

FICHA TÉCNICA

Título	Manual de Formação
Organização do manual	Joel Pinto
Curso	Atendimento ao Público e imagem das Autarquias
Entidade	Tecnin Training, S.A.

não utilizar

ÍNDICE

Pág. 5	Introdução
Pág. 6	Atendimento e imagem da Administração Pública
Pág. 13	Etapas do atendimento - Comunicação com os cidadãos
Pág. 25	Tratamento de situações especiais
Pág. 29	Tratamento de reclamações
Pág. 36	Conclusão
Pág. 37	Bibliografia

não utilizar

Introdução

A temática abordada no presente recurso técnico-didático é a da Qualidade: muitas vezes deparamo-nos com situações de qualidade nos diversos serviços, muito aquém do desejável, visto que continuamos num nível inferior ao dos nossos parceiros europeus. Esta situação deve-se ao facto de não nos consciencializarmos e/ou não assumirmos um comportamento diário de exigência e melhoria da qualidade nos serviços. Hoje em dia, o impacto da qualidade é global e os clientes/utentes procuram cada vez mais, cumulativamente, produtos e serviços de elevada qualidade técnica, a preços competitivos e excelência de serviço.

Neste contexto, este Manual de Formação foi concebido com o objectivo de apoiar o desenvolvimento de intervenções formativas destinadas a profissionais, cujas funções compreendam o contacto directo com o público, fornecendo elementos válidos para a transmissão de conhecimentos essenciais ao processo de atendimento, no contexto dos organismos da administração pública. Este manual deverá constituir-se como um guia de referência durante as sessões de formação de profissionais desta área, ou como instrumento de desenvolvimento de competências para responsáveis de organismos da administração pública.

As áreas temáticas abrangidas por este manual poderão ainda constituir-se como um valioso instrumento de apoio para entidades e/ou indivíduos, na construção de soluções formativas dirigidas a outros públicos, mediante os respectivos ajustamentos, visando dar resposta às suas necessidades específicas.

A metodologia a privilegiar nestas acções, é de natureza activa, sendo preocupação dominante que os formandos participem na procura e constituição do “saber”, procurando-se, simultaneamente, atingir a dimensão do “saber-fazer”. O presente manual deverá ser encarado como um guia, em termos de organização sequencial e lógica dos assuntos, um apoio, como forma de complementar a informação veiculada na sessão de formação, e um instrumento também complementar de aplicação e aferição de conhecimentos e competências pela realização das actividades aqui propostas. Como instrumento de apoio didático-pedagógico, o Manual de Formação no Atendimento ao Público, do Formando, enformará uma série de actividades que permitirão operacionalizar dois grandes grupos dos métodos pedagógicos: os intuitivos e os activos. Assim, o utilizador poderá:

- Explorar e aprofundar os conteúdos ministrados durante a formação;
- Desenvolver actividades em grupo;
- Preparar e apresentar situações de dramatização e simulação.

1. Atendimento e imagem da Administração Pública

O aumento da qualidade do serviço que é prestado actualmente pela Administração Pública e pela maioria das nossas empresas, pressupõe uma nova forma de estar e de fazer, que passa pela reorganização da informação e de todos os serviços, em torno das suas necessidades e pela promoção da transversalidade de serviços. Isso, por si só, implica uma maior articulação e melhor cooperação de diferentes organismos ou mesmo administrações, à integração multicanal e à procura de uma maior proximidade aos cidadãos e às empresas.

A inovação tecnológica potencia a reorganização dos modelos de atendimento, dando principal destaque à reorganização da informação e serviços em torno das necessidades do cidadão e das empresas; à integração multicanal; à transversalidade de serviços, promovendo a articulação e cooperação de diferentes organismos ou mesmo administrações; à proximidade ao cidadão e às empresas.

Assim sendo, nos dias de hoje, a comunicação entre a Administração Pública e os cidadãos e as empresas constitui-se como um aspecto decisivo na disseminação de serviços públicos. As várias iniciativas a promover, devem convidar a sociedade a participar na mudança em curso, comunicando regularmente os novos projectos, os novos conceitos, questionando o seu nível de satisfação e deverão ter, ainda em conta, a necessidade de formar, quer os cidadãos, como também as empresas.

As empresas criam valor, oferecendo diferentes tipos de serviços de que os clientes necessitam, apresentando as suas capacidades e entregando-as de uma forma agradável e conveniente a um preço justo. Em troca, as empresas recebem valor dos seus clientes. Pressupondo desta lógica, as empresas que mais triunfam são as que conseguem proporcionar maior valor aos seus clientes. Na Administração Pública, não é diferente.

Em linhas gerais, podemos definir o atendimento, como o acto ou efeito de atender; isto é, a maneira como habitualmente são atendidos os clientes ou utentes de um determinado serviço. O atendimento é uma função específica em muitas empresas. Os seguranças, as recepcionistas, os contínuos, os porteiros ocupam-se do acolhimento dos clientes e estão, regra geral, num local específico de atendimento e devem ouvir, informar, guiar, explicar e orientar os clientes.

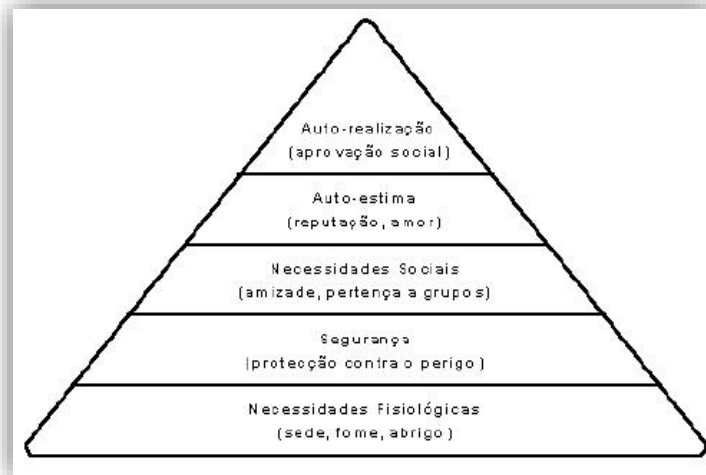
No entanto, o atendimento não é só função da recepcionista ou da telefonista; é função de todos e não há pormenores de menor importância nesta função. Através do atendimento, transitam não só a comunicação e a informação, como também a acção comercial e a imagem da empresa para a qual trabalhamos.

O que motiva o comportamento de um utente ou de um cliente?

Em psicologia, costuma-se afirmar que nenhum comportamento humano é gratuito, isto é, que toda a atitude é meramente fruto da busca da satisfação de uma necessidade. Praticamente, vive-se para satisfazer necessidades e a própria dinâmica da vida é consequência disso. Mas as necessidades não são as mesmas, nem ocorrem no mesmo período para todos os indivíduos.

Abraham Maslow (1908–1970) sugeriu uma teoria sobre a ordem específica de desenvolvimento das necessidades humanas, em função da história da sua satisfação. Propôs que as necessidades se desenvolvam numa ordem, quantificando-as de “inferiores” às “superiores”.

É o que se denomina de **PIRÂMIDE de MASLOW**.



Enquanto não encontra satisfação de uma necessidade, o homem irá fixar-se nesse nível e todo o seu esquema perceptivo só se preocupará com as possibilidades de satisfazê-la. Quer dizer, uma pessoa que vive com fome, não concebe bem-estar, nem valores antes de satisfazer essa necessidade básica.

De acordo com Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de protecção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e amor. As necessidades de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A necessidade de auto-realização é a mais elevada, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Face ao clima de constante mudança e competição que caracterizam a actividade económica, as empresas e organizações têm que construir uma imagem sólida e credível junto dos clientes. Uma empresa que passe uma imagem positiva dos seus produtos e serviços, do seu modo de organização, dos seus recursos humanos, é procurada por mais clientes e tem tendência a mantê-los fiéis. Mas com o aumento do nível de escolaridade, da oferta e evolução cultural, o público em geral está cada vez mais exigente e ciente dos seus direitos enquanto consumidor, logo, a qualidade do serviço prestado é um factor chave na construção e manutenção de uma imagem positiva.

A função de atendimento é uma posição privilegiada para corresponder de forma positiva e com qualidade às expectativas dos clientes, por exemplo, pela transmissão de uma imagem positiva. O profissional de atendimento é, pois, a pessoa que tem como funções representar a empresa ou organização onde trabalha junto dos clientes ou dos utentes; logo, além da imagem positiva, quem procede ao atendimento, deve ser capaz de aplicar as técnicas específicas da actividade que exerce, as técnicas de comunicação e as técnicas de relação interpessoal.

Para isso, além da preparação em termos de aprendizagem e formação, o profissional de atendimento deve conhecer a empresa ou organização que representa e criar uma relação especial com o cliente/utente.

A excelência no serviço de atendimento, para que ele se destaque das restantes instituições/organizações, passa também pela pessoa que faz o atendimento. Esta deve:

- Desenvolver a confiança e fidelidade dos clientes/utentes;
- Colocar-se no lugar do cliente/utente (criar empatia);
- Saber comunicar;
- Dominar a tensão;
- Prestar atenção;
- Estar sempre atento;
- Trabalhar bem em equipa;
- Demonstrar confiança e lealdade;
- Demonstrar motivação pessoal;
- Resolver problemas;
- Manter o profissionalismo;
- Entender a instituição e o sector;
- Aplicar conhecimentos e habilidades técnicas;
- Organizar as actividades de trabalho;
- ...

1.1. O que mudou nos cidadãos da Administração Pública

A Administração Pública Portuguesa pode ser categorizada em 3 grupos, de acordo com a sua relação com o Governo:

- Administração directa do Estado;
- Administração indirecta do Estado;
- Administração Autónoma.

O grupo, Administração directa do Estado reúne todos os órgãos, serviços e agentes do Estado que visam a satisfação das necessidades colectivas. Este grupo pode ser dividido em:

1. Serviços centrais - Serviços com competência em todo o território nacional, (ex: Direcção Geral de Viação)
2. Serviços periféricos - Serviços regionais com zona de acção limitada, (ex: Direcções Regionais de Educação)

O segundo grupo, Administração indirecta do Estado reúne as entidades públicas, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativo-financeira. Por prosseguir objectivos do Estado, entram na categoria de Administração Pública, mas por serem conseguidos por entidades distintas, diz-se que é Administração indirecta. Cada uma das entidades deste grupo está associada a um ministério, que se designa por ministério de tutela e é subdividido nos seguintes grupos:

1. Serviços personalizados - Pessoas colectivas de natureza institucional dotadas de personalidade jurídica. Exemplos, são o Instituto Nacional de Estatística e o Laboratório Nacional de Engenharia Civil;
2. Fundos personalizados - Pessoas colectivas de direito público, instituídas por acto do poder público, com natureza patrimonial. Exemplos, incluem Serviços Sociais das forças de segurança;

3. Entidades públicas empresariais - Pessoas colectivas de natureza empresarial, com fim lucrativo, que visam a prestação de bens ou serviços de interesse público, com total capital do Estado. Exemplos, são o Hospital de Santa Maria, em Lisboa, e o Hospital Geral de Santo António, no Porto;

O terceiro e último grupo, Administração autónoma reúne as entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e com independência a sua orientação e actividade. Estas entidades podem-se subdividir três categorias:

1. Administração Regional (autónoma) - Copia a organização da Administração Directa e Indirecta do Estado, aplicando-a a uma região autónoma. Exemplos, são as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira;
2. Administração Local (autónoma) - Copia a organização da Administração Directa e Indirecta do Estado, aplicando-a a um nível local;
3. Associações Públicas - Pessoas colectivas de natureza associativa, criadas pelo poder público para assegurar a prossecução dos interesses não lucrativos pertencentes a um grupo de pessoas que se organizam para a sua prossecução. Exemplos, são as Ordens Profissionais.

