



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins

ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE

Sandra Dias



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins



ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE





Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS	9
1.1. ATENDIMENTO	10
1.1.1. Conceito	10
1.1.2. Importância para a imagem institucional	11
1.1.3. Tipos	13
1.2. COMUNICAÇÃO	15
1.2.1. Conceito e importância	15
1.2.2. Tipos	17
1.3. CLIENTE	19
1.3.1. Conceito	19
1.3.2. Tipologias	20
2. ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE	23
2.1. QUESTÃO IMPORTANTE OU URGENTE?	24
2.2. O ALINHAMENTO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL	28
2.3. A INFLUÊNCIA DO CONTEXTO	31
2.3.1. O conhecimento do contexto	31
2.3.2. Multiculturalidade: o desafio da adequação	33
3. ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA	37
3.1. ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA - QUALIDADE OU QUANTIDADE?	38
3.2. PRESSUPOSTOS DO ATENDIMENTO	40
3.3. ETAPAS	47
3.3.1. Acolhimento	47
3.3.2. Prestação do serviço	49
3.3.3. Despedida	51
3.4. QUANDO O ATENDIMENTO NÃO TERMINA NA DESPEDIDA	52
3.4.1. Serviço pós-venda	52
3.4.2. Gestão de reclamações	54

4. A CENTRALIDADE DA COMUNICAÇÃO	59
4.1. A INEVITABILIDADE DA COMUNICAÇÃO	60
4.2. A DINÂMICA COMPLEXA DA COMUNICAÇÃO	62
4.2.1. Linguística	62
4.2.2. Paralinguística	66
4.2.3. Cinésica	67
4.2.4. Proxémica	71
4.3. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO	73
4.4. FACILITADORES À COMUNICAÇÃO	76
4.4.1. Simpatia e empatia	76
4.4.2. Escuta ativa	79
4.5. A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	83
4.6. DESENVOLVIMENTO DA ASSERTIVIDADE	88
5. OS PROFISSIONAIS	95
5.1. OS EMBAIXADORES DO ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA	96
5.2. PERFIL E COMPETÊNCIAS	98
5.2.1. Hard skills	98
5.2.2. Soft skills	100
5.3. A IMAGEM ADEQUADA	102
6. A RELAÇÃO EFICAZ	109
6.1. COMPORTAMENTO E ATITUDE	110
6.1.1. Etiqueta, cortesia e protocolo	110
7. LIDAR COM SITUAÇÕES DESAFIANTES	119
7.1. A GESTÃO DE CONFLITOS EM ATENDIMENTO	120
7.2. A PREVENÇÃO DE CONFLITOS EM ATENDIMENTO	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
Monografias	132
Sítios WEB	134
FICHA TÉCNICA	135

INTRODUÇÃO

O presente manual sobre “Atendimento e Comunicação com o Cliente” pretende constituir-se como um objetivo e sucinto mapeamento e abordagem dos conteúdos que relevam para esta temática e que, na atualidade, se constituem como pedras angulares do que se entende por **Atendimento de Excelência**.

Na atualidade, e resultado dos processos de globalização, são grandes os desafios que se colocam às organizações e aos profissionais que as integram.

A adoção de novos modelos de negócio, com recurso às novas tecnologias, tem desenhado novos percursos no que respeita à responsabilidade de privilegiar os parâmetros de qualidade no atendimento e comunicação com diversos públicos.

O compromisso com uma relação de confiança e satisfação – desde o processo de estabelecimento de contacto, à negociação e venda e ao importante momento de fidelização – só se torna possível com um planeamento capaz de ir ao encontro das necessidades do cliente, integrando o que de mais importante têm as organizações: os seus **Recursos Humanos**.

Neste âmbito, a responsabilidade individual no investimento na formação e aprendizagem contínua é um valor seguro, com o objetivo de manter sempre um valor agregador: **a Qualidade**.

A opção por uma abordagem holística permite-nos perceber que resumir a qualidade no atendimento à simples e redutora satisfação das necessidades do cliente, enquanto isolada venda de produto e/ou prestação de serviços, é desadequada.

O facto de o cliente, a partir da sua casa, poder adquirir os bens de que necessita, sem ter de se relacionar presencialmente com os seus fornecedores, deve aguçar o nosso engenho para que analisemos a forma de comunicar e atender, e privilegiar o que de melhor sabemos fazer enquanto profissionais – **estabelecer e manter relações duradouras e baseadas na confiança.**

Como referido no primeiro parágrafo, este manual pretende constituir-se como um recurso técnico a ser utilizado por todos os profissionais que assumem no seu dia-a-dia funções de atendimento.

Embora seja explicitado ao longo do manual, ressalva-se aqui que não se entendeu o atendimento como exclusivo dos profissionais que o realizam ao público, em situação dita “tradicional” ou “convencional”.

Na atualidade, e mais do que nunca, devemos assumir a inevitabilidade dos processos comunicacionais em todas as áreas de atuação profissional.

Pela complexidade e interdisciplinaridade do tema, a possibilidade de aprofundamento dos conceitos foi gerida meticulosamente de forma a poderem ser integrados os conteúdos que, na ótica da autora, são nucleares à compreensão e prática dos profissionais, não só numa perspetiva de formação inicial, mas, também, numa lógica de formação de ativos.

São objetivos deste manual:

- Definir atendimento de excelência;
- Identificar as áreas que constituem o atendimento de excelência;
- Destacar a centralidade da comunicação no processo

de atendimento de excelência;

- Reconhecer o protagonismo dos profissionais na promoção dos processos de atendimento de excelência.



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins



CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Capítulo I



OBJETIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Definir o conceito e tipos de atendimento e a sua centralidade na imagem institucional;
- Definir o conceito e tipos de comunicação;
- Definir o conceito de cliente e suas tipologias.

I.I. ATENDIMENTO

I.I.I. Conceito

A forma como neste manual abordaremos o atendimento não se circunscreverá ao habitual enfoque do “atendedor” em circunstância de venda de um produto ou serviço. Caso fosse essa a opção, seria uma abordagem redutora e limitaria o interesse de um conjunto significativo de profissionais que não exercem especificamente a atividade de comerciais, mas que no âmbito das suas funções se relacionam com muitos interlocutores para dar corpo às funções que exercem.

No passado, existia a imagem de um atendimento com um vendedor, um comprador e um “balcão” que marcaria o território de cada um. Hoje esse “balcão” pode ser virtual. O mundo de facto mudou.

Todos os profissionais assumem, com menor ou maior grau, funções de atendimento: “das atividades realizadas pelos indivíduos nos seus locais de trabalho, mais de 40% do nosso tempo é passado a persuadir os outros” (Pink, 2013:13). Esta “persuasão” a que se alude não poderá ser encarada como processo de atendimento e comunicação permanentes?

Independentemente da nossa categoria e conteúdo

funcional, estaremos sempre a atender e a comunicar com pessoas – que podem ser entendidas como clientes internos ou externos – e da nossa correção e trato nesse processo teremos os respetivos resultados.

Neste sentido não será só o comercial que atende. Imaginemos o CEO de uma empresa que, no domínio das suas funções, tem que a representar numa feira de negócios internacional. Os contactos que desenvolve não serão eles mesmos pautados por uma relação de atendimento?

Há entidades tradicionalmente relacionadas com o atendimento – por exemplo o caso das empresas de comércio a retalho – mas, se nos colocarmos numa perspetiva holística, todas as entidades no âmbito da sua atividade se relacionam com processos de atendimento.

Esta forma transversal de considerar o conceito de atendimento pode ser também sustentada se considerarmos a origem da palavra **atender** - do latim *attendere* significa “tomar atenção ou reparar em alguém, tomar sentido ou tento”.

1.1.2. Importância para a Imagem Institucional

Neste ponto é inevitável refletir como se forma a imagem de uma instituição. Sem entrar pela área exaustiva dos estudos - que muitas áreas do saber se têm desafiado a promover – sabemos que a resposta não integra apenas um indicador isolado. Muitas são as variáveis que contribuem, ou podem contribuir, para a criação (e manutenção) da imagem institucional.

Conseguimos, de forma imediata, perceber que a imagem institucional poderá criar-se com base numa **avaliação**:

- Pela experiência – o cliente vivenciou o serviço prestado
- Pela opinião – o (potencial) cliente ouviu a experiência de outro que vivenciou o serviço prestado

As duas dimensões são indissociáveis pois a experiência será, regra geral, convertida em opinião. Indiscutivelmente quanto mais positiva for a experiência, um superior efeito multiplicador será debitado na opinião. Compreende-se, neste âmbito, a opção estratégica de algumas organizações não investirem em publicidade e/ou promoção, ancorando o seu investimento exclusivamente na prestação de um serviço de excelência que será convertido em opinião positiva e valorativa no mercado.

Importa aqui, também, referir a nuclear distinção entre a identidade institucional – o que é – e a imagem Institucional – o que (trans)parece. Sobre esta distinção, poderemos citar o provérbio “à mulher de César não basta ser honesta, deve parecer honesta”.

Não será fator diferenciador referir que a **confiança** é um valor e em prática revelar na minha relação com os interlocutores que a confiança não existe.

Para além de não ser um fator diferenciador, facilmente se converterá num fator penalizador e multiplicador, isto é, o cliente que se sente traído na confiança poderá transmitir esse sentimento a outros e isso irá, como é lógico, ser debitado na imagem institucional e questionar o que está escrito na identidade institucional.

Mas de que falamos ao referir a palavra confiança? De acordo com Paulo Vilhena esta “assenta em dois princípios (...) na competência (...) e no carácter (...) no fundo, e no longo prazo, a ética é a base de tudo” (2015:32).

Independentemente de a organização comercializar produtos, prestar serviços comerciais e/ou não comerciais¹, o elemento diferenciador poderá ser sempre o processo de comunicação e atendimento.

Num mundo em permanente mudança em que os clientes têm acesso a uma oferta permanente e diversificada, em que cada vez mais se informam e se tornam exigentes, a centralidade dos processos de atendimento será determinante.

Abrimos um parêntesis para questionar:

- “Quantas vezes na qualidade de cliente já mudou os seus habituais percursos porque foi atendido de forma menos adequada?”;
- “Quantas vezes já mudou o seu local de compra em função da sua avaliação da performance do atendimento?”;
- “Quantas vezes já partilhou com os seus familiares/ amigos/ conhecidos esse descontentamento?”;
- E termino com a questão “em que ponto influenciou outros com essa sua partilha?”.

A imagem institucional poderá levar anos a solidificar-se, mas poderá perder valor em poucos segundos ao ser questionada porque não se cuidou de quem tem um valor incalculável: o cliente.

À semelhança da imagem pessoal não basta apenas criar uma imagem adequada, há que saber mantê-la.

1.1.3. Tipos

A comum distinção entre atendimento presencial e

¹ Não podemos esquecer que muitas organizações prestam serviços de natureza não comercial, de que são exemplos os setores da Educação e Saúde.

não presencial não é, na atualidade, suficiente para caracterizar os tipos de atendimento. Podemos, inclusive, referir uma natureza híbrida no que respeita a esta distinção, por exemplo, quando falamos do atendimento digital no qual podemos estar privados da presença física do interlocutor que, no entanto, nos está “a ver”².

Previamente à distinção entre tipos de atendimento, é relevante salientar que não podemos negligenciar a importância de assumir que o atendimento pode, antes de mais, dirigir-se a um público interno – os colaboradores afetos à estrutura – e a um público externo – todas as pessoas com que a entidade se relaciona fora de portas no âmbito da sua atividade.

Por que motivo se salienta, previamente, esta distinção? Antes de mais, devemos trabalhar e desenvolver a forma de comunicar e atender os que integram a nossa equipa, considerando que isso promoverá efeitos multiplicadores diretamente proporcionais à qualidade que se pretende praticar com os interlocutores com os quais nos relacionamos no âmbito da nossa atividade (comercial e/ou não comercial).

A este propósito é interessante partilhar a perspetiva de Grönroos: “os colaboradores são o primeiro mercado da empresa. Se os produtos, serviços e campanhas de marketing não são centradas no mercado interno não darão os seus frutos no mercado externo” (1994:253).

A satisfação e motivação de um colaborador que se sente “bem atendido” pelos seus pares será espelhada, consciente ou, na maior parte das vezes, inconscientemente, na sua relação de atendimento

² Referimo-nos, neste caso, a situações de atendimento e comunicação por vídeo-conferência.

com os seus clientes. Feita esta importante ressalva sobre a relação entre o meio interno e o externo, no contexto atual são considerados os seguintes tipos de atendimento:

- **Atendimento presencial** – entendido como o contacto “face a face” em presença física dos interlocutores.
- **Atendimento telefónico** – entendido como o contacto “ouvido a ouvido”, sem presença física dos interlocutores.
- **Atendimento digital** – entendido como o contacto entre os interlocutores através de meios digitais (e-mail, redes sociais, plataformas, vídeo-chamadas).

Não obstante serem associados aos três tipos de atendimento protocolos de ação e técnicas específicas, deverá existir um denominador comum que os caracterize: **definição de uma política de qualidade.**

Se tal não acontecer, continuaremos reféns das estratégias paliativas que apenas se centram nos sintomas em detrimento da análise e resolução das causas.

1.2. COMUNICAÇÃO

1.2.1. Conceito e importância

O conceito de comunicação – ou a forma como a mesma é abordada – tem evoluído ao longo dos tempos. Independentemente da abordagem, “é óbvio que a comunicação é uma condição *sine qua non* da vida humana e da ordem social” (Watzlawich *et al*, 1993:13).

