

O CLIENTE TEM SEMPRE RAZÃO? O VALOR EMOCIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Irene Raguene Troccoli¹
irene.troccoli@estacio.br.
Wilson Neves²
wneves@ctex.eb.br.

RESUMO

Este comentário acadêmico se propõe a lançar breve discussão a respeito do bordão “o cliente tem sempre razão”, com foco especialmente dirigido à área de prestação de serviços. Para tanto, mira o lado emocional das relações cliente-funcionário, resgatando posições de autores no que tange à importância de se entenderem e se administrarem as emoções oriundas de ambas as partes.

Palavras-chave: Marketing de Serviços. Emoções. Experiências

IS THE CLIENT ALWAYS RIGHT? THE EMOTIONAL VALUE AS A STRATEGIC CORPORATE ISSUE

ABSTRACT

This academic commentary aims at launching a brief discussion concerning the saying “the client is always right”, specifically focusing the services area. To do so, it aims at the emotional side of the client-employee relationship, recalling opinions of authors concerning the importance of one understanding and managing the emotions from both sides.

Key words: Services Marketing. Emotions. Experiences

Atualmente, os consumidores exigem não só que serviços e produtos sejam da mais alta qualidade, mas também que se trate de experiências positivas e memoráveis – o que tem mostrado que as empresas que desejem suplantar seus concorrentes devem aprender a adicionar valor emocional às experiências dos clientes.

No caso, conforme colocam Barlow e Maul (2001), o valor emocional remete ao valor econômico da percepção dos clientes quando experimentam produtos e serviços, tratando-se de conceito ligado à retenção de clientes antes de qualquer outra coisa. Isto porque os clientes

¹ Professora do programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá.

sempre formam opiniões quando interagem com as empresas e com seus funcionários, e, ao filtrarem e processarem estas informações sensoriais, criam impressões emocionais. Assim, as emoções positivas podem, junto ao cliente, gerar comprometimento, entusiasmo e energia, enquanto as emoções negativas podem gerar insatisfação, rejeição e vontade de não mais retornar.

Em outras palavras, as emoções referem-se aos sentimentos que os clientes de fato têm - ou antecipam - ao lidar com a empresa e com seus respectivos representantes. Isto faz com que seja fundamental, para o sucesso contínuo de organizações, que elas mantenham as emoções positivas entre seus consumidores - e também entre seus funcionários, para que estes retroalimentem as emoções dos clientes. Esta manutenção, por sua vez, é possível por meio de práticas gerenciais que prezam a consciência das emoções, que se colocam como mais um desafio para os gerentes e para os provedores, especialmente de serviços, nas empresas do século XXI.

Nesta linha de raciocínio, concentrar-se nas emoções é incontestavelmente o próximo passo para as empresas de serviços que desejam fazer a transição para a economia da experiência. Para tanto, todos na empresa precisam chegar a um acordo sobre a realidade das emoções na empresa – ou seja, todo o sistema de serviços da empresa deve concentrar-se no valor emocional para funcionários e clientes externos. Afinal, Barlow e Maul (2001) são enfáticas ao dizerem que a conexão emocional é um importante elemento estratégico do marketing para conquistar e manter relações entre as organizações e seus clientes. Isto porque é esta conexão que garante a possibilidade única de a empresa se diferenciar e se destacar em meio a uma realidade tão competitiva. Em paralelo, esse vínculo emocional com o cliente também auxilia na fidelização da clientela. Isto, em última instância, implica maiores retornos financeiros à empresa, num processo que se retroalimenta conforme as emoções atribuem exclusividade a uma marca, e essa passa a não concorrer mais com as demais: ela se torna única para aquele consumidor.

A construção de bons relacionamentos com clientes externos, do ponto vista emocional,

² Mestrando, Universidade Estácio de Sá.

começa com amor, atenção e respeito. No caso do amor – alusão a sentimento que possui significado diferente para pessoas diferentes, tais como amor-próprio, amor sexual ou amor materno – aludindo à sua aplicação em termos de marketing, Senge (1998) afirma que sua simples aplicação no negócio não basta. Isto porque os funcionários precisariam entender os reflexos de suas interações sobre as emoções dos clientes. Em outras palavras, eles precisariam ter a capacidade de perceber a necessidade de mudarem estados emocionais negativos, e de saberem unir as dimensões material, pessoal e emocional da experiência do atendimento. Por isto mesmo, este autor define o amor como um compromisso com o crescimento e com o desenvolvimento do indivíduo, podendo, ainda, servir como base para o padrão ético de uma empresa. Ele complementa: “Estas dimensões são instrumentos para oferecer amor” (SENGE, 1998, p. 44).