Em algum momento das nossas vidas, todos nós, independentemente da área profissional de cada um, vimo-nos na necessidade de recorrer a um determinado serviço da Administração Pública. E, todos nós, somos capazes de avaliar a forma como fomos atendidos mas, principalmente, se vimos satisfeita a nossa pretensão na nossa deslocação a essa entidade. Para além disso, em cada momento que envolveu esse atendimento, somos perfeitamente capazes de identificar uma ou outra situação que não correu bem. Se somos capazes de o identificar enquanto cliente/utente na nossa deslocação a determinado serviço, também o devemos ser, quando confrontados com o nosso próprio atendimento.

Mas, afinal de contas, o que mudou no atendimento da Administração Pública? Basicamente, mudou o modelo socioeconómico, mudaram também as empresas e as necessidades e os desejos dos cidadãos, assim como a tecnologia. A própria Administração Pública, também ela mudou, devido, principalmente a 4 factores:

- Por pressão dos cidadãos e das empresas;
- Por decisões da tutela;
- Por razões económicas e financeiras;
- Por iniciativa dos dirigentes, aos seus vários níveis.

Cada vez mais, enquanto cidadãos, temo-nos habituado a protestar e a reclamar quando alguma coisa não está bem. Pode mesmo dizer-se que se tornou “moda” protestar sobre tudo e mais alguma coisa e, nunca como agora, se invocam os nossos direitos, enquanto cidadãos, esquecendo-nos, no entanto, que também temos deveres. E quando se torna necessária a nossa deslocação a um organismo da Administração Pública, enquanto cidadão, queremos ver resolvido o nosso problema, independentemente de sabermos, ou não, se a pessoa que nos atende, nos pode ajudar.

Para além disso, e por outro lado, a tutela pode reorganizar todos os serviços, eliminar alguns e reformar ou reestruturar outros, quer por motivos de organização dos serviços, como também devido a motivos de ordem económica e financeira.

Por último, podem os altos dirigentes decidir-se por qualquer tipo de reorganização e/ou centralização de serviços, tornando-se necessária a criação de infra-estruturas capazes de os suportar. (ex: a criação das Lojas do Cidadão).

1.2. O contributo pessoal: qualidade e trabalho em equipa

O que é que um cidadão, actualmente, pretende quando se desloca a um qualquer organismo da Administração Pública? Mais do que a resposta a esta questão, torna-se imperativo, saber o que é que ele não pretende, mas sobretudo, o que é que não pode acontecer e/ou existir. Longe vão os tempos em que os cidadãos eram atendidos em pequenos guichets de atendimento, esperavam várias horas, em pé, até serem atendidos e, enquanto aguardavam, ainda tinham que ouvir os ensurdecedores barulhos que as antigas máquinas de escrever produziam. Se, a isso tudo, se somasse a baixa produtividade que tal trabalho oferecia, tínhamos quase todos os ingredientes para uma reclamação, nos dias de hoje.

Na actualidade, o que se pretende é rapidez no tratamento da questão que nos é trazida para ser resolvida; este é o principal objectivo que o cidadão comum pretende de um funcionário que se encontra por detrás de um balcão de qualquer organismo da Administração Pública. Tal objectivo nem sempre é possível; nem sempre é concretizável para o cidadão, devido a um vasto leque de factores que nos ultrapassam e que lhe são alheios, a ele. Mas, isso para o cidadão, não significa nada. Esses pequenos grandes pormenores não lhe dizem respeito e em nada se traduzem para se tornarem realidade, na sua pretensão.

A importância da qualidade no serviço prestado, neste caso, no serviço de atendimento ao público, advém do desenvolvimento da indústria de serviços, do aumento da concorrência, do maior esclarecimento por parte dos consumidores e tem um sentido económico, pois além de cativar novos clientes é um meio de fidelizar os actuais.

A qualidade no serviço ao cliente engloba quatro pontos:

1. Transmitir uma mensagem positiva;
2. Identificar as necessidades dos clientes;
3. Satisfazer essas necessidades;
4. Fidelizar os clientes.

E o que os clientes pretendem é:

- Serem compreendidos;
- Serem bem recebidos;
- Sentirem-se importantes;
- De Conforto.

Para satisfazer as necessidades dos clientes, a primeira etapa é identificar e conhecer bem todos os serviços que a empresa ou organização prestam. Reveja... Além do ponto anterior, deve dar assistência e apoio ao cliente, já que são uma forma de mostrar um tratamento diferenciado. Ao satisfazer estas necessidades, o profissional de atendimento deve transmitir mensagens claras, ou seja, deve primeiro repetir a mensagem transmitida pelo cliente para ajudar a eliminar mal entendidos e, ao transmitir a sua mensagem, deve fazê-lo com palavras que se percebam com facilidade, tendo em atenção o tom de voz, a postura e a expressão corporal. Claro que é essencial dizer as coisas certas, isto é, mesmo que a sua expressão corporal tenha transmitido uma boa impressão, é importante seleccionar as palavras certas e adequá-las ao contexto e cliente em questão.

Como iremos ver adiante, é importante o tratamento diferenciado ao utente, tratando cada um deles como um caso único, fazendo-o sentir-se importante. Mas os imprevistos muitas vezes podem ser uma forma de pôr à prova a capacidade de atendimento; logo, convém antecipar o que fazer quando há faltas de energia, falhas do sistema informático, avarias de máquinas, um grande número de utentes e poucos funcionários, faltas de material, etc.

A qualidade no trabalho que fazemos é um aspecto que tem sempre que estar no topo da pirâmide. Independentemente do trabalho que vamos ter, ou do tempo que vamos desperdiçar para conseguir esse objectivo, o utente à nossa frente tem que perceber que o funcionário que o está a atender, tudo está a fazer, naquele momento, para conseguir satisfazer as suas necessidades. Na maioria das vezes, tal trabalho, apenas é exequível quando, por detrás, há uma equipa bem estruturada, cujas tarefas estão (ou foram) correctamente elaboradas e se encontram devidamente ordenadas para consulta. Quantas vezes têm que consultar um colega, e vice-versa, para solicitar determinada informação? Situação diferente é quando se consulta outra pessoa para saber em que consiste o pedido do cliente/utente, na medida em que tal procedimento só vai demonstrar incompetência, podendo potenciar uma eventual reclamação.

1.3. Atitudes e estados emocionais

“Isso não é comigo; é com o colega que está de férias” ou “nunca ouvi falar disso; tem a certeza do que me está a pedir?”. Quantas vezes já estiveram nesta situação, ou ouviram alguém ter este tipo de comportamento? Aqui, como em tudo o resto, a máxima a adoptar é “não faço os outros, aquilo que não quero que me façam a mim”.

Uma atitude é um estado de espírito influenciado por sentimentos, pensamentos e propensões, sendo que a atitude que transmitir ser-lhe-á retribuída. Muitas pessoas falham no atendimento ao público porque não atingem o primeiro ponto essencial: transmitir uma atitude positiva. Esta depende, em primeiro lugar, da forma como o profissional de atendimento encara a sua função. Atente no seguinte:

Comportamento gera Comportamento; Agressividade gera Agressividade; Ansiedade gera Ansiedade; Simpatia gera Simpatia; Cordialidade gera Cordialidade; Tolerância gera Tolerância; Compreensão gera Compreensão.

A imagem pessoal também contribui para transmitir uma atitude positiva. Criar uma primeira impressão boa é essencial, pois existe uma relação directa entre o que pensamos e as nossas atitudes; logo, quanto melhor for a ideia que temos de nós próprios, mais positivos seremos.

Agora, a sua aparência física reflecte o seu profissionalismo?

É sabido que a expressão corporal (linguagem não verbal) transmite metade da mensagem que cada pessoa pretende transmitir. Em atendimento, a expressão corporal, movimentos, atitudes, expressões faciais, devem contribuir para transmitir uma mensagem positiva. A cabeça deve-se manter erguida, os braços devem ser movimentados sem afectação, os músculos faciais devem estar relaxados e sorrir naturalmente, os movimentos devem ser controlados e é essencial manter o contacto visual com o utente.

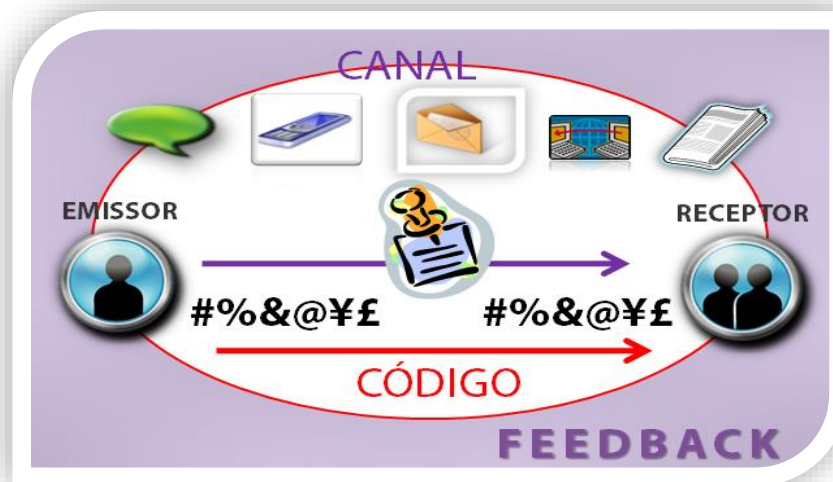
Também o tom de voz, a forma como se diz qualquer coisa, é muitas vezes tão importante como as palavras que se empregam. O tom de voz utilizado no atendimento pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Anteriormente,

referimos as necessidades humanas segundo o esquema de Maslow. Quem faz o atendimento deve conhecer ou saber quais são os anseios, as necessidades, as opiniões e os sentimentos dos clientes/utentes. É também importante conhecer o grau de urgência do cliente/utente, por um lado, e saber antecipar-se a essas necessidades, por outro, para que possamos dizer que o serviço é prestado dentro dos padrões de qualidade. Assim, estar atento é a capacidade de perceber aquilo que os clientes/utentes querem ou podem querer; para isso, é necessário ter sensibilidade e ser compreensivo.

2. Etapas do atendimento - Comunicação com os cidadãos

Importa reflectir sobre o que é a Comunicação, para que serve e quais as suas mais-valias, desde que bem utilizada e enquadrada num processo de aprendizagem, que se quer contínuo e permanente. É, pois, imprescindível, definir, com clareza, o que é a Comunicação e quais as suas finalidades. De igual forma, importa saber quais devem ser os objectivos de Comunicação e para que servem. Identificar os factores que estão por detrás das distorções de Comunicação, torna-se um aspecto indubitável para entender os erros que se cometem num processo de Comunicação.

Comunicação é, pois, uma palavra de sentido amplo e, como tal, abre um leque de possibilidades em vários segmentos. No entanto, para haver comunicação, é necessário haver um emissor, um receptor, uma mensagem, o canal em que ela é difundida e o respectivo feedback, que comprova que a mensagem foi bem entendida e/ou interpretada.