É comum começarmos a analisar as palavras pela sua origem etimológica, como forma imediata de nos situarmos face ao seu significado. Neste caso, a palavra comunicar deriva do latim *communicare*, significando

“fazer comum”, “ligar, pôr em contacto”. Supõe, portanto, que não se trata de um processo unidirecional, mas que coloca, pelo menos, dois interlocutores em relação e processo de partilha.

Rapidamente conseguimos distinguir que comunicação difere de informação, processo no qual existe apenas uma transmissão de mensagem sem que exista a possibilidade de interagir diretamente com o seu emissor. Poderíamos, aqui, refletir se de facto não existe pela parte do interlocutor uma reação a este processo de transmissão unilateral da mensagem – considerando que o silêncio é, também, uma forma de comunicar e que no nosso mundo interior estamos sempre a processar a informação e a reagir à mesma.

No que respeita à importância da comunicação, é indiscutível o seu papel estrutural na vida das sociedades. Provavelmente sem comunicação não existiria “vida”, à semelhança da impossibilidade de viver sem água e/ou oxigénio.

Constituindo-se como um processo dinâmico e uma produção humana, permite a (re)construção e a transmissão de um património vivencial rico e diversificado que facilita o desenvolvimento multidimensional.

Pela importância que assume na relação humana, é uma área abordada por várias e distintas áreas de saber, que creio ser uma vantagem para a sua compreensão e análise.

Sendo um constructo humano³, estará sempre intrinsecamente relacionada com o contexto cultural, o que imediatamente nos conduz às questões da

³ A referência ao constructo humano não exclui o estudo da comunicação no comportamento animal pela Etologia.

diversidade, que ora são fatores agregadores ora são fatores desagregadores.

Enquanto produção humana é, também, importante referir que as experiências e percepções individuais serão sempre um ingrediente debitado no processo de comunicação. E é neste campo que os desafios da comunicação se colocam.

1.2.2. Tipos

Referimos já o carácter complexo da comunicação e a sua intrínseca relação com o contexto sociocultural. Acresce ainda, a complexidade derivada da individualidade - mesmo na mesma comunidade, com as mesmas aprendizagens formais, a forma de comunicar difere de pessoa para pessoa.

Ressalvado, mais uma vez, o desafio da complexidade, atentemos nos tipos de comunicação:

- **Comunicação verbal** – a interação comunicacional pela escrita ou pela oralidade, com um carácter eminentemente intencional;
- **Comunicação não verbal** – a interação comunicacional sem recurso à escrita e à oralidade, com um carácter maioritariamente inconsciente (pelo que é mais dificilmente identificado e controlável pelo sujeito).
Podemos aqui considerar a postura corporal, os gestos, a distância entre os corpos, o olhar, o tom e a modulação de voz.

A componente da comunicação verbal é mais valorizada no nosso processo formativo – até porque somos avaliados por escrever e falar com correção a língua materna e/ou uma língua estrangeira – mas, curiosamente, no nosso processo socio-relacional a componente da comunicação não verbal tem uma centralidade que nem

sempre é percebida. Porém, e tal como Turchet refere, “a linguagem do corpo não é uma invenção do espírito, mais de 80% das nossas interações passam por outros canais que não as palavras” (2013:19).

Apesar da confirmação de que a comunicação não verbal tem uma centralidade nas nossas vidas, a sua análise é, ainda, uma área de estudo recente – as primeiras referências surgem pela mão de Charles Darwin em 1872, na publicação da sua obra "A expressão das emoções em homens e animais". Um estudo interessante, conduzido pelo antropólogo Ray Birdwhistell, concluiu que apenas 35% do significado social de uma conversa corresponde às palavras verbalizadas enquanto os restantes 65% seriam correspondentes à comunicação não verbal.

Não obstante os interessantes estudos⁴ que têm sido desenvolvidos, e como já referido, a dimensão da comunicação não verbal continua a estar longe de ser trabalhada de uma forma mais sistemática – talvez porque está intimamente relacionada com as emoções, um património volátil e individual: “A linguagem do corpo exprime todas as nossas emoções, as que queremos guardar para nós e as que queremos transmitir” (Turchet, 2013:14).

Indiscutivelmente, na área do atendimento e comunicação com o cliente a comunicação não verbal assume uma importância central, sem que, na maior parte das vezes, haja essa consciência.

Poderemos, com alguma facilidade, aprimorar a nossa comunicação verbal – porque está sujeita a uma racionalidade e a uma estrutura conceptual que nos é transmitida por um sistema de educação – mas controlar

⁴ Os estudos de Robert Rosenthal são, também, interessantes para a abordagem da comunicação não verbal e dos seus efeitos na criação de expectativas e resultados (referimo-nos ao “Efeito Pigmaleão”).

a comunicação não verbal é um repto ousado nas nossas vidas. Controlar a densidade emocional e as reações causa-efeito da comunicação, verbal e não verbal, é o grande desafio dos profissionais.

I.3. CLIENTE

I.3.1. Conceito

Distantes estão os tempos em que considerávamos o cliente numa perspetiva redutora da pessoa que se dirige a um espaço comercial para satisfazer a sua procura de serviços e/ou produtos. Na atualidade, o cliente deixou de ser apenas “lucro” para se tornar “valor”, um valor que se deseja continuado no tempo, como um investimento a longo prazo.

Ainda que a definição deste conceito possa estar na dependência do modelo de gestão, a perspetiva que Kotler aporta é aceite com relativa concordância: “Um cliente lucrativo é uma pessoa, residência ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a ele.” (2000:77).

Os clientes são, assim, o “fator crítico” de qualquer negócio, independentemente de serem clientes finais ou intermediários, clientes ou consumidores⁵, corporativos ou individuais. Em síntese, e creio que em forma de acordo, se considera que “nenhuma empresa é empresa sem clientes” (Dias, 2014), mesmo que estejamos a falar de entidades sem fins comerciais.

5 O conceito de cliente deve ser distinguido do conceito de consumidor pois nem sempre há correspondência entre eles - por exemplo quando compro algo para oferecer - assumo-me como cliente - mas o consumidor será o recetor da oferta.

1.3.2. Tipologias

Embora possa parecer injusto o fenómeno de categorização – pelas implicações imediatas na criação de juízos de valor e respetivas interferências no processo de relação e comunicação – os estudos realizados permitem-nos criar algumas categorias agregadoras no que respeita à tipologia de clientes.

As tipologias devem ser apenas entendidas como um quadro de referência e não como um determinismo, isto é, devem ser encaradas como um mapeamento que permita uma análise prévia do nosso interlocutor numa tentativa de adequação e ajuste imediato. Não dispensam, portanto, a atenção contínua na observação do comportamento e a responsabilidade na adequação permanente às suas expetativas e necessidades.

Em muitos contextos é habitual categorizar os clientes pelos seus traços sociopsicológicos – por exemplo, o cético, o conflituoso, entre outros. Não será essa a opção aqui seguida.

Em primeiro lugar, importa destacar duas grandes categorias, que permitem às organizações planear a sua estratégia:

- Clientes atuais - considerados os clientes⁶ periódicos ou que recentemente utilizaram os serviços, são a fontes de “receita” atual;
- Clientes potenciais - considerados os clientes⁷ que ainda não utilizaram o serviço, mas que são vistos como potenciais clientes no futuro, são uma potencial fonte de “receita” a curto, médio ou longo prazo.

⁶ Considerem-se os clientes individuais ou coletivos.

⁷ Idem.

No seguimento da anterior categorização e focalizando agora na questão da atenção ao cliente, surgem outras duas tipologias que deveriam nortear a nossa ação profissional no imediato:

- Clientes satisfeitos;
- Clientes insatisfeitos.

Mas o indicador satisfação não parece suficiente para a continuidade de uma relação quando competimos num contexto global de permanente mutação, onde a diferença e a inovação colocam à disposição dos clientes novas ofertas – que obviamente o beneficiam: “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.” (Kotler, 2000:69)

Neste sentido, somos desafiados na atualidade a ir um pouco mais além e passar da atenção para o domínio da fidelização:

- Clientes fidelizados;
- Clientes não fidelizados.

A fidelização assume uma centralidade a não descurar. Será neste âmbito que cada vez mais o cliente não é entendido como um mero “comprador” ou “utilizador”, mas como parte integrante de uma cadeia e processo de valor - o cliente passa de utilizador para “promotor”.

Não são raros os casos em que os clientes são convidados a participar em eventos e iniciativas internas da empresa, entendendo-se que fazem parte da “equipa”. Uma abordagem que está ainda longe de estar massificada, mas que explora uma nova forma

de se entender e experienciar o processo de relação profissional (comercial e/ou não comercial).



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins

A black and white photograph of a young woman with long hair, wearing a dark turtleneck sweater, smiling and holding a white folder. The background is a bright, out-of-focus office environment.

ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE

Capítulo 2

A black and white close-up photograph of a person's hands holding a white folder, showing the texture of the sweater and the edges of the papers.

OBJETIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Identificar o atendimento e a comunicação como um constructo de identificação da imagem institucional;
- Admitir a (co)relação entre contexto e cultura organizacional;
- Reconhecer e adaptar o tipo de atendimento à cultura do cliente.

2.1. QUESTÃO IMPORTANTE OU URGENTE?

Numa breve pesquisa a alguns dados estatísticos sobre as reclamações registadas em Portugal nos livros de reclamações durante o primeiro semestre de 2011, é-nos devolvido um quadro interessante para ponto de partida. Por exemplo de um total de 58 496 reclamações registadas na Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, 25 472 são identificadas como “atendimento deficiente”. Nesta categorização 11 176 são diagnosticadas como “Não resolução do problema colocado” e 6 557 como “Falta de profissionalismo”. Se os números falam por si, estaremos a falar de **58 496 clientes insatisfeitos e que se perderam para sempre?**

Para a abordagem a este tema recorro à sabedoria popular, a qual nos traz interessantes reflexões. Muitos são os provérbios que poderíamos aplicar neste momento, mas o espaço limitado leva-nos a uma seleção, como por exemplo: “só nos lembramos de Santa Bárbara quando troveja” ou “casa roubada, trancas à porta”.

Muitas são as situações em que nas entidades a criteriosa análise à forma como se atende e comunica

com o cliente surge na sequência de um número significativo de reclamações e/ou quando face a uma imagem institucional depreciativa criada por experiência e/ou opinião⁸.

Estamos mais recorrentemente familiarizados em abordar o binómio “importância e urgência” na gestão do tempo⁹ mas estes dois conceitos são aplicáveis a todos os domínios da nossa vida.

As matérias que concernem à importância requerem análise com tempo de qualidade e estão relacionadas com a prevenção de problemas, criação de oportunidades, estabelecimento e manutenção de relações estáveis e duradouras. Remete-nos para o campo da pró-ação e da planificação. Implica, como é obvio, analisar o que fazemos, o que queremos fazer, como reagem os outros ao que fazemos e como fazemos. E este domínio não se trabalha numa semana. Exige esforço, participação, responsabilidade e a dimensão de tempo – não só tempo institucional como tempo individual dos elementos que integram a estrutura.

Por outro lado, a questão da urgência remete-nos, quase sempre e em exclusivo, para o aqui e agora, para a componente da reação, do agir rapidamente para resolver as situações às quais não dedicamos tempo de qualidade em momento oportuno. A imagem que de imediato nos surge é da tarefa de “apagar focos de incêndio”, na tentativa de remediar e de reduzir danos. O que é certo é que embora o incêndio seja “extinto” ficará a memória da sua existência. Não podemos esquecer o poderoso arquivo que o ser humano possui – a sua memória – que não se regula como o ciclo de vida dos documentos (que um dia podem ser eliminados).

⁸ Relembrar a forma como se avalia a imagem institucional.

⁹ Analisados de forma muito estruturada na matriz de Eindhoven.

As memórias de “fissuras” numa relação, de algo que pode não ter corrido tão bem como expectável serão facilmente lembradas, mobilizadas para novas situações e partilhadas.

A comunicação e o atendimento com o cliente, a forma como ambos os processos se desenvolvem são, sem dúvida, uma questão importante. Adotar uma atitude permanentemente reativa – como por exemplo apostar num programa de formação interna intensivo quando as vendas baixam ou quando as reclamações aumentam – redundará em resultados residuais.

Trabalhar o processo de comunicação – interna e externa – e o atendimento com o cliente são dois alicerces da vida institucional e implicam investimento diário, existência de reforços positivos, responsabilidade coletiva e individual.

Partilho uma breve história sobre a responsabilidade coletiva versus individual, mas também, uma referência implícita à questão da importância versus urgência:

“A qualidade depende da participação de todos.”

Havia uma pequena vila que se dedicava à produção de vinho. Uma vez por ano acontecia uma grande festa para comemorar o sucesso da colheita.

A tradição exigia que, nessa festa, cada produtor da vila trouxesse uma garrafa do seu melhor vinho, para colocar dentro de um grande barril, que ficava na praça central.

Um dos moradores pensou: "Porque deverei levar uma garrafa do meu mais puro vinho? Levarei uma garrafa com água, pois no meio de tanto vinho não fará qualquer diferença."

Assim pensou e assim fez. Conforme o costume, em determinado momento todos se reuniram na praça, cada um com a sua caneca para provar aquele vinho.

Contudo ao abrir a torneira, um absoluto silêncio tomou conta da multidão.

Do barril só saiu água!

A ausência da minha parte não fará falta, foi o pensamento de cada um dos produtores.

Muitas vezes somos conduzidos a pensar: “Existem tantas pessoas nesta empresa, se eu não fizer a minha parte, isso não terá a mínima importância... É devido a este tipo de pensamento que as coisas não progridem e “todos bebem água em vez de vinho”¹⁰.