Há uma forte tendência a se acreditar que os clientes sempre têm razão, embora se saiba que nem sempre isto é uma verdade: por vezes, eles cometem erros e ficam confusos. Independente disto, Barlow e Maul (2001) frisam que os clientes são sempre emocionais, ou seja, eles sempre têm sentimentos - às vezes intensos, outros pouco perceptíveis - quando compram ou quando realizam transações comerciais. Neste contexto, embora os provedores de serviços não precisem necessariamente psicanalisar seus clientes, eles certamente precisam, no mínimo, entender que algo importante está ocorrendo com estes quando expressam emoções, mesmo que não o digam diretamente. Tudo isso com um único objetivo: desenvolver relacionamento de longo prazo: “Relacionamentos fiéis com clientes exigem que se cultivem vínculos pessoais e em geral não acontecem por acidente. O desafio para as empresas é fazer os encontros parecerem-se com relacionamentos” (BARLOW; MAUL, 2001, p. 59)

Por isto mesmo, Godri (1994, p. 17) coloca que "Propaganda é apenas 1% do processo de marketing, o contato do dia-a-dia é o que realmente importa". Ou seja, os clientes devem ser identificados, compreendidos e trabalhados, buscando-se a satisfação e a fidelização na medida em que se trata de verdadeiros instrumentos de fortalecimento das empresas ofertantes no mercado.

Contudo, nem sempre esta tarefa é fácil. Tornar uma organização favorável às emoções requer entendimento básico das emoções humanas e consciência de estados emocionais particulares. Afinal, a participação e a observação ativas permitem o melhor entendimento de si mesmo e daqueles que constituem a clientela, seja ela ativa ou potencial.

Cobra e Ribeiro (2000) fazem diversas comparações entre os relacionamentos amorosos que as pessoas estabelecem entre si com as relações estabelecidas entre as pessoas e empresas, e veem nisso uma maneira de manterem-se as relações interpessoais. A posição dos autores é a de que todos aqueles envolvidos neste tipo de relação devem primar pela manutenção do respeito entre si, de forma a estabelecer um vínculo estrito com os clientes.

O que se tem, portanto, é que a competência emocional é extremamente valiosa em uma sociedade cada vez mais competitiva e interdependente, na medida em que reconhecer sentimentos torna-se uma das melhores formas de se evitarem desencontros que impliquem a perda de oportunidades de realização de negócios. Nesta linha de raciocínio, Barlow e Maul (2001) indicam que saber o significado dos relacionamentos faz parte daquilo que chamam de competência emocional, que, no ambiente concorrencial atual, revela-se poderosa vantagem competitiva, principalmente no que tange à prestação de serviços. Afinal, é neste setor que, por suas características muito específicas e onde o elemento humano – muito mais do que no segmento de produtos físicos - assume papel de destaque, os clientes experimentam centenas de emoções. Não por acaso, a mensuração da satisfação advinda do consumo dos serviços pode vir tão simplesmente da capacidade de se escutarem as manifestações do cliente, caminho adequado para o aprendizado voltado para a demonstração da empatia: “A *realidade* do atendimento pode ser uma definição positiva que beneficia tanto quem o oferece quanto aquele que o recebe.” (BARLOW; MAUL, 2001, p.53).

Pode-se entender que a empatia possui dois aspectos: o emocional (perceber o que alguém está sentindo) e o racional (entender o que alguém está sentindo). Já Hochschild (2003) identifica um problema inerente aos encontros no setor de serviços: ela argumenta que as pessoas podem ser quem elas de fato são no relacionamento com amigos e a família, mas não nos *encontros* de trabalho: nos encontros estabelecidos nos serviços, os funcionários têm de

"representar", e isso dá trabalho, afirma ela.