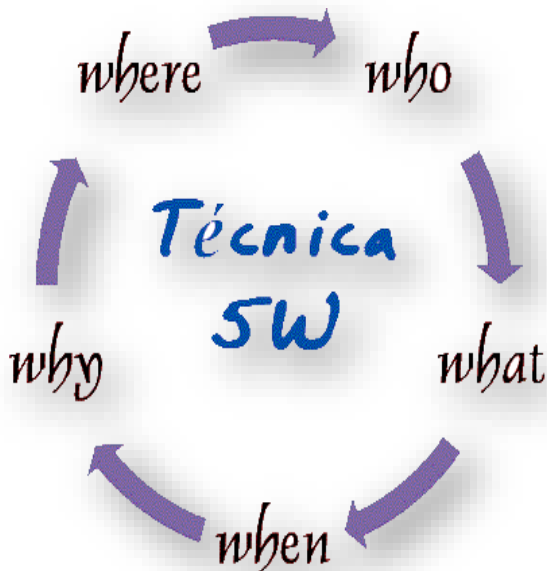


Com o surgimento das novas tecnologias, além da sofisticação e aperfeiçoamento dos métodos de comunicação já existentes, emergem a cada dia novas alternativas, tornando mais dinâmicas as possibilidades de comunicação. Essa evolução, na área da comunicação, é parte integrante da própria evolução do homem e da sociedade, mesmo porque é sabido que a comunicação está directamente ligada aos sentidos humanos. Então, basta dizer que hoje, é impossível o homem deixar os seus sentidos de lado, simplesmente ignorando-os e deixando de comunicar, ou seja, é impossível para o homem viver isolado da sociedade. As pessoas e a sociedade em si, estão à procura de aperfeiçoar esses sentidos.

Para despertarmos o interesse das pessoas em algum serviço ou produto, há a necessidade de algum estímulo nestes sentidos e, para tanto, necessitamos de alguma forma e/ou meio de comunicação. Se estes sentidos estão a evoluir, vale a pena dizer que, para despertarmos o interesse das pessoas e da sociedade, como um todo, está a ser cada dia mais difícil. Independentemente da nossa formação, esteja ela ou não ligada à área da Comunicação, importa acima de tudo, atentar na seguinte afirmação:

**“Saber escutar e transmitir a informação recebida de forma clara, correcta e concisa,
é primordial para todas as partes envolvidas.”**

Havendo dúvidas, deverá utilizar-se, sempre, a técnica dos “5W”



Esta técnica (Laswell, 1948), consiste em apresentar cinco perguntas fundamentais para uma comunicação perfeita:

1. Quem?
2. Como?
3. O quê?
4. Porquê?
5. Quando?

Estas técnicas são se substituem;
pelo contrário, elas complementam-se.

Utilizada esta técnica, devemos ser capazes de quantificar os nossos objectivos, para que a comunicação estabelecida obtenha sucesso. Assim, os objectivos:

Devem	Para
<i>Ser quantificados</i>	Sabermos quando e se foram atingidos
<i>Conter o prazo a fim de ser atingidos</i>	Organizar e planejar a nossa acção e metas a atingir
<i>Ser claros e precisos</i>	Os colocarmos em prática mais facilmente
<i>Ser mensuráveis e concretos</i>	Facilitar a avaliação dos resultados da comunicação
<i>Ser passíveis de serem atingidos</i>	Que a comunicação tenha sucesso

Em jeito de conclusão, podemos afirmar que a comunicação é um processo em dois sentidos. Se nós não ouvimos e/ou não compreendemos o que o outro está a dizer, então não existe comunicação. Assim, escutar activamente é uma habilidade que pode manter a evolução da comunicação, cujos benefícios se podem englobar nos seguintes itens:

- Permite que os membros da equipa se expressem, se sintam apreciados, compreendidos e aceites;
- Desenvolve a competência, melhora o raciocínio e a capacidade de julgamento;
- Evita a armadilha do "Sim, mas...", criando segurança;
- Elimina o discurso pesado ou negativo;

Nesse sentido, devemos:

- Ouvir antes de falar;
- Certificarmo-nos do que estamos a dizer... e que fomos compreendidos;
- Respeitar o que os outros dizem;
- Aprender com os nossos erros.

E se, mesmo assim, houver algum tipo de falha, o importante é resolver os problemas causados por essas falhas, para que o processo de comunicação obtenha sucesso em todos os campos.

2.1. Acolhimento e personalização

Num processo de comunicação apreendemos:

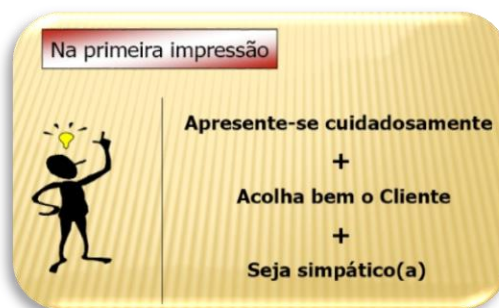
- 20% do que ouvimos
- 30% do que vemos
- 50% do que vemos e ouvimos
- 70% do que vemos, ouvimos e discutimos

A vida ensinou-nos que não temos uma segunda oportunidade para causar uma primeira boa impressão. De facto, em qualquer tipo de atendimento, seja ele presencial, seja telefonicamente, os primeiros vinte segundos revelam mais da personalidade de quem atende, do que todo o restante tempo. Por isso mesmo, podemos identificar quatro momentos-chave no contacto com o público:

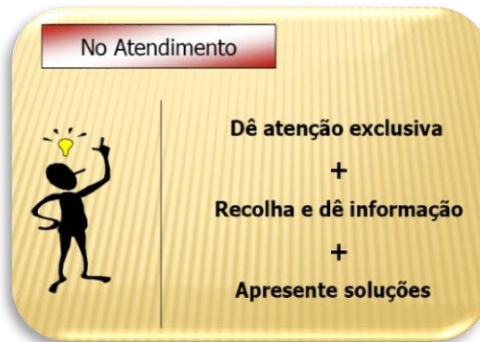
1. Acolhimento (estabelece-se o contacto);
2. Exploração da pretensão (obter informações);
3. Encaminhamento da pretensão (resposta a transmitir);
4. Finalização do atendimento (despedida).

Na fase do acolhimento, devemos ter em consideração a postura a tomar. Para isso, devemos apresentar-nos de forma cuidada, dando particular atenção ao aspecto físico e mantendo sempre uma postura vertical. Para além disso, deve-se escolher gestos que traduzam disponibilidade e simpatia, olhando o nosso interlocutor nos olhos, sorrindo quando achar que se justifica, e atender o utente de “braços abertos”. Devemos ainda ter em conta a nossa própria voz, utilizando-a como uma ferramenta para esse relacionamento. Assim, utilize um timbre mais grave, fale num tom formal e expresse-se com ritmo mas de uma forma calma e pausada. Aposte em expressões universais, que cativam toda a gente; seja cortês (trate o seu interlocutor por Sr., Sra. Menina, Menino e, se puder, trate-o pelo nome) e aplique expressões de polimento, tais como, “faça favor” ou “obrigado”.

Neste primeiro contacto, como em toda a fase do atendimento, evite posturas incorrectas e/ou uma má apresentação pessoal, ausência de sorriso, ignorar o contacto visual, ou até mesmo apresentar emoções descontroladas. Afaste gestos bruscos, agressivos ou inadequados e jamais utilize expressões baseadas na negativa (não pode ser, de maneira nenhuma, agora é impossível). Não coma, beba ou masque pastilha elástica e mantenha a sua área de trabalho sempre arrumada. Verbalmente, é de evitar todo o tipo de comportamento que ignore a presença do outro ou não mostre preocupação, nem disponibilidade em relação ao seu interlocutor. Lembre-se:



Mais: faça com que o cliente/utente se sinta único e diferente dos outros.



Como é isto possível?

Verifique as necessidades do utente, procure informação, mesmo quando ela é escassa, e utilize:

- **Questões abertas neutras** ("Como posso ajudá-lo?", "Em que posso ser útil?", "O que posso fazer por si?")
- **Questões abertas orientadas** ("Qual a solução mais adequada?")
- **Questões fechadas neutras** ("Recebeu o nosso fax?", "Prefere regularizar agora?")
- **Questões fechadas orientadas** ("Prefere outra solução?", "Prefere deste modo?")

Contudo, evite o uso de expressões inadequadas:

- **Minimizantes** ("Uma palavrinha...", "Um favorzinho...", "Um momentinho...")
- **Hesitantes** ("Vai-se tentar...")
- **Compromissos frouxos** (Vamos ver...")

Reformule tudo aquilo que foi dito, de modo a que possa obter confirmação para providenciar uma resposta adequada. Só assim, satisfaz as necessidades do utente, ganhando a sua confiança.

2.2. Compreender a situação e técnicas de comunicação associadas

Quando se fala em atendimento de qualidade e em técnicas de atendimento, pode-se equacionar os gastos que a entidade pode ter com isso. Afinal de contas, o que ganha a instituição ao investir num atendimento de qualidade?

Ora, servir um cliente, um freguês, um hóspede ou um utente, com profissionalismo, é como um jogo de futebol. Tal como nos jogos, é possível, por vezes, fazer tudo bem e, apesar de tudo, não ganhar. Mas, num serviço ao cliente, o seu rendimento melhora se se fizer tudo da melhor forma. E, aí, quando os clientes/fregueses/hóspedes/utentes voltarem porque gostaram da forma como foram atendidos, vocês sabem que ganharam. Um serviço de atendimento ao cliente exige que tudo esteja bem feito:



Transmitir uma atitude positiva, porquê?

1. O relacionamento com o cliente/utente é parte integrante do seu trabalho; não é uma extensão dele. Assim, para a entidade onde trabalha, nada é mais importante do que os clientes/utentes. Sem eles, essa entidade não existia.
2. Satisfazer os clientes/utentes é fundamental para o sucesso da empresa/entidade. O negócio desenvolve-se satisfazendo os clientes; clientes satisfeitos, além de voltarem, trazem amigos.
3. Aprende-se a ser atencioso no serviço ao cliente, não se nasce ensinado. Como na aprendizagem de qualquer competência, atingir a excelência no serviço ao cliente, exige prática e experiência; quanto mais se empenhar nisso, melhor partido irá tirar.

Identificar as necessidades, porquê?

1. Não há nada pior do que pedirmos uma coisa e nos dão outra. Que imagem vamos transmitir a quem nos solicita algo se, por qualquer motivo, lhe apresentamos outra coisa qualquer?
2. Coloque-se no lugar da outra pessoa. Iria gostar que fizessem o mesmo consigo? Se nos deslocamos a um lugar e pedimos algo em concreto, no mínimo, o que o outro espera de nós, é que satisfaçamos o seu pedido.

Satisfazer as necessidades, a que propósito?

1. Não queira ouvir algo do género “Não é esse o seu trabalho?” ou pior, “Com tanta gente no desemprego, tinha que ser um incompetente a atender-me?”. Mentalize-se que esse é o seu trabalho e aquilo que deve fazer, é desempenhá-lo com profissionalismo.
2. Dias “não”, todos nós temos. O cliente/utente não tem culpa do nosso mau humor; por isso, não há melhor remédio do que colocar um sorriso na cara e deitar mãos à obra.

Porque motivo tem o cliente que voltar?

