

# Gestão de reclamações



## INDÍCE

Objetivos e conteúdos.....	3
Reclamação e a componente legal.....	4
Reclamação e as causas.....	4
Resolução graciosa e contenciosa do conflito.....	9
Metodologia de resolução de reclamações.....	16
Abordagem positiva e análise de situação.....	16
Procura de solução e a solução.....	21
Gerir situações agressivas.....	24
Técnica da assertividade.....	24
Arte de protestar aceitar ser criticado.....	27
Tratamento administrativo de uma reclamação.....	35
Documentação /acompanhamento, controlo e verificação.....	35
Bibliografia e Netgrafia.....	38

## Objetivos:

---

✓ Enumerar as principais causas das reclamações e aplicar as metodologias de tratamento e resolução de reclamações

## Conteúdos:

---

- ✓ Reclamação e a componente legal
  - ⇒ Reclamação e as causas
  - ⇒ Resolução graciosa do conflito
  - ⇒ Resolução contenciosa do conflito
  
- ✓ Metodologia de resolução de reclamações
  - ⇒ Abordagem positiva
  - ⇒ Análise de situação
  - ⇒ Procura de solução
  - ⇒ Solução
  
- ✓ Gerir situações agressivas
  - ⇒ Técnica da assertividade
  - ⇒ Arte de protestar
  - ⇒ Aceitar ser criticado
  
- ✓ Tratamento administrativo de uma reclamação
  - ⇒ Documentação
  - ⇒ Acompanhamento, controlo e verificação

## Reclamação e a componente legal

### Reclamação e as causas

A reclamação é uma situação em que o utente/cliente manifesta a sua insatisfação pelo serviço ou produto que lhe não foi disponibilizado ou não lhe agradou, quer no que respeita à sua **qualidade e fiabilidade**, quer no que respeita às **atitudes e processos seguidos**.

O utente/cliente sente-se iludido nas suas expectativas. Sente-se **frustrado, humilhado, objeto de injustiça**, por isso reclama.



Mais graves do que as **causas objetivas** são as **causas subjetivas** da reclamação. São situações em que, fundamentalmente, se requer muito **BOM SENSO** e o respeito por alguns princípios de atuação: **as razões psicológicas**.

A **insatisfação do cliente** pode ser entendida como “um estado cognitivo de estar inadequadamente gratificado numa situação de compra, pelo sacrifício que o mesmo fez”. (Fernandes, 2005).

A **insatisfação pode ser considerada** como uma emoção negativa gerada pela desconfirmação das expectativas na **experiência do consumo**.

De acordo com Kotler (2000), os **consumidores ou clientes** formam as expectativas baseando-se nas experiências das compras anteriores, conselhos de amigos e colegas, além de informações de marketing e da concorrência.

Alguns dos **motivos de insatisfação** mais frequentes são:

✚ **O preço** - Um motivo típico de insatisfação é o preço, especialmente quando se descobre um serviço similar a um menor preço. Em todo caso, as pesquisas mostram que o preço não é o principal fator de decisão para a maioria dos consumidores.

✚ **A variabilidade dos preços** - As mudanças nos preços podem ser causa de insatisfação. Uma hipoteca variável que se veja afetada por uma alta rápida dos tipos de juros.

✚ **Importância psicológica** - Os que são muito desejados geram menos dissonância. A insatisfação dependerá da importância concedida ao produto ou serviço e da vinculação emocional com o mesmo.

✚ **Prestações** - O consumidor considera que as prestações recebidas não são as adequadas.

✚ **Número de alternativas** - A insatisfação dependerá da percepção de alternativas desejáveis e acessíveis.

✚ **Alternativas similares a preços distintos** - Adquirir um produto ou serviço e logo comprovar que a mesma empresa e outra proporcionam o mesmo a menor preço.

✚ **Credibilidade da fonte de informação** - Falta de credibilidade da fonte de informação. A credibilidade é um fator fundamental especialmente nos serviços. O consumidor deve perceber no vendedor ou no empregado que lhe presta o serviço que lhe diz a verdade.

✚ **A comunicação por parte de outros provedores** - Quando o consumidor a partir da informação recebida do vendedor espera algumas certas condições ou características e estas não lhes satisfazem.

**Os clientes** quando estão envolvidos no **processo de compra** criam determinadas expectativas. Estas expectativas podem ser sobre a qualidade do produto, serviços prestados,

preço ou diversos fatores. Para que o cliente se sinta satisfeito, é necessário que as suas expectativas sejam atendidas.

**As expectativas dos clientes**, de acordo com alguns autores, são influenciadas por fatores que determinam sua formação. Fatores esses como:

- + Comunicação boca a boca
- + Experiência anterior
- + Comunicações externas

**A comunicação boca a boca** representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros que já experimentaram o serviço. Esta fonte é importantíssima, pois os clientes que utilizaram e aprovaram o serviço podem divulgar para o mercado a qualidade do produto. Neste caso, o cliente que utilizou o produto passa a ser um vendedor ativo da empresa sem receber comissão por isso.

A experiência anterior refere-se ao conhecimento do serviço já utilizado pelo cliente através de outras empresas. Por exemplo, um cliente que já utilizou um restaurante e foi muito bem atendido, já tem sua expectativa formada, e caso o serviço de atendimento do atual restaurante não corresponder as suas expectativas intrínsecas, **o cliente ficará insatisfeito**.

As comunicações externas referem-se às propagandas e informações comerciais divulgadas pela empresa para o mercado.



**Através da comunicação, o cliente cria uma expectativa** e ao efetuar a compra precisa receber o que foi prometido. Muitas empresas veiculam comerciais que criam expectativas

muito fortes nos clientes e quando o cliente chega a empresa para fechar o negócio, verifica que as informações divulgadas não são verdadeiras.

Por exemplo, o comercial de um apartamento na praia próximo ao mar com excelentes instalações. Ao verificar o imóvel, o cliente conclui que as informações são contraditórias. **Este tipo de estratégia é perigosa para a empresa**, pois o cliente poderá dizer a outros, o que é negativo e prejudicar a sua imagem. **As comunicações externas** precisam estar compatíveis com a capacidade da empresa prestar o serviço. O cliente avalia o serviço prestado pela empresa e faz uma análise sobre as suas expectativas. Por outro lado, considerando que as necessidades representam um importante fator na formação das expectativas, pode-se argumentar que, a longo prazo, as expectativas dos clientes tendem a estar mais próximas de suas necessidades, ainda que as expectativas dos clientes, em dado momento, sejam menos exigentes que suas reais necessidades, devido ao fato de nenhuma empresa ser capaz de atendê-las totalmente.