Mais uma vez se salienta que, num contexto em permanente mutação, o investimento numa cultura organizacional em que o cliente é o centro da atenção é um valor seguro e que, neste âmbito, não cabe apenas aos gestores esta preocupação. Todos integramos esta cadeia de valor – curiosamente até podemos ser, simultaneamente, colaboradores e clientes da organização.

Temos, por vezes, uma errática tendência para atribuir a terceiros a responsabilidade, uma atitude que viola o princípio basilar da cultura de serviço, aquela que nos fará ser diferenciadores face à concorrência.

A responsabilidade – dos sucessos e não sucessos – é coletiva e pensar o contrário levar-nos-á a desvincular-nos da organização – ainda que num domínio, inicialmente, inconsciente. Enquanto seres humanos, o

¹⁰ Texto extraído de “O que podemos aprender com os gansos” de Alexandre Rangel (2007:99).

que pensamos está relacionado com o que dizemos e com o que fazemos. Se penso que a responsabilidade não é minha, direi que a responsabilidade não é minha e farei de tudo para evidenciar que a responsabilidade não é minha. O “nós” que define uma organização estará, assim, comprometido.

A importância que as organizações atribuem ao atendimento, como fator diferenciador, só será possível de levar a bom porto se for retida uma ideia nuclear: “Qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes. A qualidade total é obrigação de todos” (Kotler, 2000:79)

2.2. O ALINHAMENTO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

No seguimento do que referimos anteriormente, o formato como comunicamos com o nosso cliente e a forma como o atendemos, são duas áreas que exigem definição de uma estratégia concordante e alinhada com a cultura da própria organização. **Não é uma opção, é uma questão estrutural.**

Por esse motivo, antes de qualquer outra preocupação, as organizações definem a sua visão, missão e valores. Uma forma sensata e correta de começar uma “casa” pelos alicerces.

As táticas são necessárias e importantes, mas não são duráveis e consistentes se não houver uma estratégia previamente definida (Vilhena, 2015). Esta estratégia pode eventualmente ser inspirada noutros exemplos – nos que são casos de sucesso, aos quais nos aproximamos, e nos que são casos de insucesso, dos quais nos queremos distanciar – mas a identidade é uma área de auto e hétero-conhecimento.

Alinhar a forma de agir com a cultura organizacional prende-se com objetivos e “alcançar objetivos nunca é um esforço individual – são necessárias as ideias, o trabalho, a dedicação e às vezes o dinheiro de outras pessoas” (Koch, 2013:239).

Neste sentido, associar a cultura organizacional em exclusivo à definição da visão, missão e valores é muito residual.

Ressalva-se que referir o carácter residual não pretende esvaziar a sua imperiosa necessidade. Mas implica ir mais além, tal como Peter Drucker¹¹ nos alerta: “(...) os inovadores bem-sucedidos (...) consultam os números e consultam as pessoas (...) observam os consumidores, os utilizadores, para verem quais são os seus valores, as suas expectativas e as suas necessidades” (1989: 148).

Como é lógico, não é coerente definir políticas de qualidade no atendimento e na comunicação com o cliente se a cultura organizacional não estiver previamente definida. Mas a que aludimos quando falamos em cultura organizacional? Nas palavras de Chiavenato, entende-se como o “conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização” (2009).

Este conjunto de hábitos e crenças não resulta de um “patchwork”¹² em função dos vários departamentos e/ou serviços que integram a globalidade da organização, mas sim de um uniforme padrão que traduz unidade e coerência perante o exterior. Conhecer o “padrão” e identificar-se com ele é um princípio elementar para que

¹¹ É conhecida e notória a obra deste autor na análise e abordagem às questões da gestão.

¹² Tradução “trabalho com retalho”, associando-se aqui, como uma “manta de retalhos”.

um colaborador assuma as suas funções. A verbalização do “nós” em detrimento do “eu” não será, assim, uma obrigação normativa, mas uma expressão natural, seja quando o cliente está satisfeito, seja quando está insatisfeito.

Ao elencar os princípios e ações do processo de atendimento de excelência estaremos, assim, sempre ligados ao processo anterior de elencar as normas e os valores organizacionais, orientados para o que se pretende alicerçar como sendo a pedra angular dos objetivos a curto, médio e longo prazo – uma “cultura de serviço”.

Não podemos em momento algum olvidar que “nenhuma empresa é empresa sem clientes, mas nenhuma empresa tem clientes sem cultura de serviço” (Dias, 2014).

Neste ponto, questione-se:

- Conhece a cultura organizacional da empresa onde trabalha?
- Conhece a cultura de serviço que a sua empresa pretende protagonizar face aos seus clientes?
- E termino com a pergunta mais desafiante: identifica-se e está alinhado com essa cultura?

Se respondeu três vezes “não” é um momento de necessária reflexão. E porquê? Porque não podemos negligenciar que “para o público as pessoas que estão ligadas a uma instituição são essa instituição” (Bertrand Canfield¹³). Se não se identifica e/ou se não está alinhado, o cliente vai perceber.

A cultura organizacional exprime a identidade da

13 In Lampreia, (1992:42).

organização e a sua ausência traduz-se em vazio. Relacionar-se-á com plena confiança com uma organização em que impera o vazio?

2.3. A INFLUÊNCIA DO CONTEXTO

2.3.1. O conhecimento do contexto

Nenhuma organização existe fora de um quadro de referência sociocultural. Num mundo globalizado, as referências socioculturais (con)vivem e esta realidade não poderá ser negada.

Resultado deste fenómeno de globalização, nenhum homem é “uma ilha” e os desafios que, na atualidade, se colocam aos profissionais são muitos, mesmo que continuem a ter o seu espaço de trabalho habitual no país de onde são naturais.

Cada vez mais os profissionais se relacionam com parceiros de muitas nacionalidades, já não comunicam só na sua língua materna e investem em estabelecer ligações com uma carteira diversificada de clientes. Contudo esta postura audaz – que alguns associam a um carácter de urgência – deve ser entendida e experienciada como uma questão importante, à qual se deve dedicar tempo de qualidade.

Nalguns momentos formativos em que a cultura é abordada, ouvem-se alguns mitos que podem contribuir – de forma menos positiva – para o enfraquecimento do objetivo de estabelecer relações profissionais neste cenário de mescla sociocultural.

Ao provérbio “em Roma sê Romano” associam-se, não raras vezes, alguns mitos que inquinam os nossos juízos e ações: “em geral, é dever de um estrangeiro adaptar-

se ao país onde vive, e não o contrário. Mas como a nossa vida profissional pode melhorar significativamente se evitamos conflitos que são causados por deficiente entendimento cultural, vale sempre a pena fazer um esforço para compreender” (Casanova e Torres, 2015:76).

Sabemos que os fundamentalismos não surtem efeitos numa relação que se pretende “win-win”¹⁴ para ambas as partes. A adoção de uma postura etnocêntrica poderá esvaziar o objetivo de estabelecer relações num mundo globalizado.

Conhecer o contexto sociocultural é, neste sentido, determinante para criar pontos de acordo e sinergias comuns.

São muitos os exemplos que podem, aqui e agora, ser citados para exemplificar do que se fala. Por exemplo, a forma como dois interlocutores se cumprimentam é diferente consoante a cultura. Conhecer os protocolos de apresentação e saudação poderá, em algumas circunstâncias, ser determinante para o processo de comunicação e atendimento.

Este conhecimento do contexto coloca o profissional no centro da responsabilização. Implica pesquisar, ler, indagar, questionar, procurar aconselhamento, recorrer a outros profissionais específicos.

Existe, na atualidade, um manancial de informação disponível para consulta e pesquisa. Já não nos confrontamos com a ansiedade que os descobridores viveram no século das descobertas de não saber os costumes e as tradições dos povos que encontravam

¹⁴ Tradução “ganha-ganha”, isto é, ambos os interlocutores têm ganhos/ benefícios, havendo, assim, satisfação de ambas as partes.

na diáspora. E se nessa época o etnocentrismo era uma forma de reagir ao “novo”, hoje essa forma de reação será, quase sempre, o maior obstáculo.

Conheça o contexto em que se move enquanto profissional. Não se refere apenas o conhecimento económico do contexto – certamente uma análise importante – mas, também, o conhecimento do tecido social e cultural.

Neste âmbito, algumas boas práticas são aconselhadas ao profissional:

- **Conheça**, não imponha;
- **Pesquise**, não parta de juízos apriorísticos;
- **Respeite**, não julgue.

2.3.2. Multiculturalidade: o desafio da adequação

A questão da multiculturalidade tem sido objeto e campo de análise em muitas áreas do saber e da vida quotidiana. Por oposição clara à monoculturalidade, encara a diversidade cultural como fonte de riqueza para o processo do desenvolvimento humano e social.

Neste sentido, a abordagem multiculturalista assume que a diversidade é uma oportunidade e nunca uma ameaça. Distanciamos-nos, assim, de uma postura etnocêntrica que nos cega perante os desafios de adaptação e de (inter)relação.

Tal não significa que anulemos ou abdiquemos do nosso património cultural, mas sim que identifiquemos que existem diferenças – não entendidas como pejorativas – e que as mesmas devem ser respeitadas de parte a parte.

Etnocentrismo

Conceito antropológico que se manifesta quando um determinado indivíduo ou grupo de pessoas avalia e julga, à luz do seu quadro de referência, outro indivíduo ou grupo. É produzida e assumida uma postura depreciativa, transparecida pela relação e/ou pela comunicação.

Em contexto formativo, levanta-se, muitas vezes, a questão da percentagem em que cada uma das partes deve ceder no desafio da adaptação e adequação. A resposta reside na reflexão, isto é, na área comportamental não existem “receitas”, existem sim “ingredientes” que cada um deve utilizar consoante a análise da situação.

A expressão “desafio da adequação” remete-nos claramente para esta responsabilidade individual (e por inerência coletiva se falarmos de uma empresa) de conhecer em que terreno social nos movemos profissionalmente, identificarmos as diferenças e as semelhanças.

Em relação às semelhanças a questão é pacífica e não traz grandes tensões. No que concerne às diferenças – e considerando que cada pessoa tem um quadro de referência numa espécie de guia “o que não é igual a mim é diferente de mim” – o desafio é audaz.

Considere analisar e apreciar em que medida o contacto profissional é importante para si e em que medida a sua capacidade de respeitar, gerir e adequar-se pode resultar em benefícios diretos para si.

Quantas menos barreiras tivermos no nosso caminho mais fácil será de percorrê-lo.

Uma nota importante – este desafio não deverá ser encarado como uma atitude calculista e “encenada” de demonstrar ao outro o seu investimento na adequação. Como veremos mais à frente no capítulo da comunicação, somos facilmente traídos pela nossa comunicação não verbal.

Este esforço de ajuste deve ser genuíno, transparente

e coerente. Em síntese, uma consideração é evidente: o profissional multicultural, em comparação com o profissional monocultural, estará assim, em clara vantagem.



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins



ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA

Capítulo 3



OBJETIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Compreender o conceito de atendimento de excelência;
- Aplicar os pressupostos do atendimento de excelência no âmbito profissional;
- Diferenciar as etapas do atendimento de excelência.

3.1. ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA - QUALIDADE OU QUANTIDADE?

É comum nos estudos e avaliações que recorrentemente fazemos posicionarmo-nos ora no ponto de vista quantitativo ora no ponto de vista qualitativo. Ambas as abordagens nos trazem contributos interessantes, mas a riqueza da análise poderá com toda a certeza surgir da integração das duas abordagens.

A forma de organizações avaliarem a satisfação dos seus clientes está, também, presente na prévia definição da cultura organizacional e na forma como esboçaram e operacionalizam a sua cultura de serviço. Por vezes, está de igual modo relacionada com o contexto – tempo e espaço. E, acima de tudo, obviamente relacionada com os objetivos estratégicos da organização.

Independentemente da nossa forma de dimensionar a relação profissional, parece-nos importante considerar que, num mundo em mudança e altamente competitivo, “não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los.” Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes, ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. “É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo” (Kotler, 2000:69).

A pergunta que se impõe é clara: quero ter muitos clientes atendidos apenas com o item “resolução de situação” com pontuação máxima ou quero ter clientes atendidos com pontuação máxima nos itens “resolução de situação” e “satisfação com recomendação”?

Sabemos que a resposta às perguntas anteriores é associada a duas formas de vivenciar o mundo empresarial – a primeira claramente submissa em exclusivo ao objetivo lucro imediato e a segunda norteadas pelo lucro a longo prazo e pela criação de valor.

Questione-se enquanto profissional: “quero vender em 60 minutos 20 telemóveis, cumprir os objetivos estipulados e estar no quadro de honra da minha empresa, ainda que nos 60 minutos seguintes todos os clientes devolvam os equipamentos ao departamento de apoio ao cliente?”

Ainda que estejamos dominados por uma cultura do imediatismo – que atravessa e ultrapassa a questão da multiculturalidade – o atendimento e a comunicação com o cliente não podem estar reféns desta forma de estar.

Nunca como antes o cliente se tornou uma personagem exigente que requer celeridade, atenção, idoneidade e confiança. E essas necessidades não conseguem ser totalmente satisfeitas num padrão exclusivamente quantitativo. Em relação à quantidade, o cliente consegue obtê-la, sem qualquer dificuldade, através de uma compra numa plataforma de venda on-line. E a qualidade? Se entendermos a qualidade como uma área vincadamente relacional a plataforma on-line será capaz de a oferecer ao cliente?