No contexto do atendimento ao cliente, a reclamação deve ser vista como um fator emocional, porquanto se entenda que, se o cliente entra em contato para reclamar é porque, consciente ou inconscientemente, ele deseja ainda fazer negócio com a empresa. Em outras palavras, os clientes que reclamam são potencialmente fiéis, característica que deve ser altamente valorizada pelas empresas. Isto porque clientes que se sentem positivos têm maior disposição para tornarem-se tolerantes para com atrasos, com escassez de produto, com erros e com muitos outros aspectos relacionados com falta de qualidade percebida. Por isto mesmo, Barlow e Maul (2001) concluem que, antes de serem um problema a ser resolvido pelos provedores de serviços, as emoções são a base para a formação de relacionamentos profícuos com os clientes. Roberts (2005, p. 42-43) corrobora este ponto de vista:

Os seres humanos são movidos pela emoção, não pela razão. [...] A emoção e a razão estão entrelaçadas, mas, quando entram em conflito, a emoção sempre ganha. Sem o fugaz e intenso estímulo da emoção, o pensamento racional torna-se lento e se desintegra. [...] O importante é envolver-se com as novas realidades da emoção. Temos que descobrir o que elas significam para nós. Como afetam o comportamento. [...] Analisando as emoções alheias e nos recusando a reconhecer as nossas, mantemos os mesmos velhos hábitos.

Esta opção pelo que Barlow e Maul (2001) denominam de *competência emocional* remete a seis pontos principais: a) estimular a interdependência positiva; b) lidar com "o cliente tem sempre a razão"; c) contratar competência emocional; d) definir os requisitos emocionais dos cargos de atendimento; e) entender a necessidade de instrução permanente; e f) incentivar a autonomia dos funcionários e a competência emocional.

No caso do último ponto, cabe aos gerentes treinarem essa atitude e ensinarem os funcionários a lidar com clientes que se tornam indelicados. Se uma das competências emocionais mais importantes para os provedores de serviços é saber como ajudar os clientes a superar fortes emoções negativas, aqueles que estão na linha de frente precisam

fazer isso sem ser depreciados, sem tomar para si o peso das emoções dos clientes e sem confrontarem estes últimos. Desta forma, eles poderão deter as características emocionais exigidas para um atendimento de excelência, passando a deter aquilo que Guastello, Shissler, Driscoll e Hyde (1998) denominam de *habilidades mentais de ordem superior*: a capacidade de ler a linguagem corporal, de ser flexível na comunicação, de permanecer envolvido em situações altamente emocionais e empáticas, e de estabelecer um bom relacionamento com a clientela.

Para Barlow e Maul (2001), o fato de os consumidores viverem em um mundo de interdependência – expresso no lar, nas cidades, nas equipes de trabalho, nas empresas, nas instituições públicas e na comunidade global – faz com que eles empreguem grande parte do tempo em relacionamentos comerciais ou organizacionais interdependentes. Ao mesmo tempo, à medida que se entra em um novo milênio, uma pergunta forçosamente se coloca acerca de todo esse tempo gasto: qual seria a melhor forma de a sociedade estabelecer e desenvolver os relacionamentos comercial e organizacional?

O'Hara e Stenberg (1999) oferecem uma resposta, ao dizer que, se as pessoas não alcançarem o nível em que dois seres humanos estão vinculados em um sistema de honra e de respeito mútuos, passarão a maior parte da vida simplesmente executando tarefas umas para as outras - fora do contexto de uma relação humana. Assim, se funcionários e clientes não alcançarem um nível de vínculo humano, estes últimos serão considerados pelos primeiros como aqueles que bagunçam a mercadoria, assim como os vendedores serão vistos, pelos clientes, como os que nunca estão por perto quando se precisa de ajuda (BARLOW; MAUL, 2001). Da mesma forma, se tecnólogos e clientes não alcançarem um nível de vínculo humano, os clientes serão vistos como “[...] usuários tolos que nunca leem os manuais”, e os tecnólogos como “[...] bitolados arrogantes que sempre perguntam logo de cara se o seu computador está ligado” (BARLOW; MAUL, 2001, p. 70).