**Por ter várias opções no mercado**, o cliente passou a procurar mais informações, além de ser mais exigente. Hoje não adianta apenas atender as necessidades dos clientes para deixá-los satisfeitos, é necessário **superar a sua expectativa e oferecer no mercado vantagens e benefícios que criam valor para o cliente**.

## Tipologia das reclamações

### + Reclamações legítimas

### + Reclamações ilegítimas ou não verdadeiras

Um assunto pouco tratado esquecido quando se abordam reclamações tem a ver com o facto **de muitas não serem verdadeiras**. Várias razões são apontadas para a **apresentação de reclamações não verdadeiras**:

+ Reclamação como meio de impressionar e ganhar a aprovação dos outros clientes

+ Ser alvo da simpatia dos observadores da situação e valorização pessoal da sua importância junto destes

+ A existência de reclamantes profissionais que mediante pagamento reclamam em nome de terceiros

✚ A personalidade de alguns reclamantes sugere muitas vezes a existência de reclamantes crónicos, que reclamam por tudo e por nada, tendo ou não razão

✚ A existência de reclamantes profissionais que praticam o chamado ato de “Descompra”. Estes atos descrevem a ação de clientes que intencionalmente planeiam a compra de produtos que irão ser usados mais tarde numa reclamação fraudulenta via compensação por parte da empresa, aproveitando-se das legítimas políticas da empresa de devoluções e garantias. Tendo em conta as características dos produtos, este comportamento típico acontece com vestuário e produtos de categoria pessoal sendo que a descompra é empregue como uma estratégia “social” de redução de risco, as pessoas pretendem ser observadas pelos seus pares usando produtos que outra forma não poderiam usar.

**As empresas têm que encontrar formas para combater este problema** reavaliando os seus procedimentos; esquemas de análise e tratamento de reclamações; as suas políticas de reembolsos; garantias e forma como o pessoal de contacto é treinado. Uma maneira de tentar conseguir identificar as reclamações que são justificadas e as que não o são, é fazer o registo detalhado (construção de um histórico) de todas as reclamações. Se por um lado poderá ser uma tentativa de identificar e confrontar reclamantes fraudulentos, por outro lado pode ser uma forma de identificar problemas que no futuro poderiam originar reclamações verdadeiras. **Outra forma poderá ser** o impor junto do pessoal de contacto uma maior responsabilização na identificação e prevenção de reclamações injustificadas. Se atualmente a teoria das reclamações sugere que aos empregados deva ser dada autonomia e autoridade para lidarem com as reclamações dos clientes também lhes deve ser exigida uma maior responsabilização.

**Uma reclamação apresenta uma primeira vantagem:** é uma oportunidade de descobrir que algo está errado e **uma segunda vantagem:** se resolvermos o problema apresentado, recuperamos a confiança do cliente e evitamos reclamações futuras sobre o mesmo assunto.

Quando um cliente sai zangado sem se queixar, existem 91% de probabilidades de não regressar; pior ainda, existem 68% de probabilidades de que informe 10 pessoas sobre o sucedido e 13% de probabilidades de que informe 20 pessoas.

## Resolução graciosa e contenciosa do conflito

**Diferentes tipos de clientes** exigem **tipos diferentes de atendimento** e para mantê-los satisfeitos, o atendedor deve certificar-se de que eles continuam a procurar a empresa. Clientes insatisfeitos podem ser muito prejudiciais para as empresas. **Aprender a reconhecer e responder aos diferentes tipos de clientes ajudará a empresa a florescer.**

**O verdadeiro profissional** é aquele que sabe adequar a sua postura aos mais **diversos tipos** de situação. E algumas características são fundamentais para tratar com os mais diferentes **perfis de cliente:**

### Normal

#### Caraterísticas de comportamento:

- Ouve com naturalidade, pensa, pondera e decide.

#### Como tratá-lo?

- Expôr com clareza e ouvir atentamente
- Manter a calma
- Aceitar as observações contrárias
- Argumentar com objetividade

### Sabe tudo

#### Características de comportamento:

- É crítico, autossuficiente e vaidoso
- Julga-se numa posição mais importante que os outros
- Não aceita opiniões

## Como tratá-lo?

- Escutar com tolerância
- Orientar e fornecer a informação com cortesia e atenção
- Repetir as frases demonstrando que concorda com ele
- Manter uma atitude profissional sem deixar que o seu emocional interfira na conversa

## Impulsivo

### Caraterísticas de comportamento:

- É impulsivo
- Não aceita opiniões
- Ao sentir-se prejudicado, reclama da empresa e dos seus colaboradores

## Como tratá-lo?

- Ser rápido e objetivo no tratamento
- É necessário saber ouvi-lo
- Deve dar-se uma orientação cuidadosa
- É importante explicar todos os detalhes

## Desconfiado

### Caraterísticas de comportamento:

- Difícil de se expor
- Não confia em nada
- Gosta de debater e raciocinar
- É firme
- Geralmente já sofreu desenganos e deceções

## Como tratá-lo?

- Conquistar a sua confiança por meio de apresentações seguras
- Fornecer detalhes racionais e lógicos
- Expor os fatos

- Utilizar carisma
- Ser assertivo e dar-lhe provas de todas as afirmações

## Nervoso

Com o cliente insatisfeito, nervoso, descontrolado, que grita, o atendedor tem que agir exatamente de forma oposta, controlando a sua emoção. Assim, poderá controlar a dele também: *“comportamento gera comportamento.”* Esta capacidade de poder controlar as emoções do outro é o núcleo da arte de lidar com relacionamentos e é fundamental para as situações de atendimento.



### **Assim, perante um cliente nervoso, o atendedor deverá:**

- ✚ Deixar que ele fale tudo, sem interromper. Isto é uma espécie de catarse, que significa esvaziar, livrar-se do problema;
- ✚ Jamais confrontá-lo, pois isso levaria a uma discussão cuja dimensão poderia ser incalculável;
- ✚ Anotar as causas da sua insatisfação, como forma de respeito ao problema e credibilidade no assunto;
- ✚ Dar encaminhamento e seguimento ao assunto, evitando o dissabor do problema ficar maior por falta de solução ou descaso;

✚ Ser cortês, assumindo uma postura natural. Dessa forma, não haverá passionalidade e sim racionalidade.

