareça cada vez mais nas agendas das empresas, o foco na gestão da incerteza e do medo é mencionado com sendo de grande importância. Este apoio ao bem-estar dos funcionários se traduz, em última análise, na experiência do cliente. O suporte emocional com socialização limitada na equipe de trabalho implica em novas formas de relacionamento e compreensão outros. A maneira como os membros da equipe se conectam está mudando. Essa mudança é considerada um desafio, pois a fluência da comunicação é comprometida e, portanto, pode comprometer o sucesso do ecossistema.

Todos os pontos acima refletem o processo de adaptação das equipes internas de trabalho. No entanto, essas mudanças também refletem uma profunda preocupação com o cliente, especificamente nas seguintes questões:

- A busca de empatia e fluidez na relação com o cliente no contexto de distanciamento social. Nas entrevistas, máscaras e novos elementos são reconhecidos como obstáculos para a fluidez no relacionamento com o cliente. Nesse sentido, foi destacada a necessidade de buscar momentos seguros com o cliente para expressão / gestos. Para os entrevistados, esses momentos são muito valiosos para estabelecer um relacionamento com o cliente e uma experiência menos ‘impessoal’ em sua jornada.
- Ao mesmo tempo em que se busca empatia e fluência, surge a necessidade de estabelecer controles que garantam o acesso ao serviço com distanciamento seguro. Este ponto é necessário e um paradoxo com o ponto anterior.

Tais aprendizados podem ajudar a informar planos de ação, incluindo iniciativas de treinamento para funcionários. Aqui estão alguns aspectos-chave que precisam ser claramente comunicados e acionados dentro das organizações como formas importantes de facilitar as interações entre o atendimento e clientes.



### LINGUAGEM CORPORAL

Quando apropriado, é recomendado tentar ajudar a comunicação com gestos relevantes e envolventes.



### IMPORTÂNCIA DO CONTATO VISUAL

Os olhos podem transmitir muitas informações e fazer uso da quantidade / forma adequada de contato visual é uma forma de melhorar a comunicação.



### VOZ/SONS

Falar mais devagar e, em alguns casos, mais alto, ajudará. Gerenciar o nível de ruído, incluindo a música ambiente alta, também é importante.



### COMUNICAÇÃO VISUAL

Recursos visuais, como pôsteres e dispositivos interativos, como tótems, são maneiras de fornecer ao cliente informações relevantes e também de guiá-lo pela experiência e ajudá-lo encontrar as informações que precisa.

No entanto, não há solução mágica aqui, e as empresas, individualmente, precisam medir o impacto dos protocolos de higiene e segurança nas experiências de seus clientes e funcionários, em seus pontos de contato específicos, a fim de mitigar qualquer efeito negativo. Devem ser projetadas experiências novas e sustentáveis que estejam totalmente alinhadas aos protocolos, mas que também promovam relacionamentos sólidos com clientes e funcionários.



# CX SERVICE DESIGN

Pensando em avaliar a experiência que estão proporcionando aos seus clientes e as melhorias e aprimoramentos necessários, a Ipsos desenvolveu uma abordagem de Design de Serviço de CX, que propõe que as marcas avaliem

seu cenário atual, em quatro estágios, que começa com a compreensão da experiência, até o projeto de novas intervenções que terão um impacto positivo na experiência do cliente.

Figura 4 Ipsos CX Service Design framework



## PASSO 1: IDENTIFICAÇÃO

Num primeiro momento, é preciso entender, a partir de dados e conhecimentos existentes, como a experiência atual é entregue, a intenção da promessa da marca por trás dela, e que intervenções potenciais existem para melhorar a experiência, de uma perspectiva interna.

Por meio de pesquisas entre os clientes, observaremos e exploraremos o impacto das máscaras faciais e forneceremos uma compreensão empática. Vamos desvendar as necessidades, motivações, pontos fracos e momentos-chave na interação com clientes.

## PASSO 2: DEFINIÇÃO

Tendo compreendido a experiência entregue, desde a perspectiva interna, da linha da frente e do cliente, a segunda fase foca em criar soluções e intervenções, a partir dessa compreensão, soluções estas que irão construir e melhorar as relações com os clientes. Nossa pesquisa com máscaras, por exemplo, mostra que a comunicação e a empatia são áreas-chave a serem abordadas. No entanto, a extensão do problema e o impacto variam de acordo com a organização e o ponto de contato; Portanto, é preciso pensar as intervenções mais adequadas, dado o contexto e o modelo de negócio.