1. Uma empresa sobrevive e/ou vive, graças aos seus clientes; uma instituição pública não é diferente. Apesar de não haver clientes, há utentes que esperam ver atendidos os seus pedidos.
2. Se não é você a satisfazê-los, outro o fará por si. A diferença, é que o seu colega terá o trabalho de apagar o seu mau trabalho e vai ser ele quem vai ficar a ganhar.
3. Quando todos ficam satisfeitos, todos ficam bem. Lembra-se do sorriso? Ele também cabe aqui; todos os sucessos têm um sorriso por trás.

2.2.1. Comunicação não-verbal

O corpo é, talvez, a principal forma de comunicar com os outros e considerar este factor para observar é, também, uma boa forma de conhecer os outros e causar uma boa primeira impressão. O corpo “fala” uma linguagem que é mais sincera do que as palavras proferidas; através do nosso olhar, da nossa postura corporal, dos nossos gestos, o nosso corpo transmite muito mais sobre nós, que através de meras palavras.

Especialistas no estudo da comunicação não-verbal concordam especialmente no seguinte ponto: “não é possível comunicar fingindo a linguagem corporal”. Podemos mentir através das palavras; contudo os nossos gestos corporais transmitirão mensagens antagónicas. As competências associadas à área da comunicação não-verbal são importantes para o crescimento da competência social das pessoas, na sua actuação profissional e na sua vida.

Para abordar o sistema de comunicação não-verbal, distinguem-se, em especial, os seguintes canais de comunicação: o contacto físico, a proximidade, a orientação, a aparência, os movimentos da cabeça, a expressão facial, os gestos, a postura, o movimento dos olhos e contacto visual e, por último, os códigos paralinguísticos.

Um dos erros mais comuns que um aprendiz de linguagem não-verbal pode cometer é o de interpretar um gesto isolado dos restantes gestos, circunstâncias e contexto. A linguagem corporal também tem palavras, frases e pontuação. Cada gesto é semelhante a uma palavra individual que pode conter diferentes significados. Os grupos de gestos agrupam-se em “frases” e dizem invariavelmente a verdade relativamente aos sentimentos e atitudes das pessoas.

O que se observa nas outras pessoas, nem sempre corresponde às suas atitudes ou pensamentos e, por isto, deve-se ter em conta:

- O comportamento não-verbal deve ser analisado em conjuntos (isoladamente pode significar muitas coisas);
- Ao pretender uma interpretação correcta deve-se procurar conjuntos de comportamentos congruentes e não apenas um só comportamento;
- Para uma interpretação correcta, deve-se dar relevância ao que o/a interlocutor/a diz e deve-se procurar congruência com a sua comunicação não-verbal (a forma como diz);
- Por vezes, uma pessoa diz uma coisa estando a pensar exactamente o oposto e, neste caso, a sua linguagem não-verbal será mais reveladora dos seus reais pensamentos;
- O contexto em que os comportamentos ocorrem é fundamental porque poderá alterar a sua interpretação;
- Fechar os braços e cruzar as pernas poderá ser interpretado como um sinal de pouca abertura à interacção, mas num dia de muito frio poderá apenas querer dizer que a pessoa tem frio.

Não é só a totalidade de movimentos que nos dá informação acerca dos outros; também o seu Padrão.

- 55% Da mensagem é transmitida via linguagem corporal;
- 38%, pela voz;
- 7%, pelas palavras.

Para além disso, a comunicação não-verbal tem diferentes manifestações:

Gestos

✓ Os gestos por si só possuem significados. Às vezes, positivos e agradáveis, outras vezes, nem tanto. Cabe à pessoa procurar utilizar uma linguagem gestual que demonstre disponibilidade e abertura à interacção, evitando gestos que traduzam defesa e rigidez;

Postura

- ✓ Dever-se-á adoptar uma postura natural (e não trabalhada e mecânica) e sempre com vista à melhoria da relação;

Expressões faciais

✓ Reforçar a linguagem verbal com uma expressão de concordância fornece um carácter mais sincero à mensagem que se pretende transmitir;

Roupas e adornos

- ✓ A preocupação com o contexto em que se desenrola a relação funciona como suporte a este tipo de comunicação;

Silêncio

Agradável ou incómodo. Utilizado para reflectir ou para chamar a atenção;

Espaço (Linguagem Proxémica)

- ✓ O/a interlocutor/a deverá gerir o espaço em que ocorre a formação adequadamente e consoante os objectivos a operacionalizar;
- ✓ A organização do espaço formativo deverá permitir o contacto visual entre todas as pessoas;

Tempo (Linguagem Cronémica)

- ✓ É função do/a(s) interlocutor/a(s) saber gerir o tempo de uma sessão, saber cumprir os objectivos, operacionalizar a planificação adequada e atempadamente;

Paralinguística (modo de falar/voz)

- ✓ Tom, timbre, articulação das palavras, pronúncia, velocidade (média), modulação vs monocórdico.

Um aspecto fundamental a ter em consideração é que as pessoas são capazes de aceitar quase todas as “anomalias” desde que apresentadas com moderação. Por isso, antes de realizar uma tarefa de Atendimento deve-se arranjar tempo para ver a própria imagem ao espelho: verificar a roupa, os sapatos, as unhas, o cabelo e o aspecto geral. Para além disso, deve ser assegurado que não existe mau hálito, caspa ou qualquer tipo de odor corporal.

Diferentes clientes terão, também, diferentes estilos e, portanto, será difícil agradar a todos ao mesmo tempo. Contudo, existem alguns princípios básicos que devem ser adoptados.

É importante ter um ar arranjado, bem tratado e fresco.

- O cabelo deve ter aspecto limpo e arranjado;
- Evitar a barba, excepto se for de uso obrigatório por razões religiosas. Em termos de “linguagem corporal” a barba tende a esconder a cara e dar um aspecto de “insinceridade”;
- As tatuagens e os piercings devem estar escondidos e não devem ser repugnantes;
- Os homens devem usar pouca joalharia e as mulheres joalharia simples, subtil e apropriada;
- A maquilhagem deve ser ligeira.

2.2.2. Técnicas de Comunicação num processo comunicativo

Compreendida aquela que é uma das principais técnicas de atendimento, convém falar agora naquelas que são as principais técnicas de comunicação, inerentes a um processo comunicativo. A comunicação interpessoal é, pois, um método de comunicação que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas. Cada pessoa, que passamos a considerar interlocutor, troca informações baseadas no seu repertório cultural, na sua formação educacional, vivências, emoções, toda a “bagagem” que traz consigo.

O processo de comunicação prevê, obrigatoriamente, a existência mínima de um emissor e de um receptor, tal como vimos anteriormente. Cada qual, tem o seu repertório cultural exclusivo e, portanto, transmitirá a informação segundo o seu conjunto de particularidades e o receptor agirá da mesma maneira, segundo o seu próprio filtro cultural. A fim de minimizar estes choques culturais, convencionaram-se ferramentas e meios de múltiplas utilizações que passam a ser usados pelas pessoas na comunicação interpessoal. Como exemplo de ferramenta, podemos considerar a fala, a mímica, os computadores, a escrita, a língua, os telefones e a rádio. A escolha dos meios de comunicação e a utilização das ferramentas disponíveis deve ser observada de modo a facilitar todo o processo com o menor índice de ruídos possível.

Os recursos usados para anular ruídos são dois:

1. **Redundância:** é todo o elemento da mensagem que não traz nenhuma informação nova. É um recurso utilizado para chamar à atenção e eliminar possíveis ruídos. Nesse sentido, deve-se repetir frases e informações julgadas essenciais à compreensão do receptor;
2. **Feedback :** é o conjunto de sinais perceptíveis que permitem conhecer o resultado da mensagem; é o processo de se dizer a uma pessoa como você se sente, em função do que ela fez ou disse. Para isso, terá que fazer perguntas e obter as respostas, a fim de verificar se a mensagem foi recebida ou não.

Uma vez transmitida a informação, o receptor processa-a e, segundo os seus objectivos transforma-a em conhecimento. O importante na comunicação interpessoal é o cuidado e a preocupação dos interlocutores na transmissão dos dados ou das informações em questão para que se obtenha sucesso no processo desejado. Como o simples acto de receber a mensagem não garante que o receptor vá interpretá-la correctamente (ou seja, como se pretendia), convém considerar:

1. Quem comunica a quem, em termos de papéis que essas pessoas desempenham;
2. A linguagem ou o(s) símbolo(s) usados para a comunicação, e a respectiva capacidade de levar a informação e esta ser entendida por ambas as partes;
3. O canal de comunicação, ou o meio empregue e como as informações são recebidas através dos diversos canais;
4. O conteúdo da comunicação (boas ou más notícias, relevantes ou irrelevantes, familiares ou estranhas);
5. As características interpessoais do transmissor e as relações interpessoais entre transmissor e o receptor (em termos de confiança, influência etc.);
6. O contexto no qual a comunicação ocorre, em termos de estrutura organizacional (por exemplo, entre departamentos).

Na comunicação interpessoal há que eliminar barreiras para que o processo se desenrole eficazmente e com qualidade. Assim, constituem algumas **barreiras à comunicação** eficaz:

1. Sobrecarga de Informações: quando temos mais informações do que somos capazes de ordenar e utilizar.
2. Tipos de informações: as informações que se encaixarem com o nosso auto-conceito tendem a ser recebidas e aceites muito mais prontamente do que dados que venham a contradizer o que já sabemos. Em muitos casos negamos aquelas que contrariam as nossas crenças e valores.
3. Fonte de informações: como algumas pessoas contam com mais credibilidade do que outras (status), temos tendência a acreditar nessas pessoas e desconfiar de informações recebidas de outras.
4. Localização física e a proximidade entre transmissor e receptor: influenciam a eficácia da comunicação. A probabilidade de duas pessoas comunicarem decresce proporcionalmente ao quadrado da distância entre elas.

5. Defensividade: uma das principais causas de muitas falhas de comunicação ocorre quando, um ou mais dos participantes assume a defensiva. Indivíduos que se sintam ameaçados ou sob ataque tenderão a reagir de maneira que diminuem a probabilidade de entendimento mútuo.

2.2.3. Assertividade

A palavra assertividade vem de “*asero*”, afirmar. Diferente de acertar, afirmar não tem relação com o certo ou errado e sim com a exposição positiva do que se deseja transmitir. Uma pessoa assertiva é capaz de expressar o mais directamente possível o que pensa, o que deseja, escolhendo um conjunto de atitudes adequadas para cada situação, de acordo com o local e o momento. A assertividade permite uma comunicação directa por meio de um comportamento que habilita o indivíduo a agir no seu interesse, defender-se sem ansiedade excessiva, expressar os seus sentimentos de forma honesta e adequada, fazendo valer os seus direitos sem negar os dos outros.

Portanto, a assertividade pode ser entendida como uma forma comportamental de comunicar que significa afirmar o que eu quero, sinto e penso, dando simultaneamente espaço de afirmação ao outro. Frequentemente, adoptamos diferentes formas de comunicação que variam de acordo com o local, a situação e os interlocutores; porém uma forma relativamente constante e característica se torna o nosso estilo predominante de comportamento comunicacional.

A assertividade é um treino sistemático, em que o indivíduo tem de reaprender a autenticidade através de uma prática gradual e regular. Ser verdadeiro não consiste em “dizer tudo o que me vem à cabeça”, mas sim em exprimir-me eficazmente, tendo como objectivo a evolução satisfatória e realista da situação. É necessário, então, saber que tipo de comportamento provoca esta reacção; evitar a mímica e a entoação contrária às palavras; tentar descrever as próprias reacções, em vez de avaliar as acções dos outros; exprimir-me de forma positiva em vez de desvalorizar, julgar, criticar, ridicularizar ou fazer interpretações, facilitando a expressão dos sentimentos dos outros.