É aqui que o atendimento de excelência terá que se ancorar para defender o privilégio das relações “face

a face”. É neste campo que, além de vendermos um produto/ serviço, proporcionamos uma “experiência” que se quer positiva e marcante, experiência que forma uma opinião. Neste momento, não poderemos negligenciar que “o consumidor deixou o seu lugar passivo, tornou-se co-contrutor de informação e (reputação) (...), tem vindo a ganhar um poder incrível e está a usá-lo” (Vilhena, 2015:26).

Terminamos com a tentativa de definir o que se entende por atendimento de excelência. Pretende este ser uma forma integrada de servir as expectativas do cliente – nas suas necessidades, sejam elas de que natureza forem – mas com a adição de um sentimento e vivência de completa satisfação e referenciação.

Assim, o atendimento de excelência não se caracteriza apenas pela rapidez com que se resolvem as situações, mensurável por indicadores de eficiência. Exige a criação de uma relação que desperte no cliente a motivação de voltar e de referenciar os serviços de que beneficiou.

Quando nos referimos a este tipo de atendimento integramos capacidade de resolução de problemas, cortesia e correção no trato e simpatia. Referimo-nos a um integrado serviço de satisfação, quer na prestação quer na relação.

Para que este atendimento de excelência seja efetivo e experienciado como genuíno, estes “ingredientes” estão presentes de forma espontânea e automática e a componente verbal e não verbal da comunicação estarão sempre em consonância.

3.2. PRESSUPOSTOS DO ATENDIMENTO

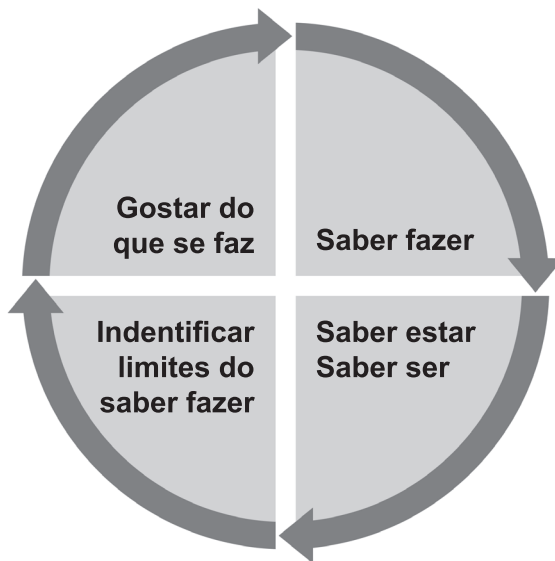
A minha carreira profissional começou num grande

grupo económico, dedicado ao comércio a retalho, onde o processo de atendimento era meticulosamente trabalhado no dia-a-dia em contexto de formação formal, não formal e informal.

Antes de entrarem no espaço comercial os colaboradores eram “pulverizados” com mensagens explícitas, expostas nas paredes, salientando a importância do cliente.

Ainda que se considere essa prática útil para o processo de conscientização e responsabilização, esta só tem verdadeiro sentido se cada profissional estiver consciente e protagonizar de forma espontânea os pressupostos que norteiam um atendimento de excelência.

Salvo outras perspectivas que possam ser auscultadas, existem quatro grandes atributos que definem um atendedor de excelência:



À partida, parecem quatro qualidades que, na sua enumeração, resumem tudo. Porém, a sua clarificação, de forma mais aprofundada, será reveladora do que

cada uma integra. **Gostar do que se faz** não se resume a ter “paixão” pela função e/ou categoria profissional. Traz consigo, também, a identificação com o local - entenda-se aqui o que já abordámos anteriormente sobre a cultura organizacional - onde se exerce a função.

Essa identificação com local - espaço, pessoas e práticas - e função promoverá no quotidiano uma ação natural de protagonizar processos de comunicação e atendimento pautados pela qualidade e, em última instância, por aquilo que a estrutura almeja - **a excelência**.

Sabemos que a motivação e satisfação individuais estão intrinsecamente relacionadas com o comportamento. Profissionais que se sentem valorizados, integrados, identificados com as suas funções e com o local onde as exercem serão, à partida, protagonistas naturais de boas práticas na relação com o cliente. Não estarão a representar uma personagem, mas a desempenhar o seu papel.

Sabemos que a questão da motivação e satisfação é, também, uma área que requer tempo de qualidade – e não medidas reativas, de urgência - de quem tem responsabilidades na área da gestão e administração.

A motivação e satisfação estão intrinsecamente relacionadas e inscritas na cultura organizacional e remetem-nos para o domínio da gestão de pessoas, onde comunicação, relações interpessoais e liderança têm uma centralidade inegável.

Ainda que exista esta responsabilidade organizacional, devem ser estimulados momentos periódicos de auto-questionamento:

- Estou motivado/a e satisfeito/a com o que faço?

- Identifico-me com o local onde trabalho?
- Sinto-me competente no que faço?

Saber fazer não se resume às técnicas de atendimento e ao domínio dos protocolos de ação interna. É uma dimensão multifacetada que coloca, mais uma vez, o profissional no núcleo da responsabilidade.

O domínio do **saber fazer** integra o conhecimento do produto e/ou serviço que está à responsabilidade do profissional e a capacidade de responder, de forma correta e adaptada, às questões que o cliente coloca.

Neste ponto, interessa referir que o cliente é cada vez mais um “especialista” que se informa, que pesquisa e que analisa criteriosamente antes de qualquer incursão pelo local onde crê satisfazer a sua procura.

Todos já sentimos, em alguma circunstância, que dominávamos mais o assunto do que o especialista que está à nossa frente, a quem era pedido que fosse o "expert", pois a sua função assim o exige. Estaremos, neste caso, face à qualidade?

O domínio do **saber fazer** traz consigo a constatação que o conhecimento é dinâmico e que a única forma de o acompanhar é através de uma atualização permanente. Mas mais que uma atualização é a sua aplicação em contexto: “a informação/ formação é apenas um potencial. Este potencial tem de ser ativado para se transformar, realmente, em poder” (Gomes e Vilhena, 2014:44).

Esta dimensão da mobilização do saber é, também, um dos domínios aplicáveis no **saber fazer** – a capacidade de interpretar o conteúdo e de o partilhar com o interlocutor, que não tem necessariamente que

comungar do saber técnico altamente especializado.

Neste âmbito, todos nós já experienciámos a situação de estar a ser atendido por um excelente técnico, mas que é um ineficaz comunicador, incapaz de traduzir o “que sabe” para aquilo que “eu consigo perceber”. Aqui o **saber fazer** estará presente apenas num formato de “informação” e nunca de “comunicação”.

O enfoque na comunicação levar-nos-á a fazer as perguntas certas e isso também define um atendimento de excelência: “se soubermos colocar as perguntas certas, com o nosso conhecimento profissional, não poderemos falhar e iremos chegar ao cerne da questão, àquilo que realmente inquieta o cliente, à necessidade que verdadeiramente tem” (Gomes e Vilhena, 2014:63)

Também neste domínio, há que valorizar os benefícios de momentos periódicos de auto-questionamento:

- Conheço os produtos e/ou serviços que estão à minha responsabilidade?
- Interpreto corretamente os pedidos do cliente?
- Expresso clareza nas minhas abordagens?
- Domino as técnicas específicas de atendimento da minha área profissional?
- Invisto na aprendizagem contínua?

No campo do **saber ser** e **saber estar** colocam-se os mais altos desafios na vida das pessoas e das organizações. É uma dimensão que não se adquire/treina, exclusiva ou preferencialmente, em contexto de formação e que a organização espera que já venha “incorporado” no profissional. Fazendo um paralelismo ao mundo da informática, é como de um “software” se tratasse e que todos nós esperamos já estar instalado quando investimos no “hardware”.

O enfoque sobre o **ser** e o **estar** não é, aqui, analisado sob o ponto de vista da moralidade, mas sim da ética, que nos transporta para o necessário trabalho de análise, reflexão e adaptação à realidade que nos rodeia.

Sem aprofundar em demasia, “**saber estar**” é uma atitude individual, intrinsecamente relacionada, com o “**saber ser**” e que integra um conjunto de premissas que contribuem de forma crucial para a comunicação e relação interpessoal, pilares que enquadram o atendimento de excelência.

Sem menosprezo de muitas outras evidências, consideram-se fundamentais no domínio do ser e estar profissional:

- Respeito pelo contexto, cultura, estilos de relação e comunicação do seu interlocutor;
- Responsabilidade pelas suas ações;
- Zelo com a imagem pessoal – atitude, aparência e comportamento;
- Estabelecimento de relações baseadas na boa-fé, com correção e deferência¹⁵;
- Privilégio da comunicação com base em processos de influência em detrimento de processos de manipulação

À semelhança dos anteriores momentos, consideram-se, também aqui, os benefícios de momentos periódicos de auto-questionamento:

- Sou capaz de criar e manter relações socioprofissionais baseadas no entendimento e respeito recíproco?
- Recebo feedback positivo sobre a capacidade anteriormente enumerada?
- Assumo a responsabilidade das minhas ações?
- Zelo pela minha imagem e alinho-a com a

¹⁵ Atenção respeitosa que se tem por alguém.

cultura organizacional, assumindo a minha co-responsabilidade?

- Promovo relações baseadas na transparência e respeito pela heterogeneidade?
- Foco-me no compreender ou no convencer?

Por último, mas não menos importante, aborda-se a necessária identificação dos limites do saber fazer. Implica, neste campo, que esteja previamente definido o conteúdo funcional de cada profissional e a hierarquia onde está integrado. Realizar um atendimento de excelência não quer necessariamente dizer que a mesma pessoa tenha o saber fazer todo e em exclusivo centralizado em si – se assim fosse estaríamos a falar de um especialista generalizado, cujo domínio e aprofundamento do conhecimento nos parece intangível.

As equipas existem para dar resposta a essa necessidade de criar e desenvolver áreas de atuação distintas e especializadas. E neste ponto, na qualidade de profissional o dever de perceber onde acaba a sua responsabilidade e conhecimento integra um comportamento ético. Um dos comportamentos mais repreensíveis que pode ter um profissional é considerar que pode falar com certeza e autoridade do que não sabe e assumir compromissos que, porque não lhe competem, não poderá cumprir.

Se num dado momento a tomada de decisão o ultrapassa, adote uma atitude assertiva e encaminhe para quem de direito. Se num dado momento esgotou o seu manancial de conhecimento e ainda assim o cliente coloca mais questões para as quais não tem resposta, assuma que “aqui e agora ainda não tem essa informação”. Inventar o que não se sabe é um atalho muito curto. Rapidamente seremos repostos no caminho principal e facilmente questionados.

Não esqueçamos a nossa tendência para generalizar e, frequentemente, para “cristalizar”. Neste âmbito, questione-se “Como se sentiria, caso verificasse que o profissional à sua frente está a inventar sobre as características do produto? Numa seguinte visita, confiaria no seu desempenho?” Tenderia a considerar apenas aquele profissional ou a questionar se os restantes que integram a organização se pautam pelo mesmo registo?”

E para fechar o ciclo, não menosprezemos, mais uma vez, os benefícios de momentos periódicos de auto-questionamento:

- Conheço o organigrama da minha organização?
- Conheço o meu conteúdo funcional?
- Conheço os limites da minha responsabilidade?
- Como lido com a situação de me ser colocada uma questão para a qual não tenho no momento a resposta?

3.3. ETAPAS

3.3.1. Acolhimento

Na generalidade dos casos, temos a consciência e a experiência de que numa relação interpessoal os primeiros segundos influenciam e são determinantes para os momentos subsequentes. Existem situações em que nos sentimos bem-vindos apenas por um olhar e outros em que um olhar – mesmo que acompanhado de um discurso protocolado – nos fez sentir que não erámos desejados naquele espaço/ tempo.

A etapa do acolhimento – sem menosprezo das restantes – assume uma importância crucial para o “quebra gelo” ou, pelo contrário, para o “empedernimento do gelo”. A fase da receção/ acolhimento do cliente é determinante

para o desenvolvimento imediato da relação e da confiança. Ainda que a verbalidade assuma um papel importante – associada à saudação e às palavras de cortesia – a comunicação não verbal assume uma centralidade.

Porque uma imagem pode trazer outro esclarecimento, notemos as diferenças:

O contacto visual, a postura corporal e a simpatia de um sorriso serão ingredientes que, na dose certa e de forma adequada, contribuirão para a primeira impressão.

Neste ponto, ressalva-se que cada cultura tem os seus códigos no que respeita à comunicação não verbal¹⁶, pelo que em algumas circunstâncias será de grande valia uma necessária pesquisa prévia.

Existirão momentos em que, por compromissos ou tarefas anteriormente assumidas e ainda em curso, não tenhamos de imediato a possibilidade de realizar um acolhimento personalizado.

Porém, e sempre que possível expresse ao seu interlocutor que a sua presença foi notada e que com a maior brevidade lhe dedicará o tempo de qualidade.



¹⁶ Por exemplo no que respeita ao contato visual direto.

Quando esse momento chegar apresente desculpas pela circunstância de não lhe ter dedicado a sua atenção no imediato. Esta atitude faz parte da cortesia, que abordaremos mais à frente.

Na fase do acolhimento - e embora seja um momento fugaz - é expectável que três necessidades do cliente sejam imediatamente satisfeitas:

- SER BEM RECEBIDO
“Boa tarde, seja bem-vindo”
- SENTIR-SE IMPORTANTE
“Boa tarde, que privilégio revê-lo”
- SENTIR CONFORTO
“Queira por favor sentar-se e aguardar”

Se aplicássemos a Lei de Pareto na fase do acolhimento, os nossos resultados nas fases seguintes seriam diretamente proporcionais.