## PASSO 3: DESENVOLVIMENTO

Nesta fase, é preciso criar os protótipos para testar intervenções com a linha de frente de atendimento e os clientes e medir o impacto em sua experiência. Em alguns casos, as intervenções estarão prontas para o lançamento sem mais testes, pois farão sentido imediato e intuitivo. Em outros, podem precisar de uma exploração mais aprofundada por meio de pesquisas de avaliação de conceito.

## PASSO 4: ENTREGA

Por fim, as intervenções selecionadas vão para um “*soft launching*”, com testes A / B. Depois de totalmente lançadas, as novas intervenções serão monitoradas por meio de programas de medição de andamento e ajustadas posteriormente, se necessário.



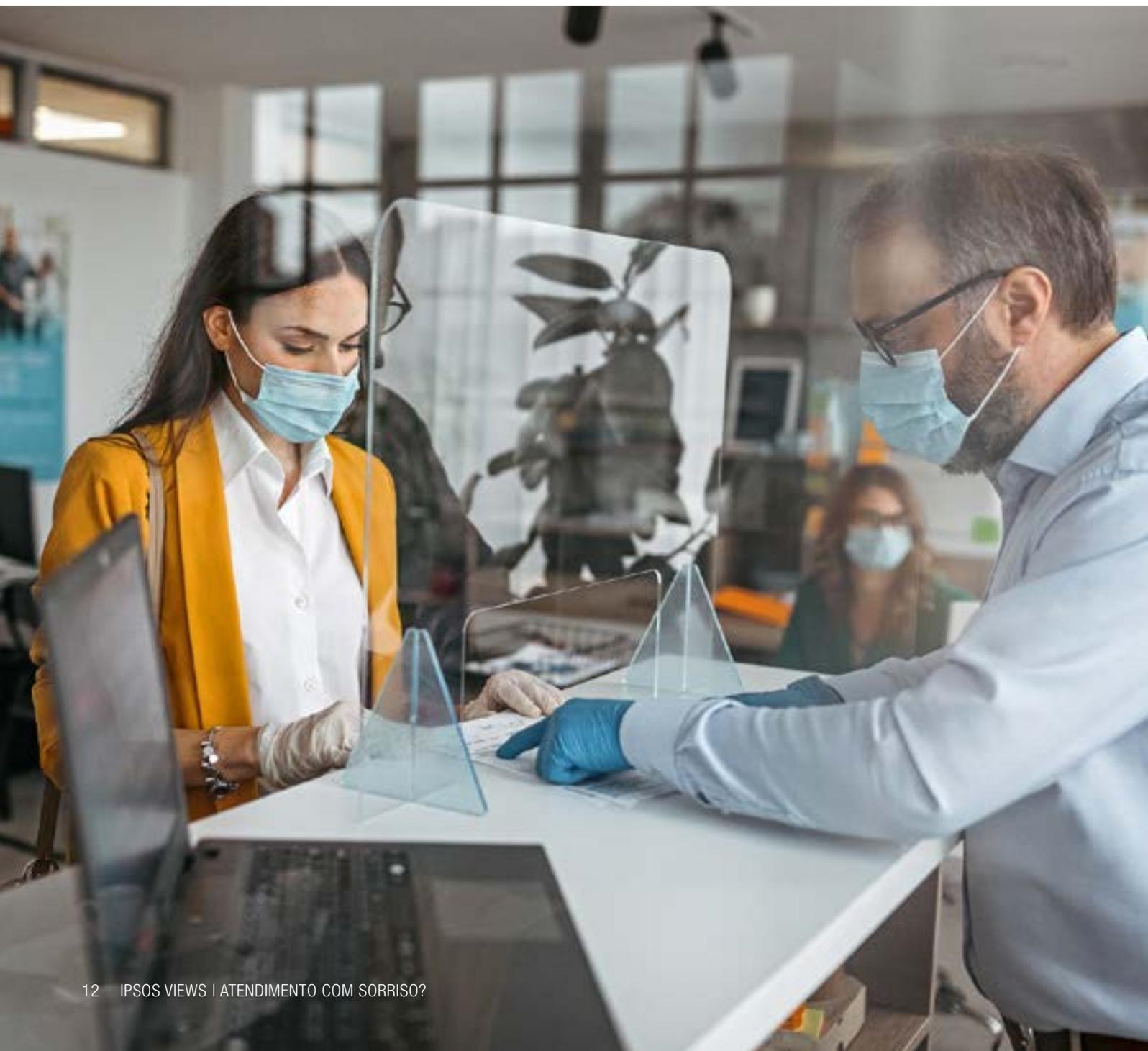
## CONCLUSÃO

O que nossa pesquisa deixa claro é que, independentemente de serem essenciais para a segurança de todos nesse momento, as máscaras têm o potencial de causar um impacto negativo significativo nas habilidades de comunicação e interação na hora de construir relacionamentos sólidos com os clientes.