O comportamento assertivo resulta na fusão de quatro factores:

- Bom contacto visual;
- Tom de voz neutro;
- Atenção à linguagem;
- Postura aberta.

Segundo GILLEN (2001) existem quatro estilos de comportamentos comunicacionais que se traduzem em: passivo, agressivo, assertivo e uma forma conjunta de passividade/agressividade, que também é conhecida por outros autores como manipulação. No quadro abaixo é possível diferenciar umas das outras:

Tipo de Comportamento	Expressão Corporal	Acção/Técnica
Passivo: Ansioso por evitar o confronto, mesmo às custas de si próprio – espera que as pessoas compreendam o que ele/ela deseja; Muito preocupado com a opinião dos outros a seu respeito.	Mínimo contacto visual. Quietos, com voz hesitante. Fala confusa. Atitude defensiva. Postura encolhida. Mexendo as mãos. Inquieto.	Culpa-se de tudo. Odeia o assunto; evita a abordagem directa. Justificação excessiva; solicita aprovação. Cede facilmente. Gera simpatia; faz com que as pessoas se sintam culpadas em pedir-lhe as coisas.
Agressivo:	Máximo contacto visual.	Crítica as pessoas, e não o seu

Ansioso por vencer, mesmo às custas dos outros; mais preocupado com os próprios desejos do que com os dos outros.	Voz alta, seco. Postura evasiva. Aperta os dedos e aponta. Imediatamente, põe a culpa nos outros.	comportamento. Interrompe com frequência. Autoritário. Usa sarcasmo, críticas, escárnio para ganhar a questão. Solicitações parecem-lhe ordens.
Passivo/ Agressivo (ou Manipulador): Apresenta comportamento misto, com elementos de agressividade e passividade. Ansioso em acertar contas sem correr riscos de confronto.	Comportamento frequentemente encontrado em pessoas que se querem afirmar, sem terem poder para tanto.	Mínimo contacto visual, olha para a frente mais que para o chão. Lacónico, suspira de impaciência. Exasperado, usa expressões como “não acredito no que estou a ouvir”. Postura fechada. Dá respostas indirectas, faz alusões sarcásticas, tem sentido de humor irritante. Faz “acertos de contas” indirectamente.
Assertivo: Ansioso por defender os seus direitos mas, ao mesmo tempo, capaz de aceitar que as outras pessoas também tenham os seus.	Contacto visual suficiente para dar a entender que ele/ela está a ser sincero(a). Tom de voz moderado, neutro. Postura comedida e segura. Expressão corporal condizente com as suas palavras.	Ouve bastante, procura entender. Trata as pessoas com respeito. Aceita acordos e soluções. Aceita declarar ou explicar as suas intenções. Vai directo ao assunto, sem ser áspero. Insiste na busca do seu objectivo.

2.3. Finalizar e deixar uma boa imagem

O momento da despedida é aquela altura do atendimento em que se faz uma proposta de compromisso com o nosso interlocutor. Irá, pois, depender das acções da fase anterior.

Seja no atendimento presencial, seja telefónico, a fase da despedida, deverá concluir a comunicação, formulando de novo o compromisso estabelecido, deixando uma impressão favorável. O interlocutor deve permanecer interessado e manter-se atento até ao momento de ir embora ou de desligar o telefone. Seja amável, bem educado(a), empregue um tom agradável, sorrindo até ao fim.

O seu objectivo final deve ser conseguir um acordo com o interlocutor e deixar boa impressão. Tal como o do acolhimento, o momento da despedida é crucial para deixar essa boa impressão. Seja educado(a), acompanhe o cliente até à porta, trate-o pelo apelido ou pelo título e utilize uma fórmula educada de despedida; seja amável até ao fim.

Quando o utente se ausentar, pode efectuar um balanço desse seu atendimento. E saberá que ele foi eficaz se:

- O utente ficou satisfeito;
- As principais necessidades e/ou problemas do utente foram resolvidos;
- O objectivo principal do atendimento foi atingido;
- Os objectivos da instituição foram alcançados e a sua imagem reforçada;
- Se sentiu satisfeito(a) consigo próprio.

2.3.1. Atendimento telefónico

A preparação das pessoas que utilizam o telefone no seu trabalho diário implica o domínio e uma série de capacidades que podem ser melhoradas com a prática. No atendimento ao público, tenha sempre à mão uma pequena lista de telefones completa e acessível quando utilizar o telefone, tanto ao realizar como ao receber chamadas. Poderá também utilizar uma base de dados de fácil manuseamento à qual possa aceder cada vez que receber ou realizar uma chamada telefónica.

É difícil planificar o fluxo de chamadas que irá receber diariamente, bem como a finalidade de cada uma delas; mas com um pouco de dedicação é possível preparar-se para receber todo o tipo de chamadas possíveis. Como é que se pode preparar? Realizando um plano de pontos básicos como este:

Fase 1: **RECEPÇÃO DA CHAMADA**

Atendimento telefónico: quando o telefone tocar, deixe aquilo que estava a fazer. Se não for possível, peça ao interlocutor para esperar, pois é melhor fazer isto do que atender e deixá-lo “pendurado”. Se aquilo que estiver a fazer for falar com alguém do escritório quando o telefone tocar, acabe a frase antes de atender. Lembre-se de que a chamada está em primeiro lugar. Não deixe o telefone tocar mais do que três vezes; o momento ideal para atender é esse.

Recepção: a primeira coisa a fazer é dizer o nome da sociedade, empresa, departamento ou serviço em nome do qual está a atender, de forma clara, e cumprimentando depois. Seja amável, pois deve dar ao interlocutor a impressão de que estava à espera da sua chamada; mantenha um tom ameno e uma atitude acolhedora. Seja simpático, o sorriso faz com que a sua voz se torne acolhedora, personalizada e cria, também, um ambiente agradável. Empregue um tom cálido de intensidade média ou baixa. Crie um bom clima, transmita uma imagem positiva.

Fase 2: **IDENTIFICAÇÃO DO MOTIVO DA CHAMADA**

Identificação do interlocutor: tente saber o nome de quem está a telefonar, a empresa a que pertence, o cargo que ocupa dentro da mesma, o departamento, etc. Se for necessário, peça que lhe solem o nome, podendo utilizar para tal iniciais de nomes de cidades ou países.

Identificação do motivo da chamada: pode ser feita de várias maneiras: ou pedindo simplesmente ao seu interlocutor de forma directa que refira o motivo da sua chamada, ou então, deixando que vá dando as informações necessárias para entender esse motivo. Deve fazê-lo com dinamismo, dando uma imagem de eficácia, demonstrando interesse, falando lentamente, separando as palavras, com brevidade, mostrando-se receptivo e atento, informando-se pormenorizadamente sobre o tema, e expondo no fim uma síntese daquilo que foi falado, para se certificar de que aquilo que entendeu está correcto. Se receber uma chamada que não é para si, averigüe qual o colega que o seu interlocutor deverá contactar e explique: “Vou ligar imediatamente para o serviço... para falar com o Sr./ Sra. ... que está encarregue desse serviço”. Neste caso, não se esqueça de comunicar ao colega em questão o nome do cliente e o assunto a tratar. Se tiver que chamar um colega, não faça esperar o cliente muito tempo, caso contrário será melhor pedir que volte a ligar mais tarde.

Fase 3: **ACÇÃO:** Proponha ao seu interlocutor uma solução para a questão levantada. Se você não a puder resolver, comunique-lhe o conjunto das acções que serão levadas a cabo para a solucionar. Quais serão essas possíveis acções? Anotar a mensagem para alguém que está ausente; transferir a comunicação para outro departamento que o possa resolver (garantindo sempre a continuidade do contacto e transmitindo a esse departamento toda a informação necessária para facilitar a comunicação); poderá também proporcionar a informação solicitada, receber uma reclamação, tomar nota de uma encomenda, enfim, dar uma solução para a necessidade levantada pelo interlocutor.

Fase 4: **CONCLUSÃO E DESPEDIDA:** a conclusão é o momento em que se faz uma proposta de compromisso com o interlocutor. Irá depender das acções da fase anterior; com a despedida deverá concluir a comunicação telefónica, formulando de novo o compromisso estabelecido deixando uma impressão favorável. O interlocutor deve permanecer

interessado e manter-se atento até ao momento de desligar o telefone. Seja amável, bem-educado(a), empregue um tom agradável, sorria até ao fim. O seu objectivo final deve ser conseguir um acordo com o interlocutor e deixar boa impressão.

2.3.2. Realização de chamadas telefónicas

Fase 1: **Planificação prévia.** Trata-se de fazer uma reflexão sobre quem são as pessoas a quem poderão telefonar; quais os tipos de clientes (novos, antigos, etc.), que outras pessoas poderão fazê-lo (fornecedores, particulares, etc.), e quais os tipos de chamadas que se poderão efectuar. Trata-se, enfim, de identificar as principais categorias em que se costumam agrupar as chamadas que você efectua, bem como de analisar o que poderá interessar ao interlocutor e considerar possíveis perguntas, objecções, reclamações, etc.

Fase 2: **Acolhimento.** Apresente-se ao cliente: indique o nome do seu serviço, departamento, etc. e cumprimente-o. Se o conhece, troque umas palavras de cortesia.

Fase 3: **Exploração do assunto.** Introduza o assunto e, se for caso disso, situe o interlocutor no problema, por exemplo: “Como deve estar recordado...” ; “Como lhe tínhamos referido...”; “Tendo em conta a nossa conversa...”

No desenvolvimento da conversa, não repita factos suficientemente conhecidos por si e pelo seu interlocutor: concentre-se no que for mais importante, recorra a um vocabulário adequado ao interlocutor, apresente um discurso organizado, certifique-se que o seu interlocutor escuta e o compreende pedindo-lhe feedback (“certamente que concorda...”, “É isto que o Sr./ Sra. deseja?”).

Fase 4: **Ação.** Verifique se o interlocutor compreendeu os pontos-chave da mensagem e se ele concorda com as sugestões/soluções apresentadas. Informe-o acerca do seguimento do assunto e refira quando o voltará a contactar se for caso disso.

Fase 5: **Conclusão e despedida.** Despeça-se, dê-lhe o seu contacto e horários convenientes para, em caso de necessidade, ele falar consigo.

3. Tratamento de situações especiais

Uma situação especial não se caracteriza apenas quando atendemos e/ou recebemos alguém que seja especial. Porque, afinal de contas, especial já nós somos quando decidimos abraçar esta carreira. E se, muitas vezes o cuidado com o próximo vem antes mesmo do cuidado consigo próprio ou até com a própria família, então, a pergunta que devemos colocar a nós próprios, não é “O que eu posso FAZER para tornar o meu atendimento ainda mais especial”, mas sim, “Quem eu posso SER para tornar, não apenas o atendimento, mas tudo o que eu fizer, espetacularmente especial”?

Já foi referido anteriormente que, Atendimento é o conjunto formado por todas as pessoas e acções envolvidas na experiência de satisfação de uma necessidade de um cliente ou utente; então, o nosso atendimento terá que ser exactamente o mesmo que fazemos para qualquer tipo de cidadão.