Certamente que as resistências e “anticorpos” iniciais à relação seriam rápida e cabalmente minimizadas com um investimento de qualidade nesta primeira etapa.

3.3.2. Prestação do serviço

A segunda etapa do processo de atendimento exige do profissional foco e atenção.

Manter a satisfação do cliente no que respeita às três necessidades anteriores – sentir-se bem-recebido, importante e com conforto – continua a depender da forma como o profissional se entrega ao processo de atendimento. Neste domínio, fazer tarefas em simultâneo será uma opção a não considerar.

O cliente é uma tarefa importante, dedique-lhe tempo

Lei de Pareto
20% dos nossos esforços traduzem
80% dos nossos resultados.

de qualidade. Se o encarar como uma tarefa urgente, existe uma possibilidade de o voltar a encontrar em circunstâncias de reclamação e/ou objeção em relação ao anterior atendimento. Às três necessidades irá, agora, juntar-se uma quarta: SER COMPREENDIDO.

Para que ela seja satisfeita, a ação do profissional é determinante, é aliás esse o motivo pelo qual ocupa aquele lugar e exerce aquelas funções.

É a etapa do privilégio da escuta ativa – que foi antecederida pela questão, por exemplo, “em que posso ser útil” – em que a palavra está em primeiro lugar do lado do cliente. A disciplina na escuta e o autocontrolo são ingredientes indispensáveis – escutar até ao fim, sem interrupções, é um sinal claro do interesse em compreender.

Somos impelidos, após identificar a necessidade, a rapidamente apresentar o produto e/ou serviço que consideramos adequado. Equacione, caso a caso, realizar uma sucinta síntese do que foi o seu entendimento sobre o que o cliente deseja/ procura. Poderá resultar, na maior parte dos casos, numa imediata clarificação de mal-entendidos e interpretações erradas e, também, num ágil aproveitamento do tempo para o que verdadeiramente importa – estabelecer relação de confiança e fidelização.

Há nesta fase uma clara predominância da comunicação verbal – através do dom da palavra – mas importa que haja uma congruência com a comunicação não verbal.

É a etapa em que há uma profusão das técnicas de comunicação, argumentação e negociação, cujo débito será mobilizado em função da natureza da solicitação do cliente. Nesta etapa além de se apresentarem serviços e/ou produtos em função da sinalização das necessidades

do cliente, a prestação do serviço pode, também, passar pelo tratamento de reclamações e/ou objeções.

Tivemos já oportunidade de refletir por que estas sucedem. Ainda que não habitemos num mundo perfeito e que sempre existam reclamações e objeções, sabemos que uma grande parte tem origem num deficitário investimento nos deveres de informação ao cliente¹⁷ e/ou numa residual atenção em anterior situação de atendimento.

3.3.3. Despedida

Sendo a fase final do processo de atendimento deve ser encarada como um momento privilegiado para confirmar a satisfação e/ou recolher a avaliação sobre a qualidade do serviço prestado. Muitas empresas implementaram já instrumentos de avaliação imediata em relação ao grau de satisfação dos seus clientes permitindo aferir dia-a-dia, e em tempo real, os resultados.

Mesmo na ausência de instrumentos mais formais e estruturados, poderemos, enquanto profissionais, auscultar o grau de satisfação, solicitando um feedback com perguntas exploratórias – sem que isso se traduza num processo cansativo e inoportuno para o cliente.

Mais uma vez, deveremos ser vigilantes no que respeita à concordância entre a comunicação verbal e a não verbal, garantindo que não existem mensagens diametralmente opostas. Além de ser a fase da avaliação e auscultação da satisfação é, também, a oportunidade de promover as práticas de fidelização, que podem ir de palavras/gestos até outros mecanismos mais elaborados de que se ocupa o Marketing das empresas.

17 Saliencia-se que em alguns sectores de atividade os deveres de informação ao cliente estão consignados na Lei, numa tentativa de proteger o cliente, mas também, como forma de nivelar a política de qualidade das empresas.

Independentemente das estratégias mais elaboradas e concertadas não podemos dispensar a importância das palavras de cortesia que continuarão a satisfazer a necessidade do cliente se sentir importante até mesmo quando está “servido”.

Para as organizações, o objetivo final é que o cliente parta com o desejo de voltar e que tenha a confiança de referenciar perante terceiros.

3.4. QUANDO O ATENDIMENTO NÃO TERMINA NA DESPEDIDA

3.4.1. Serviço pós-venda

Apesar de tudo o que já aprendemos com a análise do mercado, continuamos a aplicar muito pouco os resultados que nos chegam através das conclusões.

Ainda estamos, em algumas circunstâncias, reféns de modelos de gestão mais “tradicionais”, acrescentaria com um défice de análise sistémica: “Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda” (Kotler, 2000:69).

Sabemos que onde estiver o nosso foco, estará concentrada a nossa energia e investimento. Se o nosso foco estiver apenas na prestação do serviço cumpriremos os nossos objetivos imediatos e estaremos, maioritariamente, acomodados à sombra da quantidade. Se o nosso foco estiver no desejo de retomar o contacto com o cliente, de o voltar a surpreender e cativar, estaremos focalizados nos objetivos de médio e longo prazo. Deixaremos, assim, a área exclusiva da quantidade e direcionamos o nosso foco para a

qualidade. São estes os nossos novos desafios: “não temos apenas de servir bem o cliente durante a sua “estadia” connosco, como temos de proactivamente ir ao encontro de novas soluções, novos modelos de negócio, e maior competitividade. Temos de surpreender o cliente, e não sermos surpreendidos pelo cliente, é basicamente isso que marca a diferença entre um serviço cuidado e proactivo, e um serviço passivo, e porque tem de ser” (Carvalho, 2012).

Estes novos desafios trazem consigo novas formas de gestão e inovadoras formas de comunicação. Significa que temos que ver muito para além do horizonte que os nossos olhos visualizam no momento e arriscar – obviamente analisando os prós e contras destes riscos assumidos.

Entenda-se o “serviço pós-venda” como um conjunto de atividades executadas após a venda do produto ou serviço e que visam manter o contacto e a estabilidade da relação. Estamos mais familiarizados com o conceito pós-venda associando-o a garantias, entregas, assistência técnica. Não minimizando a sua importância, poderemos ir muito mais além.

É com este enfoque que novas abordagens surgem como, por exemplo, o **Customer Relationship Management (CRM)**¹⁸, uma ferramenta que integra processos e tecnologia com vista a agregar a informação necessária ao conhecimento e acompanhamento do cliente.

Existe uma viragem de perspetiva - de Marketing transaccional para Marketing relacional, isto é, a aposta em estabelecer, manter, aperfeiçoar e comercializar relações com os clientes.

¹⁸ Conceito que pode ser traduzido para a língua portuguesa como “Gestão de Relação com o Cliente” e cuja operacionalização passa por softwares de gestão (sistemas de CRM) cada vez mais adaptados à realidade de cada empresa e sua área de negócio.

Uma abordagem ancorada neste modelo é um processo holístico de aquisição, retenção e crescimento de clientes, corporativos e/ou individuais, conscientes de que se não fidelizarmos os nossos clientes alguém o fará por nós (Strauss *et al*, 2003). Desde o simples, mas simbólico agradecimento pela visita/ compra – que satisfará a necessidade do cliente se "sentir importante", nomeadamente se o tratar pelo nome com os devidos protocolos no que respeita às formas de tratamento – até ao convite para um momento especial da empresa.

O desenvolvimento de ações de marketing¹⁹ não pretende outra coisa senão a permanência no universo consciente dos seus clientes – os potenciais, os satisfeitos e os fidelizados. Oferecendo experiências, promovem e “ativam” o poderoso arquivo humano – a memória.

O que deve caracterizar o serviço pós-venda? Objetivos claros, presença efetiva, coerência, mas acima de tudo discrição e subtileza. Confunde-se muitas vezes o serviço pós-venda com venda e imposição de presença. Não é dessa postura que aqui abordamos. Não é esse o foco. É óbvio que a venda está inscrita nos objetivos da empresa, mas ela não aparece explícita nesta etapa.

Nesta etapa o verbo operacional “vender” é substituído pelos verbos “conquistar” e “merecer” a relação e a confiança. E a confiança e relação de facto não se vendem ou se compram – conquistam-se e merecem-se.

3.4.2. Gestão de reclamações

Se o atendimento e comunicação com o cliente fosse completamente pautado pela excelência, o item da “gestão de reclamações” seria suprimido.

19 As estratégias são diversas, mas poderemos citar, a título de exemplo, as ativações de marca.

Num mundo organizacional “ideal” não existiriam reclamações. Mas somos falíveis e, por vezes, não protagonizamos os pressupostos do atendimento de excelência²⁰. Muitas vezes não conhecemos a cultura, não nos adequamos e não comunicamos de forma assertiva. Além de muitos outros motivos que poderiam ser aqui enumerados para explicar a razão das reclamações.

Seja qual for o motivo que originou a reclamação, o importante é no imediato agir sobre os sintomas – eixo da urgência – mas a curto e médio prazo agir sobre as causas – eixo da importância.

No que respeita ao eixo da urgência será preocupação imediata entender que se trata de um atendimento pelo que as fases aplicáveis serão as mesmas – acolhimento, tratamento da questão e despedida. Ao nível relacional é claramente mais fácil fazer um acolhimento amistoso quando o cliente está satisfeito, mas o desafio reside aqui mesmo. O objetivo é que o esteja na despedida.

À semelhança de tantas áreas da nossa vida, a atitude no tratamento de uma reclamação é uma parte essencial. Adotar uma atitude positiva requer autocontrolo e domínio, implica assumir a responsabilidade²¹ pela ação passada.

A reclamação não pode ser encarada com uma ameaça, mas como uma oportunidade. Embora possa parecer discutível, felizmente que os clientes reclamam – imaginemos que optavam pelo silêncio e partiam para outro fornecedor sem comunicar a sua insatisfação. Não seria mais penalizador?

²⁰ Gostar do que se faz, saber fazer, saber estar e ser, conhecer os limites do saber fazer.

²¹ Assumir a responsabilidade não é sinónimo de assumir culpa.

Hoje em dia, a área das reclamações tem sido objeto de uma progressiva regulamentação²², como uma tentativa de proteger os direitos do cliente. Se a área empresarial estivesse claramente balizada por uma ética, não seriam necessários livros de reclamação pois qualquer objeção que nos fosse comunicada – formal ou informalmente – seria automaticamente tratada.

Ignorar uma reclamação é uma opção – e, tudo o indica, uma má opção. Legitimar a razão do descontentamento do cliente e traduzirá uma mensagem clara e unívoca “a sua opinião não é importante para nós”.

Fomos – e continuamos a ser – orientados pela expressão e máxima “o cliente tem sempre razão”. Introduz-se uma nova forma de enquadrar as reclamações “o cliente tem a sua razão”, e na qualidade de profissional cabe-nos:

- Ouvir;
- Perceber;
- Resolver;
- Fidelizar.

No que respeita às técnicas de comunicação, a verbalidade do profissional que gere uma reclamação deve seguir uma estratégia com recurso a necessárias habilidades:

- **Exploração** – quando a situação-problema ainda não está devidamente abordada é de grande utilidade a colocação de breves questões fechadas;
- **Reformulação** – evidencia-se o princípio da escuta ativa, isto é, devolve-se a análise ao interlocutor como forma de confirmar a interpretação feita;
- **Confrontação** – implica uma boa memória do que

²² Por exemplo, em Portugal o Livro de Reclamações é obrigatório e está regulado por legislação própria.

foi anteriormente referido e em caso de dissonância na informação questiona-se o interlocutor qual das informações é a válida;

- **Argumentação** – com o válido contributo das três anteriores técnicas, a argumentação será baseada em informação clara e confirmada, sendo apenas necessário investir foco e energia numa solução “win-win”.

Para finalizar registam-se algumas “dicas” para lidar com as reclamações:

- Permaneça em silêncio deixando o cliente descrever qual a situação problema²³;
- Evite responder de forma imediata e de forma reativa;
- Pratique a escuta ativa;
- Explore, reformule, confronte e argumente.

²³ Nalguns casos a descrição é apenas um conjunto de desabafos, pelo que deixe o cliente terminar.



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins

ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins



A CENTRALIDADE DA COMUNICAÇÃO

Capítulo 4



OBJETIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer a onipresença dos processos comunicacionais nas relações socioprofissionais;
- Identificar a importância e influência da comunicação não verbal;
- Diagnosticar as barreiras à comunicação;
- Aplicar, de acordo com a análise do contexto, os facilitadores à comunicação;
- Valorizar a comunicação assertiva como um dos domínios nucleares da relação socioprofissional.

4.1. A INEVITABILIDADE DA COMUNICAÇÃO

Como já referido anteriormente, a comunicação está impregnada na relação humana e, mesmo que optemos pelo silêncio estamos a comunicar uma mensagem, que será interpretada pelo nosso interlocutor. Além do mais, estamos sempre a observar e a ser observados e, continuamente, a interpretar uma diversidade de mensagens que nos chegam através dos nossos cinco sentidos.

Talvez nem sempre tenhamos esta consciência, o que de alguma forma acaba por nos proteger pois a consciência permanente desta nossa condição talvez nos colocasse numa permanente ansiedade.