Esta visão indica que a emoção inspira, excita, amedronta e ameaça, vez que está relacionada à sobrevivência humana. Não por acaso, Roberts (2005) divide as emoções em dois grupos: 1) as praticamente instintivas emoções primárias: breves, intensas, incontroláveis

e solitárias, conforme incluem alegria, tristeza, raiva, medo, surpresa e repulsa; e 2) as emoções secundárias (ou sociais, por dependerem do outro para serem sentidas) que incluem amor, culpa, vergonha, orgulho, inveja, ciúme, e que "[...] constituem os elementos do conjunto volátil a partir do qual os relacionamentos humanos são formados [...]" (ROBERTS, 2005, p.44).

Assim, na medida em que existem mecanismos conscientes e inconscientes que regem a escolha do consumidor, não basta realizar-lhes as necessidades: é preciso ir além, e realizar-lhes os desejos. "As pessoas têm valores sedimentados no consciente e no inconsciente, respectivamente pelos aspectos tangíveis e intangíveis das marcas" (COBRA; RIBEIRO, 2000, p.146). Conhecer essas necessidades e desejos exige que as empresas e clientes estreitem seus laços de relacionamento, o que implica reforçar as emoções positivas que ali permeiam.

Não surpreende que, neste quadro de *emocionalidade*, assumam posição destacada o aspecto do atendimento ao cliente relativo ao comportamento reclamatório destes. Afinal, este comportamento pode assumir diversos e muito diferentes perfis, conforme colocam Hoffman e Bateson (2003): reclamações instrumentais, “[...] expressas com o propósito de alterar uma condição indesejável” (p. 397); reclamações não instrumentais, “[...] feitas sem qualquer expectativa de alterar a condição indesejável, e com muito mais frequência do que as reclamações instrumentais” (p. 397); reclamações ostensivas, que são aquelas dirigidas a alguém ou a alguma coisa exterior ao reclamante; e reclamações extensivas, que são aquelas direcionadas a algum aspecto interior de quem reclama.

O que se destaca relativamente a este ponto é o paradoxo originado de a capacidade de ver algo do ponto de vista emocional do outro estar relacionada com a empatia, mais necessária quando há reclamações do que em qualquer outra situação. Isto porque a maioria das empresas e seus representantes teimam em ver as reclamações de uma perspectiva pessoal, e não como o ponto de partida útil para o início de iniciativas voltadas para a recuperação de falhas no serviço. Conforme Hoffman e Bateson (2003, p. 400), “Infelizmente muitas empresas reincidem na falha e desagradam ainda mais o

cliente, deixando de aproveitar a oportunidade para se recuperar”, não raro exigindo que os clientes não apenas provem a veracidade das reclamações, mas também comprovem que não foram eles mesmos que causaram o problema.

Este quadro é agravado quando as empresas erigem barreiras que implicam enormes esforços dos clientes para conseguirem transmitir suas reclamações, e/ou quando fazem pouco ou nada para apresentar uma solução para as reclamações recebidas. Este último aspecto, vale lembrar, tem sido muito facilitado no mundo da alta tecnologia, onde o intercâmbio cliente-prestador pode se dar rapidamente por meio eletrônico. Afinal, em que pese o fato de muitas vezes os retornos às reclamações serem rapidamente gerados e imediatamente encaminhados aos clientes por correio eletrônico, eles não raro são padronizados, apresentados de forma robótica via réplicas informatizadas. Assim, sua rápida geração e seu imediato retorno aos clientes, antes de sinalizar presteza e interesse no bom atendimento, podem não atender ao objetivo de seus comentários prescritos. E, quando isso ocorre, a emoção negativa que envolve a reclamação é reforçada.

Contudo, o que se observa é que, para muitas empresas, a resolução de reclamações ainda é processo relegado a segundo plano. Elas julgam desagradável ter que adotar procedimentos para a administração destes eventos, preferindo distanciar-se das más notícias ou tentar eliminar de uma vez as reclamações, ignorando que é cinco vezes mais caro atrair um novo cliente do que manter um cliente antigo (ROSENBERG; CZEPIEL, 1983). No caso, a medida-padrão adotada invariavelmente remete à crença de que, oferecendo serviços e produtos julgados como de alta qualidade, os clientes não terão motivo para reclamar. Neste sentido, o que se observa é um desenlace que alude a uma quase esquizofrenia por parte dos gerentes: eles sabem que as reclamações são benéficas, mas, no fundo, também as detestam, a ponto de evitar a realidade, fantasiando que é possível oferecer atendimento perfeito.