3.1. O atendimento preferencial ou prioritário

Face a alguns constrangimentos sentidos nos serviços públicos no que respeita ao atendimento prioritário ou preferencial, mostra-se importante o esclarecimento dos utentes e dos próprios trabalhadores sobre a existência de normas de atendimento prioritário ou preferencial, clarificando-se que, para além da hierarquização desses direitos legalmente previstos, deve ainda ser considerada a sua ponderação casuística, bem como que essa ponderação deve derivar da razão de ser de cada direito protegido.

Assim, considerando a conveniência em prevenir litígios entre utentes de serviços públicos e, entre estes e a Administração, fundamentalmente em consequência de desconhecimento de normas sobre atendimento prioritário ou preferencial nos referidos serviços, considerando, ainda, a utilidade que pode revestir para o interesse público e para o bom funcionamento dos serviços a existência de balcões, filas ou senhas especiais para esse atendimento, a própria legislação existente em Portugal recomenda a todos os serviços públicos prestadores de atendimento público que:

1. Sejam publicadas em local visível as normas relativas ao atendimento prioritário ou preferencial nos serviços públicos, devendo-se:

- Ser dada prioridade ao atendimento de “idosos, doentes, grávidas, pessoas com deficiência ou acompanhadas de crianças de colo e outros casos específicos com necessidades de atendimento prioritário” e também que os “portadores de convocatórias têm prioridade no atendimento junto do respectivo serviço que as emitiu”. (Conforme com o disposto no artigo 9º do Decreto-Lei nº 135/99, de 22 de Abril).
- Dar preferência ao atendimento a “advogados, quando no exercício da sua profissão, por quaisquer funcionários a quem devam dirigir-se e têm direito de ingresso nas secretarias judiciais” (Conforme com o disposto no artigo 63º, nº 2, do Estatuto da Ordem dos Advogados, aprovado pelo Decreto-Lei nº 84/84, de 16 de Março).
- Dar preferência aos solicitadores “no atendimento e direito de ingresso nas secretarias judiciais e outros serviços públicos”. (Conforme com o disposto no artigo 100º, nº 4, do Estatuto da Câmara dos Solicitadores, aprovado pelo Decreto-Lei nº 88/2003, de 26 de Abril).

2. Deve, ainda, prever-se a criação de balcões, filas ou senhas especiais para o atendimento prioritário ou preferencial.

3. Para além da publicidade do disposto nos pontos anteriores, deve ser dada indicação aos trabalhadores que efectuem atendimento ao público, que a gestão dos eventuais conflitos de interesse entre os citados titulares de direito de atendimento prioritário ou preferencial deve ser feita caso a caso, ponderados os interesses em presença, determinando-se

que o atendimento deve ser efectuado de acordo com regras de bom senso e de sã convivência social, sendo que em situações de idêntico grau de penosidade, onde se possa concluir que os interesses em presença não são hierarquizáveis com base na razão dos preceitos que os fundamentam, deve prevalecer a regra do atendimento por ordem de chegada de cada um dos titulares do atendimento prioritário ou preferencial.

4. Aos trabalhadores que fazem atendimento ao público deve ser possibilitada formação e informação específica sobre a prevenção e resolução de conflitos, nomeadamente os que possam ocorrer devido aos citados conflitos de interesses, considerando a razão de ser de cada um dos citados preceitos.

3.2. Identificar sinais de insatisfação

No início deste capítulo, referimos que o nosso atendimento terá que ser exactamente o mesmo que fazemos para qualquer tipo de cidadão. Excepto numa situação que, se não for resolvida por nós, naquele preciso momento, irá potenciar um conflito e, em seguida, uma reclamação.

Recordemos o primeiro dos quatro momentos-chave no contacto com o público: Acolhimento. É nesta fase inicial do atendimento que se estabelece o primeiro contacto. Aqui, o cliente/utente pode demonstrar a sua insatisfação porque:

- Insatisfação num contacto anterior;
- Está a aguardar uma resposta a uma sua solicitação;
- Não lhe foi dada anteriormente nenhuma alternativa;
- O problema arrasta-se há demasiado tempo.

Perante este tipo de situação, mais do que adoptar comportamentos que causam impacto positivo, devemos, acima de tudo, respeitar o espaço do cliente/utente e apresentar desde logo desculpas por se encontrar naquela situação, ressaltando de imediato que tudo está a ser feito para resolver o seu problema, minimizando os seus transtornos. Lembre-se: faça com que o cliente/utente se sinta único e diferente dos outros. De seguida, apresente-lhe as várias soluções que tem ao seu dispor mas, se não as possuir, não demonstre que as tem naquele momento. O importante é fazer com que o nosso interlocutor sinta que se está a responsabilizar pela resolução daquela situação e que lhe vai apresentar uma resposta. Pode não ser naquele momento, mas comprometa-se a que, quando a tiver, entrará em contacto com ele. Importante: não o contacte apenas quando tiver a solução. Se só vai ter a resposta dentro de cinco dias, contacte o cliente, todos os dias e apresente um ponto de situação: "Estou a contactá-lo para o informar que estamos a trabalhar no sentido de lhe apresentar a nossa resposta o mais breve possível", ou "Ainda não tenho uma resposta para lhe dar, mas asseguro-lhe que, o quanto antes, entrarei em contacto consigo".

3.3. Responder eficazmente às situações difíceis

Prestando atenção, nota-se que algumas situações ou alguns problemas acontecem com mais frequência do que outros. Portanto, podemos aqui ter respostas preparadas para essas mesmas situações. Atente nestes exemplos:

1.Quando o utente não entende o que foi explicado, deve-se repetir com a reformulação: "Vamos esclarecer melhor este ponto, Sr.(a)XXX.";

2.Quando o utente insiste em falar com outro técnico ou com o superior, devemos mostrar-lhe que estamos aptos para atendê-lo, com segurança e profissionalismo. Diga: "Eu estou apto para atendê-lo Sr.(a) XXX. De que se trata, por favor?";

3.Quando o utente disser alguma coisa desagradável, responda: "Nós agradecemos sua franqueza, Sr.(a) XXX. Só assim temos conhecimento deste tipo de ocorrência e dá-nos a oportunidade de fazer algo para que isso não volte a acontecer.";

4.Quando tiver que passar alguma informação, que já sabe que não vai ser bem recebida pelo utente, inclua sempre o nome dele na sua resposta: "Esta é nossa melhor maneira de resolver esta situação, Sr. (a) XXX.";

5.Quando o utente não aceitar uma posição final, diga: "Na verdade esta é a melhor proposta que podemos fazer neste momento, Sr.(a) XXX.";

6.Quando o utente, aparentemente agressivo, não concorda com nada, tente resolver o problema dizendo com delicadeza: "O que é que o Sr.(a) acha que nós podemos fazer para ajudá-lo nesta situação?". Utilize sempre o NÓS, no lugar do EU. Acima de tudo, importa entender e perceber a situação que o utente está a passar naquele momento. Tente colocar-se no lugar dele para perceber os motivos que o estão a levar a ter aquele tipo de comportamento, sem que, com isso, lhe dê a entender que o está a apoiar e, até, a concordar com ele. No entanto, o utente necessita de saber que está a ser compreendido e, até, que se sente apoiado, sem que com isso, concorde com o seu ponto de vista.

Importante, acima de tudo, ao lidar com uma situação difícil, é apresentar uma resposta eficaz e que acalme quem lhe aparece pela frente, sem que para isso, se descarte do problema. Lembre-se: se não é você a resolver o problema, alguém o fará e ninguém fica a ganhar se a insatisfação do cliente/utente se prolongar por muito tempo.

3.4. Padrões adequados de comportamento

Já foi referido anteriormente que existem quatro tipos de comportamento: passivo, agressivo, manipulador e assertivo. Ora, cada um deles tem vantagens e desvantagens, dependendo do momento em que se manifestar. Para além disso, uma mesma pessoa pode ter os quatro comportamentos, ainda que certamente exista uma tendência maior de as pessoas agirem de determinada forma em circunstâncias "normais", ou seja, o indivíduo tende a adoptar um determinado estilo como mais frequente do que outro.

Analisando o quadro das páginas 21/22, facilmente chegamos à conclusão que, dos quatro tipos de comportamentos, aquele que mais consenso apresenta é o assertivo. Ansioso por defender os seus direitos, o indivíduo assertivo é, ao mesmo tempo, capaz de aceitar que as outras pessoas também tenham os seus. Como expressão corporal, ele utiliza o contacto visual suficiente para dar a entender que está a ser sincero, possui um tom de voz moderado e apresenta-se com postura comedida, mas segura. Assim, a sua linguagem corporal é condizente com suas palavras. Por conseguinte, ele ouve bastante e procura entender o seu interlocutor. Trata as demais pessoas com respeito, aceita acordos, soluções e aceita declarar ou explicar as suas intenções. Indo directo ao assunto, sem ser rígido, ele insiste na busca do seu objectivo.

Resumindo, ninguém precisa ser um especialista em psicologia comportamental para compreender as inúmeras vantagens decorrentes de um comportamento assertivo, tais como:

- Permite defender os seus direitos e, ao mesmo tempo, tratar os outros com o devido respeito, enquanto seres humanos e colegas de trabalho;
- Tem melhores oportunidades de êxito em negociações diversas;
- Tem a certeza de que conduziu a conversação de modo positivo, numa relação vencedor-vencedor;

- “Não fecha portas”, permitindo novas oportunidades, ao estabelecer as bases para uma interacção futura que seja eficiente.

Lembre-se: de uma maneira geral, o que as pessoas sentem a nosso respeito, é consequência directa do modo como as tratamos. Assim:

- Procure controlar os seus sentimentos;
- Permaneça firme nas suas crenças e valores, mas seja tolerante com os dos outros;
- Não pense em “vencer o outro”, mas “vencer com o outro”.

Para concluir, dizer apenas que alguém assertivo é equilibrado, sabe pesar todos os prós e contras de uma questão, antes mesmo que ela seja discutida. Exemplo: “Você já trabalhou sob pressão?” – pergunta-se a alguém assertivo. A resposta ideal é: “Sim, várias vezes. Não tenho problemas com isto. Aliás, é para auxiliá-los a resolver problemas que estou aqui”.

4. Tratamento de reclamações

Só faz sentido agradar ao cliente, se soubermos o que ele valoriza. Em termos de serviço oferecido, tem-se verificado constantemente que, do ponto de vista do cliente, há quatro aspectos fundamentais que terão de ser cumpridos, sob pena de afectar a sua satisfação.

1. Confiança

Para o Cliente é importante saber que pode confiar nas expectativas que lhe criaram. Assim, tenha sempre em mente:

- Deixe bem claro aquilo que pode oferecer;
- Nunca prometa algo que não pode cumprir;
- Cumpra sempre o que promete.

2. Rapidez de resposta

A resposta a um problema é definida como rápida se for ao encontro de, ou exceder as expectativas e necessidades do cliente. Informe-se sobre o prazo adequado para lhe responder e quantifique o tempo de espera, informando-o no próprio dia sobre o desenvolvimento da resolução do seu problema.

3. Competência

O cliente apercebe-se da sua competência, com base nos conhecimentos que possui, conhecimentos esses relevantes para a resolução do problema e na capacidade real de resposta demonstrada para obter resultados satisfatórios. Mantenha-se bem informado sobre os serviços que presta, procurando activamente informação actualizada. Faça questão de conhecer bem o funcionamento da sua organização, a sua política face aos clientes e a sua capacidade de resposta. Escute atentamente o cliente, para saber o que ele pretende, o que espera de si e como o pode ajudar.