**O atendimento caloroso** evita dissabores e situações constrangedoras, além de ser a comunhão de todos os pontos estudados sobre postura. O atendedor escolhe a condição de atender o cliente e para isto, é preciso sempre lembrar que o cliente deseja sentir-se importante e respeitado.

**O atendimento áspero**, transmite ao cliente a sensação de desagrado, descaso e desrespeito, além de retornar ao atendedor como um “bumerangue”. O “efeito bumerangue” é bastante comum em situações de atendimento, pois ele reflete o nível de satisfação, ou não, do cliente em relação ao atendedor. Com este efeito, as atitudes batem e voltam, ou seja, se o cliente for bem atendido, o cliente sente-se bem e trata o atendedor com respeito. Pelo contrário, se trata o cliente mal, este reage de forma negativa e hostil.

Independentemente de todos os cuidados quanto à postura e ao atendimento de qualidade que o atendedor pratica, **um dia poderá enfrentar um cliente descontente, insatisfeito ou zangado.**

Justamente, um elemento importante na qualidade de um bom serviço é a capacidade do atendedor gerir situações deste género.

**Perante uma reclamação**, o atendedor deverá, em primeiro lugar, **compreender a natureza** da reclamação do cliente.

✚ **Aceitar a reclamação** com interesse e proceder ao exame da situação da forma mais objetiva possível.

✚ **Não se colocar na posição de culpado**, de quem tem que fazer prova da inocência, nem na situação inversa.

✚ **Não se antecipar nas soluções** antes de um exame profundo.

✚ **Conceder ao utente o respeito** que ele merece, acolhendo-o com toda a consideração (seja qual for a sua atitude), isolando-o, sentando-o e dando-lhe papel e caneta para que apresente a reclamação por escrito.

✚ **Evitar rezear** que a falta tenha sido da organização ou do próprio serviço.

- ✚ **Evitar atitudes de desinteresse**, ligeireza ou desdém, mesmo que a reclamação seja pouco importante ou se trate de um «erro» do utente.

- ✚ **Manter a calma** perante as manifestações emotivas do utente, que lhe prejudicam a clareza da exposição. Em certas circunstâncias pode transferir para o atendedor as reações da sua insatisfação.

- ✚ **Não se deixar influenciar** pelo tom do reclamante.

- ✚ **Procurar esclarecer o motivo** da reclamação com a máxima objetividade até que o cliente se acalme face ao respeito com que se trata o assunto.

- ✚ **Ser diligente**, informando o utente do que se vai fazer, tanto no caso de reparação do prejuízo, como no caso de se ter de fazer seguir para outro sector o pedido de resolução.

- ✚ **Acompanhar o caso** até à sua solução, não o deixando «morrer».

- ✚ **Ser objetivo no julgamento**. Se existem muitas reclamações que resultam do funcionamento menos eficaz do serviço, outras há que podem ser provenientes do utente, por lapso, «má-fé» ou desconhecimento. Neste último caso, o **erro deve ser demonstrado progressivamente** e nunca de forma abrupta.

Haverá sempre um cliente/utente que se sentirá lesado se a sua vez não for respeitada. Impõe-se um princípio: **o primeiro a chegar é o primeiro a ser atendido**. A gestão da vez do atendimento implica que se evite a agir por reflexo. Trata-se de gerir a sua atividade em função das prioridades reais, o que leva, em caso de conflito:

- ✚ A encarregar-se do recém-chegado (olhar, gestos, explicação, cortesia se se tratar de um telefonema);

- ✚ Terminar a relação principiada sem mais demoras para além do serviço;

- ✚ Dedicar-se totalmente ao novo interlocutor (“agora estou à sua inteira disposição”).

A gestão das prioridades exige que saibamos antecipar, desdramatizar e por vezes agir mesmo com autoridade.

Eis, assim, **quatro formas de desconstrair o ambiente**:

- ⇒ Aborde calorosamente o cliente/utente, com o sorriso;

- ⇒ Antecipe a queixa do cliente/utente;

# Gestão de reclamações

- ⇒ Assuma a responsabilidade do erro e apresente as desculpas em nome da empresa;
- ⇒ Encontre rapidamente uma solução para o problema

As críticas de um cliente/utente não se dirigem ao rececionista/atendedor pessoalmente, mas ao que ele representa. Negligência, incompetência, esquecimento ou comunicação insuficiente, são erros frequentes. Mas se o **rececionista/atendedor mostrar que faz o máximo para resolver o problema, e se agir com cortesia, ganhará certamente a estima de numerosos clientes insatisfeitos.**



Precisamos ter em atendimento, pessoas descontraídas, que façam do ato de atender o seu verdadeiro sentido de vida, que é **SERVIR AO PRÓXIMO.**

Atitudes de apatia, frieza, desconsideração e hostilidade, retratam bem a falta de calor do atendedor. Com estas atitudes, este parece estar a pedir ao cliente que se afaste, vá embora, desapareça da sua frente, pois ele não é bem-vindo. Assim, o atendedor esquece que a sua **MISSÃO é SERVIR** e fazer o **CLIENTE FELIZ.**

**Pensem no futuro**, porque todas as reclamações têm repercussões, boas ou más, conforme tenham sido bem ou mal entendidas e resolvidas.

## Porquê dar preferência à via extra judicial na resolução de conflitos de consumo?

**Os conflitos de consumo** fazem parte da categoria de litígios que apresentam características que os tornam mais recetivos a que a resolução se processe pela via extra judicial:

✚ **São conflitos que, na sua maioria,** não envolvem quantias monetárias muito elevadas o que se coaduna com os valores reduzidos que os meios alternativos de resolução de litígios estabelecem para as causas no âmbito da sua competência: na maioria dos **Centros de Arbitragem e em todos os Julgados de Paz** o valor máximo dos processos admitidos não pode ultrapassar os cinco mil euros;

✚ **Por outro lado,** em matéria de consumo a disputa judicial não é, em regra, de interesse para nenhuma das partes: o consumidor pretende uma resposta rápida e o acordo com o vendedor é a melhor forma de a alcançar, o profissional tem a vantagens em soluções amigáveis se pretende fidelizar clientes e manter boa imagem do seu negócio.



✚ Assim, **os Centros de Arbitragem de Conflitos de Consumo, os Centros de Informação Autárquica ao Consumidor - CIAC - as Associações de Consumidores e os Julgados de Paz** são as estruturas que a lei reconhece para a resolução extra judicial de

conflitos e, por isso, as que melhor garantem os direitos do consumidor em casos de conflitos e consumo.