A minha primeira confrontação – e cabal consciencialização – com este fenómeno da inevitabilidade da comunicação foi-me apresentada através da leitura do livro "A Pragmática da Comunicação Humana"²⁴. Nesta obra é abordada

²⁴ Watzlawick et al.

a questão da comunicação enquanto condição fundamental da vida humana e das relações sociais e os seus efeitos pragmáticos sobre o comportamento. E como forma de enquadramento são apresentados cinco interessantes axiomas²⁵:

- É impossível não se comunicar – todo o comportamento é comunicação, pois as diversas formas de agir, olhar, gesticular são passíveis de transmitir uma mensagem;
- Toda a comunicação integra um conteúdo e um nível de relação - transmite informação (conteúdo) e exprime, direta ou indiretamente, algo sobre os interlocutores (relação), pelo que a devida consideração do contexto relacional dos interlocutores é necessária para compreender a mensagem;
- A natureza de uma relação está dependente da pontuação das sequências comunicacionais entre os interlocutores - as pessoas pontuam os acontecimentos de acordo com o seu ponto de vista e aqui residem os desafios da comunicação pelas interpretações diferentes que ocorrem;
- Os seres humanos comunicam de forma digital e analógica – os códigos digitais são mais precisos e mais objetivos (ligados ao conteúdo) e os códigos analógicos mais subjetivos e ambíguos (ligados à relação);
- As permutas comunicacionais são simétricas ou complementares, segundo se baseiem na igualdade ou na diferença – reação permanente ao comportamento do outro, sendo que na interação simétrica há uma minimização das diferenças e na complementar uma maximização da diferença.

Se, além da componente individual, referirmos a comunicação organizacional concluiremos que, neste caso, também TUDO comunica: “O feitio e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, a roupa e o

²⁵ Axiomas são proposições que, pelo seu carácter de evidência, não precisam de ser demonstradas.

comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica algo aos compradores” (Kotler, 2000:570).

É, aliás, evidente esta preocupação na vida organizacional quando o aparente simples projeto de idealizar as fardas dos colaboradores é meticulosamente pensado e trabalhado por vários profissionais, com um aprofundado estudo sobre o que se pretende comunicar – e o que efetivamente se comunica. Nada nos dias de hoje é – ou pode ser – deixado ao acaso.

No que respeita às pessoas – entenda-se neste âmbito os profissionais – são sempre comunicadores e estão sempre a comunicar. Esta é uma premissa que não podemos esquecer, sob pena de estarmos involuntariamente a transmitir mensagens desadequadas ao contexto.

No que respeita ao contexto, nunca poderemos esquecer que “toda a comunicação acontece num contexto cultural e nela estão implicados diversos tipos de aprendizagem-dos-modos-de-estar-no-mundo” (Esperança, 2000:11).

E todas estas circunstâncias transformam, inevitavelmente, a comunicação num processo extremamente específico, contextual e complexo.

4.2. A DINÂMICA COMPLEXA DA COMUNICAÇÃO

4.2.1. Linguística

A linguística, enquanto área de estudo que se dedica ao estudo da linguagem, traz interessantes contributos para o estudo da comunicação. É um campo de estudo partilhado por várias áreas do saber e, pelo seu carácter

complexo e multidimensional, os linguistas dividem o estudo em áreas distintas. De acordo com o tema deste manual enumeram-se apenas:

- **Fonética** – estudo dos diferentes sons empregados em linguagem;
- **Sintaxe** - estudo de como a linguagem combina palavras para formar frases gramaticais;
- **Semântica** – estudo dos sentidos das frases e das palavras que as integram.

Na área do atendimento e comunicação com o cliente, a linguística tem uma importância central e exige do profissional a capacidade – "hard skill" – de entender, usar e em algumas circunstâncias adaptar a mesma linguagem que os clientes.

Temos a noção que falamos e escrevemos de forma diferente – não estamos a refletir sobre a questão fraturante da norma e do desvio, diferenças que, por vezes, ocorrem num raio de quilómetros. O esforço de conhecimento e adaptação é, assim, necessário.

Quando em situação comunicacional, os profissionais procuram, deliberada ou involuntariamente, partilhar com o cliente um vocabulário idêntico, códigos comuns de entendimento: "a propriedade privada, no domínio da linguagem, não existe: tudo é socializado" (Jakobson, 1969:47).

No campo da linguística o que se espera dos profissionais?

- Conhecimento;
- Correção;
- Adaptação.

No que respeita ao conhecimento espera-se que

dominem a sua língua materna – verbal e escrita – e/ou outras línguas que apresentem no seu currículo.

O conhecimento da língua não está direta e univocamente relacionado com o nível de escolaridade, mas com a capacidade de “aprendizagem ao longo da vida”, isto é, com a capacidade individual de acumular conhecimento através da experiência. Escrever e falar bem é decorrente de um processo de socialização contínuo.

Uma estratégia imediata que poderemos utilizar para conhecer a língua é o exercício da leitura, um hábito que, por vezes, é relegado para segundo plano. Escrever sem o recurso a um aplicativo específico²⁶ poderá, também, ajudar na construção de textos e na posterior análise da produção.

No que concerne à correção, é importante a escrita e verbalização sem erros – na escrita estes podem ser mais evidentes. Rapidamente pensamos nos erros ortográficos, mas não são os únicos – quantas vezes nos deparamos com frases sem sentido, sem pontuação ou com pontuação que altera completamente o sentido de uma frase?

Alguns erros, pela sua repetição tornam-se tão “normais” que a sua utilização deixa de ser notada – o verbo “estar” que hoje passou a “tar”. O uso de abreviaturas como, por exemplo, o “pk” que pretende substituir o “porque”, ou o “n” que aspira a ser “não”.

Em meio profissional estes “erros” são inaceitáveis e cada um deve fazer o seu papel de revisor de textos antes de proceder ao seu envio. Mesmo o meio digital – que erradamente se associou ao informalismo – implica

²⁶ Na atualidade a escrita manual vem sendo substituída pela escrita digital com as vantagens e desvantagens que lhe estão associadas.

correção e decoro nos textos que são produzidos.

As incorreções não estão apenas nas palavras, mas na pontuação. Em meio profissional, a utilização de alguns sinais de pontuação é desaconselhável pela reação que promoverá no interlocutor. Em situação de atendimento e comunicação com o cliente esta preocupação deve estar presente, considerando que “comportamento gera comportamento”.

A utilização de frases claras, curtas e concisas, corretamente pontuadas, sem recurso a vocabulário ambíguo, promove o domínio da objetividade que caracteriza um atendimento de excelência.

Falar e escrever bem não significa tão somente ter um vocabulário rico e diversificado, mas usá-lo em conformidade e adaptando-o ao interlocutor. Por exemplo, frequentemente, o uso do jargão técnico é uma barreira à comunicação sem que o profissional se aperceba desta questão.

Uma interessante pesquisa a desenvolver nas organizações no que respeita ao atendimento e foco no cliente seria a análise de gravações em áudio de atendimentos presenciais e telefónicos – internos e externos. O mesmo se aplicaria à análise dos documentos escritos que os clientes recebem da organização. As conclusões poderiam sugerir melhorias a implementar que, certamente, beneficiariam o atendimento de excelência.

4.2.2. Paralinguística

A paralinguística – também chamada de paralinguagem - é a área da linguística que analisa os aspetos não-verbais que acompanham a comunicação verbal e

que evidenciam, a maior parte das vezes num plano inconsciente, os sentimentos e as emoções face à situação.

Nesta análise são integrados a projeção, tom e timbre da voz, articulação das palavras, modulação e velocidade do discurso e pronúncia.

Como é lógico, é indiscutível a sua importância na comunicação e atendimento com o cliente:

- **Projeção** – dependendo da natureza do espaço, condições envolventes e proximidade entre os interlocutores, o ajuste da projeção de voz é sempre necessário;
- **Tom** – a voz deve revelar confiança e ser ajustada no seu volume, isto é, nem extremamente baixa nem extremamente alta;
- **Timbre** – pode ser grave, médio ou agudo;
- **Articulação** – todas as palavras têm uma determinada forma de serem articuladas com recurso aos órgãos articuladores (lábios, língua, musculatura do rosto, dentes e mandíbula)²⁷;
- **Modulação** – é uma estratégia de gestão continuada que permite captar o interesse e motivação opondo-se, assim, ao registo monocórdico;
- **Velocidade** – adequar o débito de palavras por minuto é necessário para que haja um entendimento e um interesse (falar rápido demais impossibilita a compreensão, falar lento demais promove o cansaço e desinteresse);
- **Pronúncia** – mesmo quando falamos o mesmo idioma existem variações linguísticas; não importa aqui o sotaque, mas sim uma correta articulação das palavras.

²⁷ Existem muitos exercícios individuais que podem ser feitos para melhorar a articulação (dicação) das palavras.

No que concerne à articulação das palavras, e de forma muito pragmática, diríamos que se fossem adequadamente articuladas conseguiríamos perceber o discurso do interlocutor mesmo sem o som da sua voz.

A este propósito pode ser citado o exemplo das pessoas privadas da sua audição que conseguem “ler os lábios”.

Raramente temos a perceção de “como falamos” pois “não nos ouvimos”. Um excelente exercício que pode ser praticado é a gravação da própria voz e a posterior análise.

A área da paralinguística tem uma importância crucial na área do atendimento telefónico pois, neste âmbito, a voz é o instrumento ao serviço da comunicação e atendimento e é determinante para a agregação da excelência.

Com relativa facilidade conseguimos aferir o interesse e a motivação da pessoa que nos atende. E com relativa facilidade conseguimos perceber se está a acelerar o contato ou a dedicar-nos tempo de qualidade.

Apesar desta constatação existe, por vezes, uma negligência do grau em que se pode determinar a excelência, levando a mal-entendidos e a situações de conflito que poderiam ser prevenidas.

4.2.3. Cinésica

A cinésica é a dimensão que se refere ao conjunto de movimentos do corpo, no qual se integram, também, as expressões faciais.

A maior parte das vezes esta dimensão é esquecida como se, de alguma forma, não tivéssemos consciência

da comunicação do nosso corpo²⁸. Mesmo quando nos olhamos ao espelho essa consciência é fugaz pois a percepção seletiva escolhe o que quer ver e reter.

Um interessante momento de identificação individual da cinestesia acontece quando visualizamos uma gravação vídeo²⁹ em que estejamos integrados. E muitas vezes surpreendemo-nos face a determinado gesto recorrentemente realizado.

Embora negligenciada, esta é uma dimensão nuclear no que respeita à comunicação e atendimento com o cliente e, em algumas circunstâncias, uma causa de equívocos e origem de conflitos.

Creemos que “a linguagem simbólica do corpo é a mesma para todos por uma razão elementar: os seres humanos têm todos o mesmo corpo! (Truchet 2013:101). E neste ponto a questão é pacífica. **Mas será a interpretação da linguagem do corpo universal?**

A interpretação da linguagem do corpo, tal como outras dimensões da comunicação, não pode ser dissociada do contexto, que pode ou não seguir padrões culturais definidos.

Embora alguns gestos possam ter um carácter inato³⁰, uma grande parte é tributária do contexto cultural, pelo que crer-se que a interpretação é universal pode configurar-se como um erro. Em algumas culturas, é evidente a profusão dos gestos das mãos como um reforço da expressividade e, noutras culturas, essa profusão será entendida como “ruído” e/ou manifestação de desrespeito.

28 À semelhança de não termos consciência da nossa voz porque “não nos ouvimos”.

29 As autoscópias são um recurso interessante para analisarmos a cinestesia.

30 Por exemplo quando alguém se aproxima de nós com uma evidência de violência as mãos estendem-se para a afastar.

Pela necessidade de codificar os gestos no âmbito social e cultural, e de forma a minimizar as ambíguas interpretações, é que a comunicação utilizada pela comunidade surda é uma língua e não uma “linguagem”. Quer isto dizer que é ancorada numa gramática e em vocabulário próprio que permite a comunicação tal como qualquer língua oral. A arbitrariedade da codificação é, assim, suprimida.

Mas fora deste âmbito estaremos no campo da subjetividade e da codificação contextual, pelo que, mais uma vez, os profissionais necessitam de conhecer o contexto e cultura, de forma a não atuarem inadvertidamente. Referem-se, alguns exemplos, a título de evidência:

A palma das mãos

Habitualmente este gesto é associado ao movimento de parar. Se realizado na Grécia, há que ter em atenção que a palma deve estar voltada para si. O inverso é traduzido como um gesto ofensivo. Uma significação que está relacionada com a história do período Bizantino³¹.



Polegar erguido em sinal de positivo

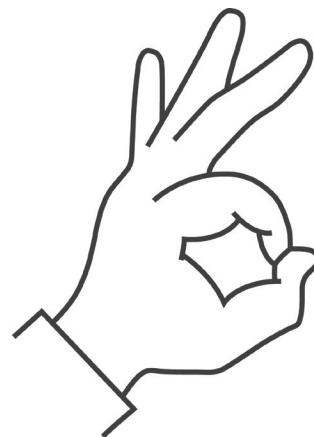
Habitualmente este gesto é associado ao sinal de aprovação. Na Tailândia, por exemplo, é exatamente o inverso – significa desaprovação.



³¹ Era um gesto utilizado para humilhar os prisioneiros algemados ao esfregar excrementos na sua face.

Polegar e indicador unidos

Habitualmente este gesto é associado ao significado de “perfeito” ou “ok”. Na atividade de mergulho é utilizado para transmitir que “está tudo bem”. Em França, o gesto significa “zero”.



Os exemplos anteriores servem, tão somente, para demonstrar que, contrariamente ao que pensamos, não existe uma tradução universal da significação dos gestos. E apenas abordámos, ainda, a questão das mãos.

No domínio da cinésica não podemos deixar de referir a importância do rosto. Aliás a nossa face é uma área de expressão em banda larga: “o rosto é uma esponja, uma soma de captores sensoriais” (Turchet, 2013:102).

Em relação ao olhar poderemos tecer as mesmas considerações no que respeita à tradução e significado em função da cultura em que estamos integrados.