4. Atenção Individual

Cumprir apenas os aspectos processuais não chega; para cumprir com os pontos anteriormente mencionados, talvez bastasse uma máquina. O cliente espera também reconhecimento como ser único que é. Por isso, trate-os como seres únicos que são, seja agradável, preste muita atenção a tudo aquilo que diferencia um cliente do outro, escute-o atentamente e atenda o centésimo cliente do dia como se fosse o primeiro. Lembre-se que um cliente até pode esquecer e/ou minimizar qualquer erro, menos a falta de respeito ou consideração. Para além disso, mais do que ajuda, respeito e conforto, os clientes precisam também de satisfação, de apoio e de uma cara amiga.

Assim sendo, as atitudes do profissional de atendimento devem ser orientadas conforme o tipo de cliente e de acordo com a sua postura (manifestação). Analise o seguinte quadro:

Cliente/Utente	Atitude	O que fazer?
Céptico	Predominantemente negativa, reagindo com descrédito aos seus argumentos. Pode rejeitar e ridicularizar factos apresentados.	Evite exagerar, pois perderá credibilidade. Revele os factos e proceda logicamente, sem esconder nada sobre o produto/ serviço.
Pessimista	Constantemente descontente.	Faça perguntas com muito tacto para conhecer a verdadeira objecção. Represente o papel de optimista, mantendo um ar tranquilo, diplomático e

		tranquilizador, oferecendo-lhe ideias construtivas.
Impulsivo	Conversador rápido, por vezes abrupto no discurso. Muda facilmente de atitude e de opinião. Excessivamente afirmativo. Elevada necessidade de realização e de dominação.	Responda rapidamente e acompanhe o ritmo dele, omitindo detalhes.
Indeciso	Não assertivo. Tímido. Parece inseguro e procura conselho antes de decidir. Pode ter necessidade de protecção, subjacente a uma eventual falta de autoconfiança.	Transmita segurança com explicações simples e sinceras, a fim de conquistar a confiança dele. Proporcione-lhe tranquilidade, recorrendo ocasionalmente a evidências e factos concretos.
Teimoso	Parece saber todas as respostas. Pode pretender controlar a conversa. Considera que só as suas opiniões e juízos são correctos e quaisquer sugestões são mal recebidas. Tem forte necessidade de dominar.	Faça-o sentir-se importante. Não lhe dê ideias conclusivas, pelo contrário, peça-lhe sugestões e opiniões. Apresente factos para controlar a situação. Adopte uma atitude tolerante.
Efusivo	Tenta inverter os papéis.	Esteja alerta para direccionar a conversa.
Metódico	Lento a reagir, porque efectua mentalmente malabarismos com um conjunto complexo de variáveis, antes de se decidir. Pode ter necessidade de autonomia e controlo, necessidade de um processo lógico e ordenado, ou ainda de se questionar, olhar, ouvir e inspeccionar.	Permita que ele estabeleça o ritmo, ajustando o seu ao dele e explique-lhe o que pretende com detalhe, sem contudo mostrar-se exasperado ou condescendente. Pratique uma escuta activa.
Silencioso	É difícil conseguir-se um comportamento firme. Evidencia confiança ou personalidade do tipo desligado ou analítico.	Solicitar as opiniões ou especificar certos pontos, de forma a provocar um envolvimento no diálogo. Utilize uma abordagem mais pessoal: discuta tópicos irrelevantes face ao objectivo pretendido, mas de interesse para “quebrar o gelo”.
Protelador	Adia a tomada de decisão, porque a mudança é difícil para ele. Muito cauteloso, examina todas as alternativas antes de decidir.	Seja positivo(a), auto-confiante e enfático(a). Realce as vantagens de um adiamento da decisão, sem que se sinta ameaçado. Conquiste a confiança dele, conduzindo-o para a obtenção de um resultado.
Conflituoso	Tendência para discordar. Mostra-se sarcástico e tenta humilhá-lo(a). Percepciona-o(a) como pertencendo a um status inferior, de quem se pode abusar. Assume posições, tendo em vista a discussão destrutiva. Inseguro, tende a depreciar e ser do contra.	Nunca discuta com ele. Seja afirmativo(a).

O que dizemos provoca reacções nos outros; logo a linguagem de quem atende o público deve ser adaptada ao nível de conhecimentos do interlocutor, evitando palavras que possam provocar reflexos negativos (medo, inquietação, problema, preocupação), que expressem dúvida ou desvalorização (“não sei”, “não acha que”).

Assim, a linguagem deve ser positiva:

Fórmula negativa	Formula Positiva
Não percebo a sua pergunta...	Por favor seja mais claro...
É uma situação muito complicada.	É uma situação que vamos resolver.
Se continua a interromper-me, não me vai entender.	Por favor, pode ouvir-me?
Assim é difícil tratar do problema porque se esqueceu do requerimento.	Deverá primeiro tratar do requerimento para darmos seguimento a este assunto.
Percebeu o que eu disse, ou não percebeu nada?	Vou ser mais claro(a)

4.1. Identificar sinais de insatisfação

A reclamação é uma enorme oportunidade para corrigir os erros da empresa e evitar que os mesmos problemas ocorram com outros clientes. Se você não tem recebido muitas reclamações dos seus clientes, não pense que isso quer dizer que o serviço prestado não tem falhas. Pesquisas mostram que apenas 4% dos clientes insatisfeitos reclamam, restando uma percentagem de 96% que não.

Além disso, cada cliente insatisfeito fala da sua má experiência com outras 9 ou 10 pessoas, também para cada cliente que reclama, existem em média outros 26 clientes com problemas. Normalmente, 6 deles são graves.

Mas porque é que a maioria dos clientes não reclama?

Os clientes não reclamam porque não acreditam que a reclamação vá resolver o problema, pois julgam que a empresa não se importa. Infelizmente, isto é muitas vezes o que acontece.

Se um cliente insatisfeito acaba por desistir do serviço com aquela empresa, contratando-o com outra, na Administração Pública isso não é possível. O utente necessita mesmo de recorrer a esses serviços para satisfazer o seu pedido. Restam-nos saber se a forma como obteve foi satisfatória para todos ou se, pelo contrário, lhe trouxe adversidades.

Geralmente, numa empresa, o cliente é recebido com má vontade, com cara feia e por uma pessoa que fica na defensiva, tentando definir quem é o culpado pelo problema, em vez de agir para solucioná-lo. Também, geralmente, o cliente é forçado a gastar o seu tempo, escrevendo cartas ou juntando provas para solicitar a solução de um problema e, na maioria das vezes, não recebe uma resposta adequada.

Na Administração Pública, isso não é diferente. Estudos existem que demonstram que, grande parte dos cidadãos estão descontentes com os serviços prestados pelas entidades públicas e são cada vez em maior número as reclamações inseridas no “Livro Amarelo”. A maior parte delas, visa sobretudo maus atendimentos prestados aos cidadãos.

Também aqui, a técnica usada é colocarmo-nos no lugar do utente. Achava bem deslocar-se a uma entidade pública, aperceber-se que havia vários funcionários disponíveis e que ninguém se levantava para o(a) atender? Assim, a primeira regra para evitar insatisfações, é atender prontamente quem ali se dirige. Pode acontecer haver escalonamentos de atendimento e haver já um ou mais funcionários a atender outras pessoas; se continuarem a chegar utentes e se cada um de nós estiver disponível, todos ficamos a ganhar: o utente é atendido rapidamente, os colegas agradecem a ajuda e, mais tarde, vão retribuir-lhe o “favor”. A isto se chama trabalhar em equipa. Se nada fizer e o utente continuar a aguardar pela

sua vez, terminado de ser atendido, a única impressão com que ele vai ficar, será esta: “Fui hoje ao local X para pedir o documento Y e tive que esperar meia hora para ser atendido porque só havia uma pessoa ao balcão e os restantes estavam todos sentados a fazer nenhum”. É esta a impressão que quer deixar do seu trabalho?

4.2. Técnicas de comunicação face ao conflito

Antes de identificarmos qualquer técnica de comunicação perante um conflito, convém identificar os tipos de conflito existentes. Atente no seguinte quadro:

Conflito	Problema
Existem partes em confronto	Grupo de pessoas a trabalhar em conjunto
Atitude hostil	Atitude de aproximação

O Ideal seria transformar um conflito num problema a resolver. Mas, para a correcta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu aparecimento. Dentro das várias causas, é possível indicar:

- **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes:** incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- **Diferenças de personalidade:** todos nós somos diferentes;
- **Metas diferentes:** é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objectivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas, o que nos leva à geração de tensões;
- **Diferenças em termos de informações e percepções:** pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

Nesse sentido, um conflito pode surgir, frequentemente, de uma pequena diferença de opiniões, podendo agravar-se e atingir um nível de hostilidade, que chamamos de conflito destrutivo. Para isso, vamos acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

Nível 1 - **Discussão:** é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objectiva;

Nível 2 - **Debate:** neste estágio, as pessoas fazem generalizações e procuram demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objectividade existente no nível 1 começa a diminuir;

Nível 3 - **Façonhas:** as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou nas alternativas escolhidos pela outra parte envolvida;

Nível 4 - **Imagens fixas:** são estabelecidas imagens preconcebidas em relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

Nível 5 - **Loss of face** (ficar com a cara no chão): custe o que custar e lutarei até o fim, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;

Nível 6 - **Estratégias:** neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;

Nível 7 - **Falta de humanidade:** no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a sentir-se cada vez mais desprovidas de sentimentos;

Nível 8 - **Ataque de nervos**: nesta fase, a necessidade de se auto-preservar e proteger-se passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;

Nível 9 - **Ataques generalizados**: neste nível chega-se às vias de facto e não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O modelo acima apresentado aplica-se a qualquer tipo de conflito. Dependendo da importância que se lhe dá – ignorando-o ou reprimindo-o –, ele tende a crescer e a agravar-se. Porém, quando é reconhecido, e as acções correctivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos.

São quatro os tipos de conflito e a sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

1. **Conflito latente**: não é declarado e não existe uma clara consciência da sua existência;
2. **Conflito percebido**: os elementos envolvidos percebem racionalmente, a existência de um conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
3. **Conflito sentido**: já atinge ambas as partes, há emoção e forma consciente;
4. **Conflito manifesto**: este conflito já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Nesse sentido, importa referir que, para lidar com conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles. Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas e, lidar com conflitos implica trabalhar com grupo e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

Para uma resolução eficaz dos conflitos é preciso conciliar alguns passos de suma importância a serem seguidos:

- Criar uma atmosfera afectiva;
- Esclarecer as percepções;
- Focalizar as necessidades individuais e partilhadas;
- Construir um pólo positivo e partilhado;
- Olhar para o futuro e aprender com o passado;
- Gerar opções de ganhos mútuos;
- Desenvolver passos para a acção ser efectuada;
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Assim sendo, já deve ter chegado à conclusão que, comunicar não é falar muito, mas sim falar na altura certa, de maneira clara e precisa. Para além disso, comunicar não é só falar continuamente, mas também ouvir o que os outros têm a dizer. Lembre-se que “Ouvir é ouro e falar é prata”, porque ao ouvir podemos aprender ou perceber algo novo, enquanto o acto de falar nos limita ao processamento de ideias já formadas. Nesse sentido, mais do que ouvir, saiba ouvir. Como?