## ✚ Os Julgados de Paz

**Não existindo acordo entre as partes**, e por isso inviabilizada a via extra judicial da competência das restantes entidades (Centros de Arbitragem, CIAC, Associações de Consumidores), os Julgados de Paz são uma solução na medida em que o profissional é obrigado a comparecer em julgamento e, no caso de este não comparecer, o julgamento realiza-se considerando-se os factos aceites pelo profissional.

**A atuação dos Julgados de Paz** destina-se a estimular a participação cívica dos interessados e a resolução de litígios por acordo entre as partes



**O recurso ao Julgado de Paz é preferível à via judicial porque:**

- ✚ São norteados por princípios que promovem o fácil acesso à justiça
- ✚ Esgotadas as hipóteses de mediação e arbitragem, os **Julgados de Paz** podem realizar o julgamento sem o acordo do profissional garantindo ao consumidor rapidez e custos reduzidos.
- ✚ A simplicidade dos procedimentos, a celeridade do processo, a informalidade no tratamento das questões, os custos reduzidos e a proximidade ao cidadão são as grandes vantagens dos Julgados de Paz.

Quando, com todas estas vias **não se consegue resolver o conflito**, parte-se então para a via judicial, **via tribunal**, acarretando custas e despesas adicionais para além de que torna os processos muito mais morosos.

## Metodologia de resolução de reclamações

### Abordagem positiva e análise de situação

Aqui consiste um dos **aspetos mais importantes** para a melhoria do relacionamento com o cliente. É na hora das dificuldades que o cliente reforça ou não a sua credibilidade na empresa que lhe vendeu um produto ou serviço. A confiança da empresa é imprescindível.

Tecnicamente um **bom relacionamento** significa atuar em conformidade com o esperado **pelo cliente** e é fruto de muita disposição e formação em torno dos **3C's fundamentais**:

- ✚ Comunicação
- ✚ Comportamento
- ✚ Cortesia

A **comunicação** é definida como o processo de troca ou transferência de conteúdo ou informação entre duas ou mais pessoas.

**Para comunicar** é necessário ouvir, falar, emitir e receber mensagens, sejam elas verbais, gestuais ou escritas.

No desempenho da **função do processo comunicacional**, enquanto falamos, os nossos gestos podem emitir por vezes, expressões completamente diferentes ou exatamentecotrárias ao que queremos expressar, por exemplo:

Num atendimento e perante uma reclamação podemos afirmar que estamos calmos, mas se o nosso comportamento, a nossa postura, demonstrar o contrário (por exemplo: roer as unhas), vai opor-se a tudo o que queremos transmitir. Daí que a **postura, no ato do atendimento seja de extrema importância**.

Ainda dentro das **formas de comunicar**, especificamente na função do atendimento, temos:

✚ **As simbólicas:** Como é o caso, por exemplo, dos chamados sinais exteriores de riqueza ou símbolos de *status* que, através da roupa, do penteado, do carro utilizado, transmite indicações sobre o estatuto social de determinada pessoa. Poderá ser um modo de transmissão de informação inconsciente, mas que utiliza vários aspetos de transmissão de informação.

✚ **As gestuais ou não verbais:** Sendo considerado o modo de transmissão que utiliza o corpo humano para exprimir, de uma forma ativa, consciente ou inconsciente, determinados sentimentos. Esta comunicação pode ser utilizada para induzir o recetor em erro, mas pode também transmitir mensagens involuntárias através de gestos e atitudes. **O gesto pode confirmar a frase ou anulá-la.**

Assim, o rececionista deve ter em conta vários aspetos nesta forma de comunicar, como por exemplo:

- ✓ **Deve** estar de pé quando conversa com o interlocutor, no entanto, e se as circunstâncias se orientarem para estar sentado, deve, inclinar a cabeça em direção ao interlocutor.
- ✓ **Não deve** cruzar os braços ou pernas para lado oposto da pessoa, pois significa que está a rejeitar a mensagem do interlocutor
- ✓ **Não deve** franzir ou esfregar os olhos ou bocejar, pois pode significar desinteresse na mensagem do interlocutor.
- ✓ **Não deve** cruzar os dedos das mãos com força porque pode denunciar tensão ou irritabilidade.

**Outra forma de comunicar**, prende-se com a **forma verbal:**

✚ Uma frase dita no tom errado ou com uma entoação não adequada pode contrariar a mensagem que se pretende transmitir. Pode ser motivado por um estado psicológico desfavorável: irritação, cansaço, contrariedade, por isso o rececionista deve ter sempre o cuidado de manter a serenidade no relacionamento com o interlocutor. Ter sempre em conta que **“Comportamento gera comportamento.”**

✚ A voz é o veículo físico da comunicação oral e por isso o rececionista deve cuidar dela e ter atenção à forma como é utilizada. Uma **voz clara, uma boa dicção uma entoação ou tom corretos facilitam a comunicação de qualquer mensagem.**

Podemos então dizer que como **‘fatores facilitadores da comunicação’** para um atendimento de qualidade são:

- ✚ A empatia
- ✚ A capacidade de adaptação
- ✚ A qualidade no atendimento ao cliente
- ✚ O autocontrolo
- ✚ A tolerância à frustração
- ✚ A força de vontade
- ✚ A energia
- ✚ A sociabilidade

E o não cumprimento destas prioridades básicas para uma **comunicação eficaz no atendimento**, conduz obrigatoriamente **às barreiras na comunicação**, que tanto pode ter a ver com:

## ✚ **Fatores externos**

As condições ambientais, como o ruído, a temperatura, a iluminação), a própria distância entre o emissor e o recetor e ainda a deficiência dos meios utilizados para a transmissão da mensagem.

## ✚ **Fatores internos**

A existência de problemas físicos ou psicológicos dos intervenientes da mensagem; a falta de motivação para estabelecer a relação de comunicação; o uso de uma linguagem que não seja entendida pelo recetor; o emprego de palavras ambíguas; a referência a ideias ou sentimentos não adaptados ao objetivo da comunicação; e existência de valores e crenças pessoais diferentes entre os elementos da comunicação (emissor e recetor); a existência de um estado de cansaço ou doença também de um dos intervenientes da mensagem.

**Para lidar com as situações de conflitos**, deve-se conhecer as **normas e procedimentos da empresa** e do **Código de Defesa do Consumidor**, sobre devolução de mercadorias, encaminhamento à assistência técnica, divergências de preços e outros **motivos que levam o cliente a reclamar**.