É comum ouvirmos a expressão que “os olhos são o espelho da alma” e, se de facto conseguimos controlar uma grande parte da linguagem do nosso corpo, no olhar as dificuldades são superiores. A imersão da componente emocional é muito forte na questão do olhar.

Independentemente desta constatação, importará ao profissional que assume funções de comunicação e atendimento com o cliente adequar o olhar em função

do contexto e situação. Em algumas circunstâncias, estabelecer contacto direto e permanente com o interlocutor é adequado e, noutros momentos, poderá causar desconforto numa das partes.

Consideremos que o olhar pode também “invadir” a zona íntima, ainda que se mantenha a física distância pessoal e/ou social. Importa também, salientar que o olhar em algumas culturas está relacionado com o poder e status – olhar “olhos nos olhos” pode ser interpretado como desrespeito ou desafio.

Mais uma vez, ao profissional é requerido que utilize o seu bom senso e que, acima de tudo, coloque ao serviço do seu âmbito profissional o domínio das suas "soft skills" em concordância absoluta com o conhecimento técnico.

Quanto mais diferente for o quadro cultural – sem que aqui se aborde diferente no sentido pejorativo – mais necessidade terá o profissional de pesquisar sobre as especificidades e, a bem do sucesso das relações, adequar-se em função dos seus objetivos.

As considerações referidas no domínio da cinésica – e também, nas outras áreas da comunicação não verbal – não pretendem que nos esvaziemos da espontaneidade e que passemos exclusivamente a operar como autómatos nas situações de atendimento com o cliente. Pretende sim, que tenhamos a consciência da sua importância enquanto gerador de comportamento nos outros com quem nos relacionamos.

4.2.4. Proxémica

De acordo com a lei da física “dois corpos não podem ocupar o mesmo espaço ao mesmo tempo”.

Acautelada esta constatação, e pela observação das situações comunicacionais, facilmente conseguimos compreender que, ora nos aproximamos, ora nos distanciamos dos nossos interlocutores, de acordo com o grau de relação, contexto e objetivos da interação.

À semelhança de outros aspetos comunicacionais, também a proxémica é influenciada por fatores internos e externos:

- **Internos** – questões relacionadas com características biofísicas e psicossociais do indivíduo;
- **Externos** – questões relacionadas com a cultura e o contexto (dimensão do espaço, ruído existente, etc).

Sem menosprezo de outros estudos na análise da distância proxémica, a pesquisa realizada pelo antropólogo Edward Hall (1976), sistematizou quatro tipos:

Íntima Entre 15 e 45 cm	Pessoal Entre 46 cm e 1,25 m
Social Entre 1,25 e 3,60 m	Pública Mais de 3,60 m

Poderão existir algumas situações específicas em que existe um “hibridismo” da distância, como por exemplo, em alguns relacionamentos profissionais que não são totalmente separados dos relacionamentos sociais.

Mas regra geral, em situação profissional mediremos entre a distância pessoal e a social. Esta regra não dispensa ao profissional a necessidade de conhecer o contexto em que se move pois existem diversos códigos específicos a cada cultura no que respeita à significação

da distância proxémica. Sobre este assunto importa reiterar que “a falta de consciência da variação da distância das zonas íntimas em diferentes culturas pode facilmente levar a equívocos e suposições imprecisas sobre uma cultura por outra” (Pease, 1981:24).

A forma como saudamos os clientes – a distância no momento do aperto de mão - pode evidenciar sinais de aceitação, repulsa e em algumas circunstâncias relações de poder – hierarquia ou natureza socioeconómica.

Cabe ao profissional ter noção destas questões e adaptar em função do contexto e dos objetivos. E é importante não esquecer, para que se esclareça qualquer equívoco, que estaremos sempre a falar de uma natureza de relação profissional, independentemente de conhecermos o interlocutor de outro contexto e situações.

4.3. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

O nosso foco deveria ser apenas os facilitadores à comunicação. Contudo, é necessário que abordemos de forma clara as questões e que delas tomemos conhecimento no sentido de aumentar o nosso grau de vigilância. O reconhecimento das barreiras à comunicação permite-nos agir sobre as causas em detrimento dos sintomas, promovendo uma postura de pró-atividade (por oposição à reatividade que, regra geral, produz ainda mais barreiras).

As barreiras são todos os aspetos que interferem no processo comunicacional e que o tornam difícil ou, às vezes, impossível³². Entenda-se difícil ou impossível, e tendo como base o conceito etimológico, o impedimento de “fazer comum”.

³² Embora saibamos que é “impossível não comunicar”.

As barreiras à comunicação podem dividir-se em dois grandes tipos:

- Internas - de ordem cognitiva, emocional e sociocultural;
- Externas - de ordem contextual e sociocultural.

Salientamos que, embora algumas barreiras sejam de natureza sociocultural, a responsabilidade do indivíduo não pode ser descartada. Com esta declaração pretende-se colocar a pessoa no centro da sua capacidade de análise e juízo crítico sobre as situações.

Recordemos que o conhecimento, respeito e adequação ao contexto é uma atitude profissional sensata.

Exemplo prático:

Uma pessoa, de acordo com o seu património cultural, crê que as mulheres têm um papel secundário na sociedade, mas no seu âmbito profissional é liderado por uma mulher.

Caso este profissional não minimize e/ou elimine esta barreira, será possível manter uma saudável comunicação entre ambos, considerando que tudo comunica e que comportamento gera comportamento?

Neste exemplo, a possibilidade de o profissional minimizar ou eliminar esta barreira, apenas será possível se, em primeira instância, reconhecer a sua existência. Não raras vezes nem sequer temos a consciência que estão presentes na nossa forma de ver o mundo e nas nossas vivências. Ou no caso de termos consciência, poderá o nosso discurso verbal, num esforço de cordialidade e sociabilidade, referir que não existem quaisquer barreiras e a nossa comunicação não verbal rapidamente contradizer essa afirmação.

Por vezes tão somente a distância proxémica ou o tom de voz que adotamos, evidenciam as nossas barreiras e o nosso interlocutor decerto as notará. São muitas as barreiras à comunicação, mas apresentam-se as seguintes pela sua relevância nos processos de atendimento e comunicação com o cliente:



Sempre que uma barreira se manifesta e se impõe estará em risco a possibilidade de protagonizar um atendimento de excelência.

Reconhecemos que as barreiras que dependem do quadro de referência individual são as mais desafiantes de trabalhar em contexto pessoal e profissional pois dependem sempre da responsabilidade individual na sua identificação e, porque relacionadas com o comportamento, da iniciativa na sua minimização ou eliminação.

Neste campo não importará que, no âmbito do protocolo empresarial, esteja prescrito o *modus operandi* organizacional se o comportamento do profissional não for congruente.

Um interessante exercício individual será refletir e elencar quais as barreiras à comunicação que identifica no seu quotidiano profissional. Não será, também, de menosprezar que outros com quem se relacione o possam fazer em relação a si.

Este exercício, de iniciativa e responsabilidade individual, não procura encontrar culpas, mas sim as soluções necessárias para que o processo de comunicação e atendimento – quer com clientes internos quer com clientes externos – possa caminhar no sentido da excelência.

4.4. FACILITADORES À COMUNICAÇÃO

4.4.1. Simpatia e empatia

As palavras simpatia e empatia são, muitas vezes, erradamente utilizadas como se fossem sinónimos. Embora ambas contribuam para os processos

comunicacionais e relacionais com um cunho positivo, o seu significado é distinto.

A simpatia é a expressão de uma atitude e comportamento de cortesia, de boa disposição que pode ser evidenciada por palavras ou ações – o adequado seria uma equilibrada coexistência das duas vertentes para o seu reforço.

Associamos com relativa facilidade a simpatia a formas de atenção e agradabilidade que, na nossa cultura, são muito veiculadas pelo sorriso e pelas palavras de apreço e cortesia.

A empatia, por outro lado, é uma componente muito ligada à estrutura de personalidade e à capacidade individual de auto e hétero-conhecimento. A empatia resulta na capacidade de nos colocarmos no lugar do nosso interlocutor, de nomear os seus sentimentos e/ou de descrever as situações que motivaram a ação.

Tal não significa que, para a efetividade desta competência, a pessoa tenha que ter vivenciado a mesma experiência. Não significa, também, que exista concordância, isto é, a habilidade de compreender não é sinónimo de concordar, mas tão somente de dar feedback da interpretação. A aceitação implica claramente explicitar que a perspetiva da outra pessoa é também a nossa.

Caso prático:

Face a uma reclamação do cliente, pelo facto de ter sido erradamente informado sobre um bem ou serviço.

- **Compreender** – “Compreendo que se sinta aborrecido pelo facto de ter sido mal informado”.

- **Aceitar** – “Concordo consigo, a Organização não tem um guia de informação credível”.

Os conceitos de simpatia e empatia não andam sempre par a par – o profissional pode ser empático e jamais simpático ou simpático e jamais empático. Contudo, facilmente, concluímos que uma tem efeito multiplicador com a outra.

Retomemos o anterior caso prático:

- **Exclusivamente empatia sem simpatia**

A verbalização “compreendo que se sinta aborrecido pelo facto de ter sido mal informado”, com uma voz carregada, tom de voz altivo, sem qualquer contacto visual e sem qualquer sorriso.

- **Exclusivamente simpatia sem empatia**

A verbalização “está aborrecido pelo facto de ter sido mal informado”, com uma voz doce, tom de voz moderado, com contacto visual e um sorriso.

Salvaguardando-se que não existem “receitas” para as situações de reclamação, mas sim “ingredientes” que, na proporção adequada, podem contribuir para a resolução, uma combinação ideal poderia ser:

- **Empatia + simpatia + assertividade**

A verbalização “Compreendo que esteja aborrecido pelo facto de ter sido mal informado. O nosso objetivo é melhorar o nosso serviço e como tal a sua reclamação é importante para nós. Assumimos a responsabilidade, vamos de imediato esclarecer e resolver a informação que apresenta e garantir que internamente a situação não se repete”, acompanhada de uma proxémica, paralinguística e cinésica adequada.

4.4.2. Escuta Ativa

A capacidade de escutar é uma das mais desafiantes que se colocam ao ser humano. Existe uma clara tendência para “ouvir” e não para “escutar”. Num plano de partida podem parecer ter o mesmo significado e âmbito, mas, de facto, têm diferenças que devem ser salientadas.

O ouvido é o “equipamento” de captação do som e a escuta é o método de descodificar e interpretar a mensagem transmitida. Por esse motivo, frequentemente se refere que escutar é um ato de inteligência pois requer a mobilização de um conjunto de habilidades e competências que emergem da área cognitiva³³:

- Capacidade de seleccionar a informação;
- Capacidade para relacionar a nova informação com o conhecimento pessoal já adquirido;
- Capacidade para compreender;
- Capacidade para analisar e sintetizar.

A escuta ativa, como ato de inteligência integrado, está intimamente relacionada com a competência comunicacional:

- Recolher informação corretamente;
- Fornecer informação corretamente.

A possibilidade de recolher informação corretamente em atendimento e comunicação com o cliente é efetiva quando o profissional capta a informação transmitida, memoriza, compreende e interpreta. E em caso de dúvidas questiona e clarifica.

O processo acima descrito implica a minimização da “percepção seletiva”, isto é a tendência espontânea

33 Não se refere aqui o nível académico, mas sim a capacidade cognitiva.

para captarmos e memorizarmos apenas aquilo que nos interessa. Se recordarmos o papel das barreiras à comunicação, facilmente concluímos que quando se impõem, o processo de escuta ativa fica automaticamente comprometido.

A ausência da capacidade de escuta ativa é muito evidente em situações de atendimento, quando, por exemplo:

- O profissional dá uma resposta completamente diferente do sentido da pergunta do cliente;
- O profissional num espaço de minutos coloca exatamente a mesma pergunta;
- O cliente verbaliza “não me está a ouvir”.

A prática da escuta ativa em atendimento é uma competência que pode ser desenvolvida e “treinada” com claros resultados diretos na relação de confiança e fidelização que se pretende construir e manter com o cliente.

As vantagens para a organização são evidentes:

- Demonstra ao cliente foco e atenção em si e na situação apresentada;
- Evita que o cliente repita mais do que uma vez a mesma mensagem;
- Minimiza erros de interpretação e conseqüentemente perda de tempo;
- Reduz situações de conflito.

Para que estas vantagens sejam uma realidade, levanta-se a questão, “**mas como se faz escuta ativa?**”. Mais uma vez, não existem receitas, mas sim ingredientes que, na dose adequada, conduzem aos resultados esperados. Um dos pressupostos da escuta ativa é

estar focado na pessoa e na situação, pelo que realizar duas tarefas em simultâneo irá penalizar de forma direta este processo. Creio que todos, em maior ou menor grau, experienciamos, situações de atendimento em que concluímos que o profissional não estava a escutar e, em algumas circunstâncias, nem a ouvir.

Para um eficaz processo de escuta ativa, aludimos à tríade que existia nas passagens de nível sem guarda: **“Pare, Escute e Olhe”**. No nosso caso, faremos uma adaptação para **“Pare, Olhe e Escute”**, ao qual adicionaremos o **“Atue”**.

PARE: Todas as atividades em curso.

OLHE: Estabeleça contacto visual com o seu interlocutor.

ESCUTE: Memorize a informação.

ATUE:

- Identifique os pontos importantes;
- Registe informação em tópicos;
- Faça esquemas mentais;
- Elabore esboços de resposta;
- Faça ligações.