- Demonstrando interesse;
- Mantendo o contacto visual;
- Estando consciente da sua linguagem corporal;
- Participando oportunamente na conversa;
- Explorando a força do silêncio.

Quando temos um problema para resolver, devemos adoptar uma estratégia que nos permita reflectir e agir, resolvendo o problema que nos preocupa, sem que com isso criemos novos problemas. Adopte, por isso, as suas estratégias:

1. **Diagnóstico:** Avaliar a situação e os riscos associados à situação que nos é colocada. Devemos analisar o problema em profundidade, identificar os aspectos mais preocupantes e encontrar a solução para cada problema.
2. **Organização:** Analisar as alternativas e as soluções que temos para resolver essa situação (antecipar a hora de nos levantarmos da cama, arranjar uma boleia para ir para o novo emprego mais longe, etc).
3. **Aplicação:** Nesta fase aplicam-se algumas soluções que pareçam indicadas para a situação que enfrentamos. Podem não ser as soluções adequadas e, por isso, deve-se prever novas mudanças no plano traçado.
4. **Avaliação:** Devemos analisar o evoluir da solução para avaliar se as soluções adoptadas tiveram efeito positivo e resultado desejado.

Mas, afinal de contas, como é que resolve um conflito?

Antes de tudo, aceitando o conflito como uma realidade. O princípio fundamental é o de não se concentrar naquilo que separa e divide as partes, mas sim no que as une. A capacidade de enfrentar os conflitos e de os resolver é essencial mas extremamente difícil, até porque só através da experiência adquirida ao longo da vida aprendemos a fazê-lo com algum êxito. Conforme as características individuais e os contextos sociais, podemos lidar com os conflitos através de vários métodos ou técnicas:

- **A fuga** (evitando o conflito);
- **A acomodação** (habituação ao conflito);
- **O confronto** (reacção violenta ao conflito);
- **A negociação.**

Escusado será dizer que vamos, sempre, adoptar a “Técnica da Negociação”, que passa por duas fases:

1. **Início e apresentação das razões de ambas as partes.** Como?
 - i. Examinando casos específicos, concretos;
 - ii. Examinando as diferenças e procurar ver o que existe de comum, o que une as partes;
 - iii. Distanciando as pessoas dos problemas, criando uma visão de fora e trazendo-a para dentro de si;
 - iv. Reflectindo no que é verdade, verificando o que foram as interpretações e o que foram os factos.
2. **Fazer concessões**
 - i. Desfazendo-se dos preconceitos, tendo uma genuína disposição em rever a própria situação;
 - ii. Tentando uma reaproximação aberta, sem defesas, bem-intencionada.

Negociar consiste, pois, na conciliação de diferenças pelas partes em conflito, procurando entrar num acordo em que cada uma das partes ceda nas suas posições em proporção correspondente à outra parte. A negociação só é possível desde que exista comunicação e aja cedências de ambas as partes. Assim sendo, os negociadores devem:

- Ser breves e directos na apresentação das suas razões;
- Elogiar actividades e resultados concretos do outro;
- Evitar comparações com outras pessoas ou com situações do passado;
- Elogiar de forma imediata qualquer cedência do outro;

- Aceitar um elogio feito pelo outro;
- Ser discreto e breve (continuação desta atitude, demonstrada logo no início da negociação);
- Não explorar a boa vontade do adversário;
- Justificar sempre as suas posições e exigências.

4.3. Padrões adequados de comportamento

Como vimos anteriormente, existem inúmeras maneiras de solicitar reclamações, basta ter vontade e pensar em formas de facilitar o processo para os utentes. Mas, apenas incentiva-los a reclamar não é suficiente. Precisamos de saber lidar com as reclamações que recebemos. Muitas vezes, os utentes tomam a iniciativa de reclamar, porque estão insatisfeitos com alguma coisa, estão nervosos e ansiosos por uma resposta imediata. Isso pode tornar as coisas difíceis para quem faz o atendimento, se não souber lidar com a situação.

Como lidar com uma pessoa zangada por causa de algum problema com a nossa instituição?

Existem três passos básicos:

1. **Não personalize as questões:** esta é uma das competências do atendimento ao público mais difícil de aprender. Lembre-se de que não o estão a atacar a si;
2. **Mantenha a calma e preste toda a atenção;**
3. **Concentre-se no problema e não na pessoa:** procure compreender as necessidades daquela pessoa e satisfazê-las na medida do possível. Dê-lhe conhecimento daquilo que pode e não pode fazer.

Quais as atitudes a adoptar no atendimento de uma reclamação? Existem seis atitudes ou etapas que devem ser seguidas aquando do atendimento de uma reclamação:

- Ouvir atentamente, demonstrando interesse e que você se importa com o que ele está dizer. Fazer perguntas, de forma educada e com interesse, ouvindo cuidadosamente as respostas, para conseguir mais detalhes específicos sobre o problema;
- Repetir/reformular o que ouviu e conseguir o reconhecimento de que percebeu bem;
- Apresentar desculpas em nome da instituição, mesmo que não tenha sido culpa sua e nunca coloque a culpa noutra pessoa. O cliente/utente não quer saber quem errou, ele quer é ver o problema resolvido;
- Aceitar o sentimento do nosso interlocutor (empatia) Procurar entender a sua posição e dizer coisas que lhe mostrem que você se preocupa com o que ele está a sentir, tais como "Eu posso entender como isto o está a incomodar" ou "Eu compreendo que isto lhe causou problemas, mas vamos fazer alguma coisa...";
- Explicar o que vai pôr em prática para resolver o problema;
- Agradecer-lhe, por fim, o facto de lhe colocar aquele problema em concreto.

Quando o cliente/utente manifesta sinais de agressividade, utilize a técnica ERICA:

1. Escute o que ele diz;
2. Recapitule o assunto e mostre que compreendeu;
3. Interrogue com perguntas abertas e fechadas, com o objectivo de obter o máximo de informação;
4. Combine a forma como o assunto vai ser tratado;
5. Agradeça-lhe o facto de lhe ter colocado a situação.

Conclusão

Numa era de globalização, em constante mudança, desenvolvimentos tecnológicos em clara expansão e, acima de tudo, uma necessidade, cada vez maior de evoluirmos, pessoal, e sobretudo profissionalmente, torna-se indispensável o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de mais e melhores técnicas de atendimento ao público.

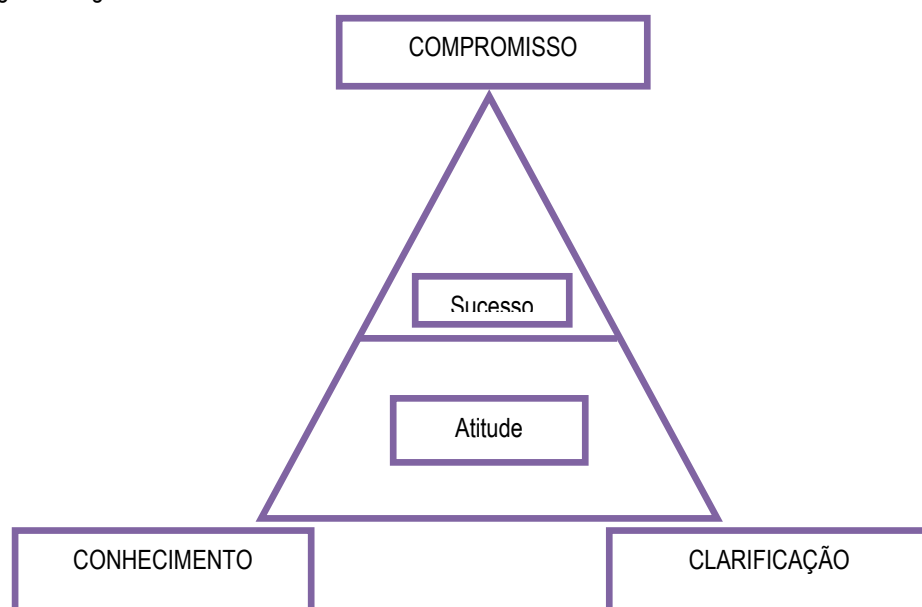
Nesse sentido, é de vital importância utilizar uma imagem adequada, identificando quem nos procura, o motivo do seu contacto e, acima de tudo, satisfazer o seu pedido. Igualmente, importa saber diferenciar os vários tipos de clientes/utentes com quem estamos a lidar, prevenindo eventuais conflitos que possam surgir durante esta etapa do atendimento.

É nosso objectivo, com este curso, que todos os formandos possam, no final das sessões:

- Reforçar as suas competências no domínio do contacto/atendimento ao público;
- Promover a reflexão em torno de práticas de atendimento;
- Desenvolver uma informação sistematizada sob um conjunto de áreas temáticas de interesse actual, tendo em vista uma maior especialização e compreensão dos assuntos abordados;

Nunca é demais frisar que a função de atendimento ao público é uma posição privilegiada para corresponder de forma positiva e com qualidade às expectativas dos cidadãos, sejam eles clientes, utentes, fregueses ou hóspedes, por exemplo, pela transmissão de uma imagem positiva. Por outro lado, por representar a empresa ou organização onde trabalha, junto do público, o profissional de atendimento, além de transmitir essa imagem positiva, deve ser capaz de aplicar todas as técnicas específicas da actividade que exerce, as técnicas de comunicação e as técnicas de relação interpessoal.

Recorde o gráfico seguinte:



Como na vida, também na nossa actividade profissional devemos colocar a máxima qualidade no que fazemos e darmos tudo de nós próprios para vermos concretizado o nosso trabalho. Só dessa forma nos sentiremos realizados, com a dupla vantagem que o nosso trabalho consiste em ajudar os outros, porque os outros nos procuraram para os ajudarmos. Só esse facto de termos sido nós os escolhidos, já é motivo bastante para o fazermos com um sorriso na cara. E, se o começamos dessa forma, porque não mantê-lo durante todo o dia, todos os dias?

Bibliografia

Carapeto, Carlos. Administração Pública, 20 anos. Revista Pessoal. Março 2007

Morais, Jorge. Modernização da Administração Pública, as experiências do passado, os trabalhos de hoje e os desafios de amanhã. Sítio da Direcção Regional da Administração Pública e Local. Outubro 2005

Balsemão, Francisco C.P. Informar ou Depender?. Edições Atica. Portugal

Benazzi, João Renato e Maia, João. Identidade e Estilo de Vida: Novos Impactos no Contexto da Comunicação Organizacional. 2005

Moreira, Adriana Gomes e Duarte, Maria Madalena Simão. Quando falo o que quero e digo o que é preciso. 2005

Ricardo, Carlos. A Evolução Tecnológica e a Mudança Organizacional; 2005

Albercht, Karl. A Reinvenção do Serviço ao Cliente. Editora Campus/Dinalivro. 2000

Balancho, M.S. O Atendimento Público e a Imagem da Empresa. 15, 43-45. Lisboa: Revista Dirigir. 1990

Josien, Michel. Técnicas de Comunicação Interpessoal. Bertrand Editora. Lisboa. 2003

Fachada, Maria. Psicologia das Relações Interpessoais. Lisboa: Rumo. 2001

Martin, William. Qualidade no Serviço ao Cliente. Monitor. Lisboa. 1998

Manuais e Textos Policopiados (s/d; s/a).

Web: www.portugalprotocolo.com

Vídeos: www.godri.com.br e www.youtube.com