Agindo desta forma, as organizações se veem às voltas com conseqüências nefastas no atual mundo competitivo, tendo em vista a defecção de seus clientes insatisfeitos para os concorrentes. É importante ressaltar, aqui, o que colocam Voorhees, Brady e Horowitz

(2006, p. 524) sobre a fidelidade que pode ser esperada dos clientes de serviços que não reclamam: “[...] os que não reclamam têm menor probabilidade de voltarem a comprar (naquele estabelecimento) e são mais negativos do que os clientes que reclamam e que recebem alguma compensação [...]”.

Não há uma medida precisa para identificar os limites de um poder individual para assimilar ou expressar sentimentos que tenham possibilidades explosivas, mas, para Bandler e Grinder (1977), há uma proteção básica: não induzir o cliente a comportamentos que o próprio vendedor, não tenha amplamente estabelecido. Conforme corroboram Watzlavick, Bavelas e Jackson. (1998, p. 234-235),

O homem não pode ir além dos limites fixados pela sua própria mente; sujeito e objeto são idênticos, em última instância, a mente estuda a si própria, e é provável que qualquer enunciado sobre o homem em seu nexo existencial leve aos mesmos fenômenos de auto-reflexão que [...] geram o paradoxo.

Conhecendo a si próprio é que o homem se comunica com mais eficiência, sendo que, para Watzlavick, Bavelas e Jackson (1998), há dois tipos de conhecimento: o conhecimento das coisas e conhecimento sobre as coisas. O primeiro remete à simples percepção dos objetos através dos sentidos, recebendo o nome de conhecimento de primeira ordem. Já o conhecimento sobre as coisas recebe a designação de conhecimento de segunda ordem, consistindo na experimentação do objeto, onde o indivíduo atribui um significado a esse objeto. A partir daí, o indivíduo se comporta de acordo com a conclusão que extraiu de sua experiência com o objeto (um conhecimento obtido sobre o conhecimento de segunda ordem), dando origem ao conhecimento de terceira ordem. Esses níveis de significado constroem “[...] o processo de aquisição e conhecimento do indivíduo” (WATZLAVICK; BAVELAS; JACKSON, 1998, p.238).

Portanto, não estranha que, visando a aprimorar o resultado dos negócios, muitos gerentes incentivem os funcionários a entender e a sentir-se à vontade para falar sobre seus pontos fortes e fracos e, por conseguinte, incentivar o apoio mútuo. Antes de ser uma atitude relacionada à exploração do trabalho humano, ela encontra raízes na aceitação de que

nenhum prestador de serviços pode ter nível de relacionamento excelente com todos os clientes. Seu objetivo final, portanto, é que os funcionários sejam remunerados não para tolerar, mas para fazer o que sabem fazer bem e o que adoram fazer. Agindo desta forma, os gerentes demonstram entender que o refinamento e a competência emocional não são um luxo: são uma necessidade.

E é neste contexto, pleno de paradoxos e de necessidades que ainda não são plenamente compreendidas pelos provedores de serviços, que a frase "O cliente tem sempre a razão" é muito usada., ignorando-se que estes são constantemente expostos a grandes quantidades de informações nem sempre completamente administráveis. Não por acaso, de acordo com Barlow e Maul (2001, p. 75), "Uma empresa de consultoria com sede em Toronto, especializada em sistemas de avaliação da satisfação do cliente, verificou que em 40% das vezes a insatisfação do cliente é causada por problemas que os clientes criam para si mesmos".