✚ **Saiba ouvir, ouvir e ouvir**. Só depois de ouvir o cliente é que se deve analisar quais as soluções. Caso não haja condições para resolver o problema, deverá chamar-se o Gestor / Supervisor da loja. Na dúvida, não se deve responder.

✚ **Se o cliente não tiver razão** sobre as suas reclamações, procure mostrar-lhe de forma cordial os motivos.

✚ **Não se deve utilizar termos técnicos e nomes** de departamentos da empresa para informar ao cliente que o problema foi desse ou daquele departamento. O cliente deseja a solução do problema. Internamente será debatido o assunto e procurar-se-á analisar as falhas para poder corrigi-las.

**Quando o cliente estiver profundamente irritado**, os cuidados devem ser redobrados:

✚ Se ele falar alto, responda-lhe falando baixo e pausadamente.

✚ Se ele o desafiar, ignore o desafio.

✚ Se ele o ameaçar, diga-lhe que existem soluções para resolver os problemas.

✚ Se ele o ofender, não entre na “frequência cerebral” dele. Quando a situação for resolvida, certamente ele pedirá desculpas. Há um sábio ditado popular que afirma: “Quando um não quer, dois não brigam.”

✚ Fique atento a toda e qualquer crítica e sugestão do cliente. Ele pode nos ajudar a corrigir as falhas e melhorar a qualidade do atendimento.

## Procura de solução e a solução

A fase da **exploração e encaminhamento da pretensão do cliente** é aquela em que o **pedido/necessidade** do nosso **cliente é atendido**. Nesta fase o atendedor deve:

- ⇒ **Usar** frases convincentes;
- ⇒ **Estar atento** ao feedback do cliente;
- ⇒ **Perceber** se estamos a ser compreendidos ou se compreendemos bem o que ele nos diz;
- ⇒ **Perceber** as mudanças de atitude que possam ocorrer no cliente;
- ⇒ **Dar uma resposta correta** ao pedido do cliente e de uma forma rápida.



Nesta fase, também designada de **identificação e satisfação das necessidades e objetivos do cliente**, é importante não esquecer que:

- ⇒ Cada cliente é único e especial;

- ⇒ Os clientes têm necessidades, que o atendedor deve tentar conhecer e satisfazer;
- ⇒ O atendedor deve ser capaz de se descentrar e compreender o quadro de referência do cliente, e de “vestir a sua pele”.
- ⇒ Deve ouvir o cliente;
- ⇒ Deve esforçar-se por comunicar eficientemente; Deve prometer menos do que pode dar e dar mais do que era esperado, devendo, portanto, conhecer as expectativas do cliente;

Cada **cliente tem as suas próprias necessidades, desejos, sentimentos, vontades, anseios e expectativas**. Os clientes necessitam sempre de:

## **Serem compreendidos**

- + Dar a entender ao cliente que o estão a compreender.

## **Serem bem recebidos**

- + É importante que o cliente sinta que o estão a atender com prazer.

## **Sentirem-se importantes**

- + É uma arma poderosa fazer o cliente sentir-se importante.

## **Conforto**

- + Os clientes precisam sentir que o espaço é um lugar confortável, onde serão bem tratados e as suas necessidades satisfeitas.

## **O profissional de atendimento deve:**

- ⇒ Mostrar-se interessado;
- ⇒ Evitar distrair-se e ouvir até ao fim;
- ⇒ Concentrar-se naquilo que o cliente diz;
- ⇒ Dar a perceber que compreende o que o cliente lhe diz;
- ⇒ Não fazer suposições sobre o que o cliente diz;
- ⇒ Deixar o cliente falar sem o interromper, duvidar, criticar ou contradizer

O profissional deve mostrar interesse pelo cliente, em obter a informação de que necessita e estimular o diálogo. Para que a conversa seja produtiva e objetiva, o profissional deve fazer perguntas:

**Utilizando a técnica do funil**, técnica que começa por perguntas abertas e acaba em perguntas fechadas

- **Perguntas abertas** – Levam o cliente a expressar-se livremente, começam por: **“Como”; “O\_quê”... “Qual”**
- **Perguntas alternativas** – Permitem obter informações precisas e orientar as respostas: **“Prefere este ou aquele?”**
- **Perguntas fechadas** – Exigem uma resposta precisa: **“Sim, Não”, um número.**



**Na fase da despedida** o profissional do atendimento deve mostrar-se satisfeito e sempre disponível para qualquer situação que o seu cliente necessite, devendo para isso:

- ⇒ Despedir-se do cliente com um aperto de mão firme;
- ⇒ Entregar-lhe um cartão da empresa, ou caso não tenha uma forma rápida deste o contactar rapidamente;
- ⇒ Telefonar mais tarde, para ver se está tudo bem e se está satisfeito com o produto/serviço.

**É importante saber despedir-se do cliente para que ele volte!**

Algumas expressões que se poderão utilizar:

- ⇒ Bom dia/tarde/noite, e obrigado pela sua visita, pela sua preferência...
- ⇒ Disponha sempre.
- ⇒ Não hesite em contactar-me caso necessite.
- ⇒ Felicidades.
- ⇒ Parabéns.
- ⇒ Volte sempre.
- ⇒ Até à próxima.

## Gerir situações agressivas

### Técnica da assertividade

- Entende-se por assertividade a capacidade de se afirmar por palavras e por atos o que se pensa, o que se quer e o que se sente, com calma e sem agressividade, dando, ao mesmo tempo, espaço ao outro para afirmar aquilo que pensa, o que quer e o que sente.
- Assim, a pessoa que utiliza o **estilo assertivo (autoafirmativo)** para comunicar:
- É capaz de exprimir, de uma forma aberta e franca, as suas ideias, os seus interesses e os seus sentimentos;



- É verdadeiro consigo mesmo e com os outros. Não dissimula os seus sentimentos, sendo coerente entre aquilo que pensa e aquilo que diz e entre aquilo que diz e aquilo que faz;
- A relação que estabelece com os outros baseia-se na confiança e na lealdade e não na ameaça, no domínio ou na chantagem;
- Quando em desacordo, negocia na base de objetivos precisos, procurando satisfazer interesses mútuos e atingir compromissos realistas.

## Ser assertivo implica

- Pensar assertivamente - ter consciência dos seus sentimentos, desejos e opiniões.
- Sentir assertivamente - possuir confiança em si próprio.
- Comportar-se assertivamente - exercer o direito de exprimir aquilo que se pensa, aquilo que se sente e aquilo que se quer, respeitando o direito dos outros de se exprimirem de igual modo.