Por isso, para mitigar esses efeitos colaterais, é preciso ir além de um diagnóstico e priorização de problemas tradicionais, e realizar intervenções potenciais e novos processos. Isso começa com uma compreensão completa

das necessidades dos seus clientes e termina com uma abordagem flexível e interativa para oferecer excelentes experiências ao cliente que cumpram as promessas da marca e alcancem os resultados de negócios desejados.

Há aqui uma oportunidade para as organizações se destacarem, serem percebidas como inovadoras e relevantes, o que pode gerar tanto um ativo de confiança entre os clientes durante possíveis crises, como percepções positivas com relação a marca no longo prazo.



## REFERÊNCIAS

1. Service with a Smile? Delivering customer experience in the face of mask wearing  
<https://www.ipsos.com/en/service-smile>
2. Haxby, J.V., Hoffman, E.A. and Gobbini, M.I. (2002). Human neural systems for face recognition and human communication. Society of Biological Psychiatry
3. McGurk, H. and MacDonald, J. (1976). Hearing lips and seeing voices. Nature 264, 746–748. doi: 10.1038/264746a0
4. Williams, C.W., Haroon, E., Mai, B. and Venkatraman, V. (In preparation) Face masks influence how facial expressions are perceived: A drift-diffusion model of emotion judgments
5. A total of 290 participants were recruited in the United States to rate 324 faces representing six discrete affective responses, namely angry, fearful, disgusted, happy, sad and surprised, across three conditions: no masking, masking of the bottom half of the face (mimicking a face mask) and masking of the top half of the face. To ensure we controlled for ethnic and racial diversity, we chose images from the RADIATE Face Set that were balanced for Asian, Black, Hispanic and White. In addition to rating faces, participants were also asked about their experience as customers during the pandemic, focused on the impact of face masks. This fieldwork was carried out 12-13 October 2020.
6. 400 participants in Mexico and 281 in Argentina responded to the quantitative questionnaire where participants responded about their experience as customers during the pandemic, focusing on the impact of face masks. Three Argentinians responsible for CX participated on the qualitative part, that included semi-structured interviews to explore the perspective from companies about CX during the pandemic. This project took place during March 2021.

## LEIA TAMBÉM

- Getting Sticky – Emotional attachment and profitable customer relationships  
<https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships>
- Get Fair or Fail – Why fairness is key to business success  
<https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>
- Mind the Gap – Why what a brand promises and what it delivers matter  
<https://www.ipsos.com/en/mind-gap-why-what-brand-promises-and-what-it-delivers-matter>
- Money Talks or Budget Walks – Delivering a Return on Customer Experience Investment: ROCXI  
<https://www.ipsos.com/en/money-talks-or-budget-walks>
- Staying Close to your Customers – Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing  
<https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>
- The Forces of Customer Experience – The science of strong relationships in challenging times  
<https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>
- The Key to your CX Success – Finding the right customer experience KPI for your business  
<https://www.ipsos.com/en/key-your-cx-success>

## OUÇA

- Customer Perspective: An Ipsos podcast  
<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>

# ATENDIMENTO COM SORRISO?

---

**Jean-Francois Damais** Global Chief Research Officer, Customer Experience, Ipsos

**Manuel Garcia-Garcia** Global Lead of Neuroscience, Global Science Organisation, Ipsos

**Fiona Moss** Global Research Director, Customer Experience, Ipsos

**Carolina Smart** Argentina Service Line Leader, Customer Experience, Ipsos

**Nicolás Fritis** Latam Head, Customer Experience, Ipsos

Contribuição:

**Helen Bywater-Smith** Head of CX Service Design, Customer Experience, Ipsos

Os papers **Ipsos Views**  
são produzidos pelo  
**Ipsos Knowledge Centre.**

[www.ipsos.com/pt-br](http://www.ipsos.com/pt-br)  
[comunicacao@ipsos.com](mailto:comunicacao@ipsos.com)

 Ipsos Brasil

**GAME CHANGERS**