Apoiando-se na afirmativa de Bandler e Grinder (1977, p.42-43) de que "Quando os humanos desejam comunicar sua representação, sua experiência do mundo forma uma representação lingüística completa de sua experiência", é compreensível que a afirmativa de que "o cliente tem sempre a razão" deva ser interpretada sob uma nova perspectiva. Fundamentalmente, ela não quer dizer que os funcionários devam tolerar um comportamento inaceitável – afinal, há limites ao que os clientes podem fazer em seu papel sublime de "ter sempre a razão". Ao contrário da afirmação de Hochschild (2003, p.172) de que "[...] muitas vezes faz parte do trabalho de um indivíduo aceitar trocas desiguais, ser tratado com desrespeito ou irritação", é aceitável que adicionar valor emocional não obrigatoriamente requeira a atitude subserviente de considerar que "o cliente tem sempre a razão". Na verdade, como colocam Barlow e Maul (2001), a maioria dos clientes acharia isso odioso, geralmente preferindo uma troca de igual para igual conforme veem como mutuamente vantajosas estas transações sociais de igual para igual.

Baseando-se na afirmação de Roberts (2005, p. 74) de que "[...] amor diz respeito à ação. Diz respeito a criar um relacionamento expressivo. É um processo constante de se manter

contato, trabalhar com os consumidores, entendê-los, conviver com eles", pode-se entender que, para satisfazerem seus clientes e serem bem sucedidas, as empresas devem agir em consonância com este princípio. Para tanto, colocar-se no lugar do cliente pode ser uma forma adequada para o provedor de serviços garantir um bom relacionamento entre as partes, em uma verdadeira parceria ganha-ganha. Nela, as empresas passam a ver o consumidor como parte ativa e mutante dentro do processo de desenvolvimento de novas possibilidades. Não surpreende, portanto, quando Kotler (2000) afirma que o cliente constitui rica fonte de informação e que deve ser tratado como parceiro.

REFERÊNCIAS

- BANDLER, R; GRINDER, J. **A Estrutura da Magia - Um livro sobre Linguagem e Terapia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977. 270 p.
- BARLOW ,J.; MAUL, D. **Valor Emocional**. São Paulo: Ed. Makron Books, 2001
- COBRA, M; RIBEIRO, Á. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000. 263 p.
- COELHO, T. **Marketing Sensorial**. Newsletter Carreira&Sucesso. 327ª EDIÇÃO - 20 de julho de 2007. Disponível em: http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=8782 Acessado em setembro de 2008
- FRÓES, P. **Sigmund Freud e a Teoria Psicanalítica**, 2005. Professora Orientadora: Dra. Vera Lima .Disponível em http://www.letras.ufrj.br/veralima/4a_producao_g1_2005/seminarios_estudos/freud_pamella.htm. Acesso em setembro 2008..
- GODRI, D. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.
- GUASTELLO, S.; SHISSLER, J.; DRISCOLL, J.; HYDE, T. Are some cognitive styles more creatively productive than others? **Journal of Creative Behaviour**, 32 (2), p. 77-91, 1998
- HOCHSCHILD, A. **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**. 2ª ed. Berkley: The University of California Press, 2003
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing** . Sao Paulo: Atlas: 2000
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 7 ed. São Paulo: Futura, 2002. 305p.
- LAPLANCHE, J; TAMEN, P. **Vocabulário da psicanálise**. 4. ed. rev. atual. São Paulo: Martins Fontes, 2001. 552 p.

- NASIO, J. **Lições sobre os 7 conceitos cruciais da psicanálise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1988. 171 p.
- O'HARA, L. A.; STENBERG, R. J. Learning styles. Em M. A. Runco & S. R. Pritzker (Orgs.), **Encyclopedia of Creativity**, Vol. II New York: Academic Press, p. 147-153, 1999
- ROBERTS, K. **Lovemarks – O futuro além das marcas**. São Paulo: M. Books, 2005. 224p.
- ROSENBERG, L.; CZEPIEL, J. A marketing approach for customer retention. **Journal of Consumer Marketing**, outono, p. 45-51, 1983
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998
- VOORHEES, C.; BRADY, M.; HOROWITZ, D. A Voice From the Silent Masses: An Exploratory and Comparative Analysis of Noncomplainers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, p. 514-520, 2006.
- WATZLAWICK, P; BAVELAS, J.; JACKSON, D. **Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologia e paradoxos da interação**. 11. ed. São Paulo: Cultrix, 2001. 263p.
- WINNICOTT, D. W. **O ambiente e os processos de maturação: estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora Ltda., 1990. 268 p.