- Ao utilizar uma expressão congruente, direta, transparente, na qual os objetivos visados surgem com clareza e os sentimentos manifestados são autênticos, esta atitude tem probabilidades de suscitar nos outros uma atitude semelhante, favorecendo assim uma boa comunicação;

➤ O indivíduo que se comporta assertivamente mantém o seu equilíbrio psicológico e favorece o bom clima em todas as suas relações interpessoais.

## Arte de protestar aceitar ser criticado

- **Ser assertivo não significa impormos aos outros as nossas opiniões.** Significa, sim, dar aos outros a oportunidade de, igualmente, exercerem os seus direitos. Por exemplo, o direito de terminarem o que têm para dizer, sem serem interrompidos.
- Todos nós sabemos que é muito difícil fazer com que, de repente, uma pessoa agressiva se torne numa pessoa dócil e simpática. Isso só acontecerá se ela assim o desejar.
- Porém, podemos mudar a nossa reação em relação a ela e fazer com que essa pessoa difícil contrarreja de maneira diferente (ainda que só temporariamente). Se a comunicação for feita num **tom calmo e firme**, a **ansiedade é reduzida** e ambos os interlocutores sentem que cada um deles está atento ao que o outro tem para dizer.
- De facto, se considerarmos que toda a comunicação é feita de reações e contrarreações, poderemos, na prática, através do nosso comportamento, atenuar alguns problemas que surjam.
- É muito fácil queixarmo-nos do comportamento das outras pessoas face a uma má comunicação; mas, quantas vezes, não nos sentimos inseguros ou sob pressão e reagimos de uma forma defensiva. Todavia usar uma palavra, uma frase ou um tom de voz inadequados podem originar uma reação extremamente agressiva. Por isso, é crucial que, perante situações difíceis, se mantenha o controlo.
- **Adotar um comportamento assertivo, calmo e firme** faz com que a ansiedade seja reduzida e se consiga chegar a algum acordo ou compromisso. Por exemplo, perante alguém que está descontente e que reclama, deverá: - Mostrar ao seu interlocutor que esteve atento ao que ele disse; - Para que ele saiba que o escutou, parafraseie o que ele afirmou de positivo,

sem fazer qualquer avaliação. Qualquer crítica implícita criaria imediatamente uma rutura na comunicação;

➤ **Mostrar empatia**, ou seja, que compreende os seus sentimentos, sem que para isso tenha que concordar com ele.

➤ **A eficácia da comunicação** passa, sobretudo, **por um comportamento assertivo**, ou seja, um comportamento firme, calmo e tranquilizador que ajude a controlar a situação e a estabelecer relações de confiança.

**A assertividade é uma escolha.** Da mesma forma que determinada pessoa aprendeu a comporta-se de forma não assertiva, pode aprender um conjunto de competências que lhe permitam comportar-se com maior assertividade. Que vantagens tem em fazê-lo?

A resposta a esta questão pode ser dada, em primeiro lugar, pela análise das consequências de cada tipo de comportamento.



**É importante não esquecer que os comportamentos que temos não ocorrem num vácuo**

– eles repercutem sobre a pessoa que os tem e sobre aquele que os recebe, quer de forma imediata, quer a longo prazo.

O que acontece é que, ainda que os comportamentos não assertivos tenham, a curto - prazo, algumas consequências positivas para o próprio (que é, aliás, o que o próprio possa julgar, a longo prazo é uma fonte de acumulação de conflitos e mau ambiente de trabalho.

**Pensamentos sobre direitos e responsabilidades:**

- Não tenho o direito de recusar pedidos aos meus amigos
- Não tenho o direito de fazer pedidos às outras pessoas
- Não tenho o direito de discordar com os outros, particularmente com a autoridade
- Não tenho o direito de ficar zangado, particularmente com as pessoas de quem gosto

## **Pensamentos sobre a imagem que quero dar de mim:**

- Tenho que ser amado ou, pelo menos, admirado por todos os que me rodeiam
- Tenho que ser perfeito e nunca cometer erros

**O comportamento assertivo** é o comportamento que torna a pessoa capaz de agir em seu próprio interesse, de se afirmar sem ansiedade indevida, respeitando sempre os seus direitos sem detrimento dos alheios. É **uma atitude equilibrada** em que é emitida uma **MENSAGEM** com um objetivo específico em coerência de sentimentos, pensamentos e atitudes. Assim, o **comunicador assertivo:**

- ⇒ Privilegia a responsabilidade individual
- ⇒ Pratica a autoafirmação
- ⇒ Fala sempre na primeira pessoa
- ⇒ Enfrenta o interlocutor olhos nos olhos
- ⇒ É breve e direto
- ⇒ Elogia atividades e resultados concretos
- ⇒ Evita comparações com os outros ou com o passado
- ⇒ Elogia de forma imediata
- ⇒ Varia a forma de elogiar consoante o grau de agrado
- ⇒ Aceita o elogio, quando o considera merecido
- ⇒ Não pensa que é presunção concordar com os elogios
- ⇒ Não se desculpa nem se autojustifica enquanto pede
- ⇒ É discreto e breve

⇒ Não explora a boa vontade do outro

⇒ Dá razões para o pedido (poucas mas autênticas)

⇒ **Assertividade**, que não se encontra ainda nos dicionários, é termo bem formado para indicar a qualidade de assertivo, isto é relativo a asserção, «afirmativo». Poderá, assim, aplicar-se a uma pessoa com facilidade em convencer.

⇒ **O comportamento assertivo** pode ser definido como aquele que envolve a expressão direta, pela pessoa, das suas necessidades ou preferências, emoções e opiniões sem que, ao fazê-lo, ela experiencie ansiedade indevida ou excessiva, e sem ser hostil para o interlocutor. É, por outras palavras, aquele que permite defender os próprios direitos sem violar os direitos dos outros.

⇒ O **ato de defender os direitos pessoais** e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada, direta e honesta, **de modo a não violar os direitos dos outros**.

⇒ É, como tal, um estilo de comunicação que nos permite ser mais construtivos na relação com os outros. Não é uma característica inata ou um traço de personalidade que alguns de nós possuem e outros não.

## Razões para utilizar a comunicação assertiva

❖ Ser assertivo **aumenta o respeito por nós próprios, reduz a noção de insegurança e vulnerabilidade, aumenta a autoconfiança no relacionamento com os outros**, diminuindo a necessidade de aprovação para aquilo que fazemos. Fará com que os outros aumentem o seu respeito e admiração por nós.

❖ Permitirá que, ao defendermos os nossos direitos, **consigamos que as nossas preferências sejam respeitadas e as nossas necessidades satisfeitas**. É um estilo de relacionamento interpessoal que poderá ser extremamente recompensante, uma vez que proporciona maior proximidade entre as pessoas e maior satisfação na comunicação das nossas emoções. Ou, dito simplesmente, é possível que se goste mais de uma pessoa quando ela age assertivamente.

## Assertividade não é um jogo de poder

❖ Agir assertivamente não tem como objetivo levar os outros a fazer o que nós queremos. Não se trata de ganhar ou perder mas sim de **considerar os interesses de ambas as partes envolvidas num conflito e de os negociar assertivamente para que, idealmente, ambas saiam satisfeitas.**

## Os direitos assertivos

❖ São um conjunto de direitos que permitem a cada um de **nós sermos nós próprios**, agir e expressarmo-nos como nós próprios, **perante os outros**, sem distinções de cor, sexo, idade ou estatuto social. É importante considerar que os direitos vêm definidos em termos abstratos, e que deverão ser particularizados de acordo com as nossas situações individuais.

❖ Não é obrigatório concordarmos com todos eles, a listagem constitui apenas um auxiliar para cada um de nós construir o seu “guia de ação” na comunicação assertiva. Mas ao fazê-lo teremos obrigatoriamente que aceitar que não são direitos exclusivamente nossos mas sim aplicáveis a todas as pessoas com quem interagimos.

❖ **Não podemos defender direitos sem aceitar a responsabilidade que lhes é inerente**, a de defender os nossos direitos considerando sempre os direitos dos outros.

### ❖ São eles:

⇒ Eu tenho o direito de ser respeitado e tratado de igual para igual, qualquer que seja o papel que desempenho ou o meu *status* social.

⇒ Eu tenho o direito de manter os meus próprios valores, desde que eles respeitem os direitos dos outros.

⇒ Eu tenho o direito de expressar os meus sentimentos e opiniões.

⇒ Eu tenho o direito de expressar as minhas necessidades e pedir o que quero.

⇒ Eu tenho o direito de dizer NÃO e não me sentir culpado por isso.

⇒ Eu tenho o direito de pedir ajuda e de escolher se quero prestar ajuda a alguém.

⇒ Eu tenho o direito de me sentir bem comigo próprio sem sentir necessidade de me justificar perante os outros.

⇒ Eu tenho o direito de mudar de opinião.

⇒ Eu tenho o direito de pensar antes de agir ou tomar uma decisão.

⇒ Eu tenho o direito de dizer “Eu não estou a perceber” e pedir que me esclareçam ou ajudem.

⇒ Eu tenho o direito de cometer erros sem me sentir culpado.

⇒ Eu tenho o direito de fixar os meus próprios objetivos de vida e lutar para que as minhas expectativas sejam realizadas, desde que respeite os direitos dos outros

**Para um perfil assertivo correto e fundamentado** são essenciais as seguintes características:

✚ **AUTO ESTIMA:** origina-se da imagem que você tem de si mesmo. É a sua reputação vista por seus próprios olhos. É o que você pensa e sente sobre si mesmo. A qualidade da autoestima depende de você. Depende a aceitação, da confiança e do respeito que você tem por si mesmo.

✚ **DETERMINAÇÃO:** é uma energia que faz você ter coragem para ir em frente e não desistir perante os obstáculos. É ter foco e clareza sobre onde quer chegar.

✚ **EMPATIA:** é colocar-se no lugar do outro mentalmente e sentir o que o outro está sentindo numa determinada situação. Somente pessoas maduras conseguem estabelecer empatia.

✚ **ADAPTABILIDADE:** é adequar seu estilo de comunicação e entrar em sintonia com seu interlocutor, seja uma criança, seja um idoso, tenha nível cultural alto ou baixo.

✚ **AUTOCONTROLE:** é assumir que o ser humano é bastante emocional e usar da racionalidade para gerenciar as emoções, não perdendo o controlo das situações

✚ **TOLERÂNCIA À FRUSTRAÇÃO:** é aceitar que não podemos só ouvir sim, pois existem os não que são pertinentes e justos. Isto significa aceitar a diversidade humana

✚ **SOCIABILIDADE:** é gostar de estar com pessoas, é se preocupar com o bem-estar do outro assim como o seu próprio. É tratar as pessoas com naturalidade e sem ideias preconcebidas

Além dessas atitudes, existem **três condições para ser assertivo:**

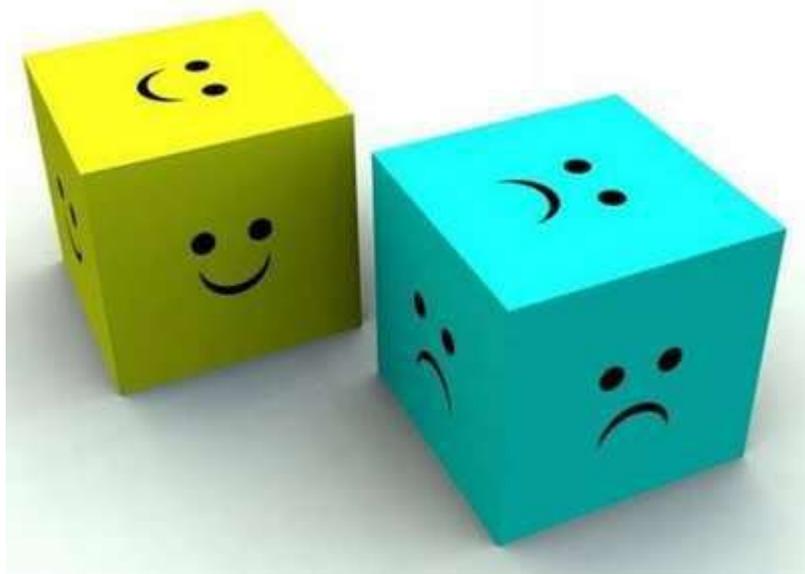
✚ Saber o que quer e aonde quer chegar

- ✚ Partir de um pensamento positivo
- ✚ Ser proativo para atingir os resultados

## Componente emocional da assertividade

Existem alguns autores que defendem que a assertividade não é o mesmo que “**competência social**”, em vez disso propõem que a assertividade é uma habilidade social complexa, pois segundo esses autores: **é a expressão de toda a emoção sem ansiedade.**

A assertividade é então um comportamento que prepara os sujeitos a agir de acordo com o seu interesse, porém, defendendo-se sem ansiedade excessiva, **expressar os sentimentos de forma honesta e adequada, fazer valer os seus direitos sem negar os dos outros.** Esta envolve a comunicação direta das necessidades, vontades e opiniões do próprio, sem punir, ameaçar ou humilhar o ouvinte, defender os seus direitos, sem manifestar receio indevido, nem violar os direitos dos outros. Sem esquecer a concordância entre a linguagem verbal e não-verbal.



**A falta de assertividade**, independentemente seja ou não sinónimo de competência social, leva a comportamentos sociais inadaptados. Por consequência irá dificultar a socialização e o respetivo desenvolvimento, bem como inúmeras aprendizagens.

**A assertividade é uma habilidade/competência** que pode ser aprendida. Por uma educação adequada, não inibindo a expressão dos sentimentos e das necessidades, de forma saudável e sem punições.

Existem autores inclusive que **distinguem 4 tipos de assertividade**:

- ✚ **Assertividade básica** – expressão dos afetos, emoções e necessidades;
- ✚ **Assertividade empática** – compreensão do ponto de vista do outro;
- ✚ **Assertividade escalonada** – adequar o grau de “firmeza” consoante o pedido ou exigência
- ✚ **Assertividade de confronto** – este tipo refere-se à autogestão de emoções, pois quando os outros não cumprem o que dizem, exige um pequeno confronto, mostrando ao “quefalhou” o que representava o que esse tinha “prometido”.

**O “oposto” da assertividade é a agressividade.** O resultado imediato e a curto prazo de um comportamento agressivo é a sensação de poder com alívio emocional, contudo a longo prazo, essa sensação transforma-se numa sensação de perda, visto que através de comportamentos agressivos não consegue estabelecer relações interpessoais gratificantes, ao mesmo tempo que tem de estar sempre alerta e na defensiva com os outros (vitimas da sua violência)

**E você, é uma pessoa assertiva?**

**Expõe os seus desejos e necessidade de forma saudável?**

**Desenvolver a assertividade** é mais do que aprender a falar de maneira diferente. Ser assertivo requer pensar assertivamente, sentir confiança em si mesmo e comportar-se positivamente.

**O comportamento ASSERTIVO é ativo, direto e honesto.** Comunica uma impressão de respeito próprio e respeito pelos outros. Ao sermos assertivos encaramos os nossos desejos, necessidades e direitos como iguais aos dos outros. Procuramos resultados «ganhar-ganhar».

Uma pessoa assertiva ganha influenciando, ouvindo e negociando de tal forma que os outros escolhem cooperar de livre vontade. **Este comportamento leva ao sucesso sem retaliação e encoraja relacionamentos honestos e abertos.**

## Tratamento administrativo de uma reclamação

### Documentação /acompanhamento, controlo e verificação

Regra geral, **todos os fornecedores de bens e prestadores de serviços** que prestem atendimento ao público são obrigados a **apresentar um Livro de Reclamações**.

O Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de Setembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 371/2007, de 6 de Novembro, tem como principal objetivo tornar obrigatória a existência do Livro de Reclamações a todos os fornecedores de bens e prestadores de serviços que tenham contacto com o público, com exceção dos serviços e organismos da Administração Pública, que continuam a reger-se pelo disposto no Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril.

**A legislação**, estabelece a **obrigatoriedade de disponibilização do Livro de Reclamações** a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que cumulativamente possuam as seguintes características:

- ✚ Exerçam a sua atividade num estabelecimento físico, fixo e permanente;
- ✚ Tenham contacto direto com o público;
- ✚ Forneçam bens ou prestem serviços.

Quando na prestação de um serviço ou na compra de um produto, o consumidor não se sentir totalmente satisfeito, pode **solicitar o respetivo livro** e, através deste meio, **expor o motivo do seu descontentamento**.



Da mesma forma, **deve-se sempre verificar** se os factos que constituem o motivo da reclamação são descritos de forma completa.

**Preenchida a folha de reclamação**, o fornecedor de bens, o prestador do serviço ou o funcionário do estabelecimento deve destacar do **livro de reclamações** o original e o duplicado da folha de reclamação.

**O duplicado deve ser imediatamente entregue ao utente** e o original deve ser remetido, pelo fornecedor de bens, pelo prestador de serviços ou pelo funcionário do estabelecimento, no prazo de 15 dias úteis, à entidade reguladora do sector ou à entidade de controlo de mercado competente, ficando o triplicado no livro.

**Embora não seja sua obrigação**, o reclamante, caso pretenda, pode remeter também o duplicado da folha de reclamação à entidade reguladora do sector. Para saber qual a entidade competente para receber a reclamação o utente deve consultar o letreiro que se encontra afixado no estabelecimento ou consultar a grelha de entidades que **figura na folha de instruções**.

 **Nota:** Se o cliente decidir anular a reclamação deve sempre indicar os motivos que o levaram a alterar a decisão. O agente económico, por sua vez, tem de remeter também a anulação ao organismo fiscalizador.

**O Decreto-Lei n.º 118/2009, de 19 de maio**, criou a **Rede Telemática de Informação Comum (RTIC)** que se destina ao registo e tratamento das reclamações dos consumidores constantes no Livro de Reclamações.

**Esta alteração ao Decreto-Lei n.º 156/2005**, de 15 de setembro, visa facilitar a comunicação de dados estatísticos em matéria de conflitualidade de consumo e a disponibilização de informação sobre o Livro de Reclamações, permitindo ao reclamante e aos agentes económicos um acesso mais rápido à informação sobre a sua reclamação. **A RTIC assegura de forma progressiva informação** sobre o tratamento das reclamações enviadas às entidades reguladoras e de controlo de mercado competentes **de acordo com a legislação em vigor**.

A RTIC é gerida pela **Direcção-Geral do Consumidor**, sendo o registo e o tratamento das reclamações aí alojadas da responsabilidade das **entidades reguladoras e de controlo de mercado**.

As empresas devem manter os **livros de reclamações** encerrados pelo menos durante três anos. A organização do arquivo é estabelecida pelo **Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de setembro**.

## **Bibliografia e Netgrafia**

---

- ✓ JESUÍNO J. C. (1992). A Negociação: Estratégias e Táticas, Lisboa, Texto Editora.
- ✓ PRUITT, D. e RUBIN, J. (1986). Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement, New York, Random House.
- ✓ MONTEIRO, M. B. (1993). Conflito e Cooperação nas Relações Intergrupais. In: J. Vala e M. B. Monteiro (Orgs.) Psicologia Social, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- ✓ <http://www.portaldaempresa.pt/>