No âmbito da ação, existem algumas técnicas que podemos mobilizar e que serão importantes auxiliares:

- **Clarificar:** Com recurso a questões que permitem esclarecer dúvidas, mas que, também, resultam numa tentativa de centralizar no problema e sua análise para que posteriormente se passe para o domínio da resolução.

“Queira, por favor, indicar qual a hora de entrega que consta do formulário de entrega”;



Escuta ativa
• Pare;
• Olhe;
• Escute;
• Atue.

- **Parafrasear:** Com recurso a uma similitude de palavras do interlocutor devolve-se o discurso.

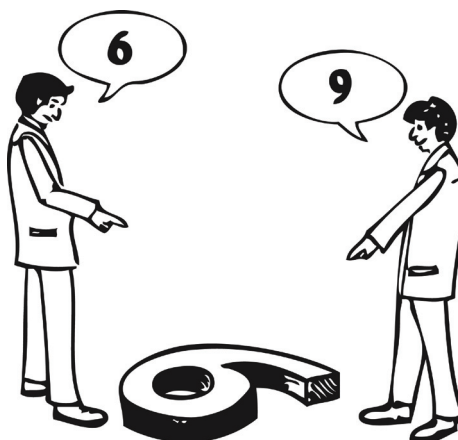
“Se bem entendi, disse-me que se sente insatisfeito pelo facto de a entrega não ter sido feita antes das 12h00”;

- **Resumir:** Com recurso a uma síntese clara, curta e concisa devolve-se ao interlocutor o entendimento de ambas as partes.

“De acordo com o que falámos, manifestou a sua insatisfação pelo facto de a entrega não ter sido realizada antes das 12h00, tal como constava do formulário de entrega”.

A partir deste ponto estão reunidas as condições para que se passe para o plano de negociação entre ambas as partes no sentido de encontrar uma resolução que possa ser positiva e gratificante para ambas as partes.

Existem situações em que os interlocutores discordam e em que ambos estão certos e apenas por um esforço mútuo de escuta ativa podem partilhar o seu entendimento, explicando o seu ponto de vista que permita a cada um “mergulhar” no mundo interior do outro.



Neste caso estar à direita ou à esquerda fará a diferença na interpretação do entendimento. Implica aqui, que ambos tenham a disponibilidade para se escutarem mutuamente.

A partilha de ambas as perspetivas poderia ser o ponto de partida para um entendimento:

“Percebo que vejas um 6 porque estás do lado direito da figura e nessa perspetiva é o que visualizas. Se eu tomar o teu lugar terei exatamente a mesma interpretação. Se tu, pelo contrário, também tomares o meu lugar, do lado esquerdo, compreenderás que nesta perspetiva a figura se assemelha a um 9. Os dois estamos certos e isso é o mais importante.”

4.5. A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

A comunicação assertiva e a sua centralidade para o adequado desenvolvimento e manutenção das relações sociais e profissionais tem sido profusamente abordado. Não é, pois, de estranhar que as organizações invistam nos seus planos de formação na abordagem desta temática, com o recurso a modelos pedagógicos práticos e de aplicação de conhecimentos.

Antes de aprofundarmos a questão da comunicação assertiva é importante referir que existem mais 3 estilos de comunicação que podem ser característicos ou caracterizar as pessoas no seu estilo de comunicar:

- Agressividade;
- Passividade;
- Manipulação.

Os quatro estilos de comunicação podem ser identificados por dois prismas - por relação à linguagem, mas também,

pela relação de respeito que se estabelece com o outro. Vejamos o interessante resumo³⁴:

		RESPEITO PELO OUTRO	
		Alto	Baixo
TRANSPARÊNCIA DE LINGUAGEM	Alta	Assertividade	Agressividade
	Baixa	Passividade	Manipulação

Existem muitos instrumentos de “identificação e medição” do estilo de comunicação (mais) dominante embora se deva salvaguardar que são apenas um mapeamento, que devem ser mobilizados com cautela e, em certos casos, por profissionais com conhecimento pois podem surgir questões complementares para as quais a pessoa precisará de orientação.

Embora haja alguma regularidade na forma como comunicamos e que nos identifica num estilo mais dominante, o contexto pode influenciar em grande medida o estilo de comunicação adotado.

Sem querer entrar pelo campo de que existem estilos de comunicação bons ou maus, poderíamos referir que, à semelhança da imagem pessoal, existem estilos de comunicação adequados.

Numa situação ideal poderíamos referir que o estilo de comunicação adequado em todas as circunstâncias será o assertivo, e que na sua presença não existiriam conflitos ou, caso existissem diferentes formas de interpretação

³⁴ In Azevedo (2006:19).

e ação, facilmente se alcançaria o entendimento mútuo.

Se a nível pessoal cada um é responsável pelo estilo de comunicação que adota, a nível profissional esta responsabilidade além de individual é debitada na imagem organizacional. Neste sentido o grau de responsabilidade individual é exponenciado e os resultados são transferidos para um coletivo – o cliente não refere que o colaborador X é agressivo, mas que naquela organização impera a agressividade na relação com o cliente.

A comunicação assertiva tem implícito um princípio de participação ativa e respeito mútuo: “a assertividade defende que os comunicadores têm papéis igualmente ativos mesmo quando um fala e o outro escuta. E, sobretudo, incita-os a, em todas as circunstâncias e a respeito de tudo, falarem deles próprios, do que realmente pensam, sentem e querem (...)” (Azevedo, 2006:12).

É comum, e talvez porque neste tipo de comunicação cada um dos interlocutores expresse o que sente e o que pensa, que se confunda assertividade com agressividade. Sobre esta matéria poderíamos tecer uma reflexão que nos transportaria para o campo da análise social e de como as relações são estruturadas.

Culturalmente somos educados para uma “norma” e a possibilidade de cada pessoa poder dizer o que pensa e sente poderá ser “incómodo” à gestão normativa. Mas não aprofundaremos esta matéria.

Temos referido que a comunicação abarca dimensões múltiplas e que todas contribuem para o resultado final. Por esse motivo, uma comunicação assertiva pode facilmente ser associada a uma comunicação agressiva tão somente pela “forma” em detrimento do conteúdo.

Caso prático:

Uma situação de reclamação da entrega tardia porque o transportador teve uma avaria imprevista na viatura.

- **Assertividade:** “Compreendo o âmbito da sua reclamação e que esteja aborrecido pelo incumprimento do prazo de entrega acordado. Sentimo-nos também incomodados por não ter cumprido o nosso acordo e assumimos a responsabilidade pelo incumprimento do serviço nas condições acordadas. Tal deveu-se a uma situação imprevista, para a qual solicitamos a sua melhor compreensão. Esperamos poder continuar a contar com a sua confiança”;
- **Agressividade** – a mesma verbalização acompanhada de uma postura corporal com gestos das mãos repentinos e acelerados, um tom de voz altivo, um rosto sisudo e olhar ameaçador.

No caso apresentado, o conteúdo caracterizado pela assertividade foi completamente anulado pela comunicação não verbal. Sobre esta questão não podemos, jamais, esquecer que a valorização do domínio não verbal tem um índice elevado em relação ao verbal. Mais relevante que o conteúdo é a forma que o enquadra.

A prática da assertividade não conduz necessariamente e de forma determinante a que o interlocutor responda, também, de forma assertiva, mas é um início do processo.

Como referido, culturalmente e formativamente a assertividade não é ostensivamente trabalhada e desenvolvida nas pessoas. Ela resulta de um trabalho individual de maturação e conduz-nos para o domínio

das "soft-skills", que, como sabemos, estão relacionadas com o comportamento.

Um profissional assertivo, no âmbito das suas funções, deverá ser capaz de fazer valer os seus direitos e interesses sem violar os direitos das outras pessoas com quem se relaciona – sejam clientes internos ou externos. Esta capacidade só consegue ser efetiva se primeiro tiver a capacidade de se autoconhecer e autocontrolar.

Porque se refere o autoconhecimento e autocontrolo como denominadores comuns da relação e comunicação assertiva? Partindo do pressuposto de que o comportamento é uma área individual, o foco deve estar sempre, e em primeiro lugar, na pessoa e na sua capacidade de autoanálise.

Frequentemente colocamos o ónus da responsabilidade em terceiros sem nos questionarmos qual a nossa responsabilidade³⁵ na situação. Recorrentemente ouve-se que “o cliente foi agressivo” sem termos a consciência de que comportamento gera comportamento e que a sua agressividade foi tão somente uma reação ao comportamento do profissional que olhou o relógio, franziu as sobrancelhas e suspirou enquanto o cliente pacientemente tentava explicar pela 3.^a vez qual o seu pedido.

Como já foi salientado, são muitas as organizações que, atualmente, procuram promover comportamentos e estilos de comunicação assertiva nos seus colaboradores em contextos formais de formação. Mas como todas as áreas relacionadas com o comportamento, a sua promoção e prática faz-se, essencialmente, fora dos contextos de formação, isto é, pratica-se “on the job”³⁶.

³⁵ Responsabilidade não é aqui referida como “culpa”.

³⁶ Tradução: em contexto de trabalho.

A promoção da comunicação assertiva está intimamente ligada com a cultura – neste caso em apreço com a cultura organizacional – pelo que a interiorização e partilha de todos os profissionais é um ponto fundamental.

Agir assertivamente em meio profissional integra vários elementos, que têm que estar congruentemente encaixados:

- Escuta ativa e empática;
- Discurso positivo e descritivo;
- Paralinguística adequada;
- Cinésica adequada;
- Proxémica adequada.

A assertividade elimina os conflitos? Na totalidade não os elimina. Mas ameniza-os e permite que, quando se instalam, a resolução seja alicerçada em pressupostos de negociação.

4.6. DESENVOLVIMENTO DA ASSERTIVIDADE

A primeira questão que se coloca: “**É possível desenvolver a assertividade?**”.

A resposta é simples: “**SIM!**”

Como em todos os domínios do comportamento, é possível desenvolver uma série de estratégias promotoras de desenvolvimento e melhoria contínua, as quais assentam em três princípios:

- Identificar;
- Aceitar;
- Implementar.

Para que o profissional promova e desenvolva a sua assertividade é necessário um requisito prévio – o desejo de o ser, uma vez que o processo motivacional está relacionado com o processo de mudança.

Mas, antes de mais, implica que uma autoanálise seja realizada. Algumas questões podem ser úteis:

- Quando estou em desacordo opto sistematicamente pelo silêncio para evitar o confronto?
- Quando estou em desacordo opto sistematicamente pela autoridade para resolver o conflito?
- Quando estou em desacordo analiso estrategicamente a ação a tomar executando diligentemente um plano que leve o outro a tomar o meu partido sem que o perceba?
- Quando estou em desacordo apresento calmamente o meu ponto de vista, manifesto receptividade a questões, escuto, interrogo, tento perceber os pontos de divergência e de convergência e estou disponível para um entendimento?

As quatro anteriores abordagens estão relacionadas com um estilo de comunicação característico pelo que não será difícil fazer a associação. E nas quatro o interlocutor assume a responsabilidade pelos resultados, respetivamente:

- Os outros “ganham”, mas a frustração individual é gradativa pois há uma anulação do sujeito, dos seus direitos e opiniões;
- O sujeito “ganha” a curto prazo, mas o afastamento decorrente do desgaste ou rutura total das relações gera perdas a médio e longo prazo;
- O sujeito “ganha” a curto prazo, mas a confiança quebra-se e dificilmente se conquista quando os outros percebem qual o seu *modus operandi*;
- Todos ganham, pois, o respeito, a confiança e o

entendimento são as bases da comunicação e relação.

Pela leitura da última frase são óbvias as vantagens do desenvolvimento da assertividade em benefício de relações intra e interpessoais mais pacíficas: “A assertividade como uma opção consciente das pessoas para descobrirem o modo de construir e afirmar a sua força interior e de se comportarem assertivamente e em pé de igualdade com os outros” (Seifert 2009:5).

Como se pressupõe, o desenvolvimento da assertividade coloca a pessoa no cerne do processo. Algumas características pessoais como autocontrolo e autodomínio são essenciais para este processo.

Temos consciência que não pensamos todos de igual forma, que as opiniões, expectativas e noção de direitos variam de pessoa para pessoa. A assertividade não significa que vamos todos pensar da mesma maneira, mas traduz uma consciência e ação que vamos conviver de forma saudável com as diferenças. Não significa, também, que vamos sempre dizer que “sim” ou que vamos sempre dizer que “não”.

A assertividade coloca-nos em terreno de igualdade com o nosso interlocutor, pois ambos temos a oportunidade de expressar o que queremos, pensamos e sentimos. E ambos temos o direito de dizer que “sim” ou que “não” em função das situações concretas.

Para que o exercício da assertividade seja possível no domínio individual, cada pessoa deve, antes de mais, ter definido internamente o que crê serem os seus objetivos. Sabendo os objetivos, a energia para a sua clarificação e fundamentação perante os outros será pautada pela tranquilidade e não pela irascibilidade.

A adoção de um discurso claro, conciso e específico ajudará, também, no exercício de escuta ativa, que é uma pedra basilar na comunicação assertiva. Não se parte do pressuposto que os outros estão “dentro da nossa cabeça” e que tudo é evidente para os outros tal como é para nós. Por exemplo, o profissional conhece o regulamento interno da organização no que refere a determinada ação, mas o cliente não o conhece – **explicitar e clarificar será necessário.**

Existem muitos métodos para o treino da assertividade – que também é referida como autoafirmação – mas que apenas são eficazes se a pessoa reconhecer o benefício da sua utilização e reconhecer que é um processo progressivo e de autoconhecimento.

Um dos métodos frequentemente referido no treino da assertividade foi proposto por Bower (1976), que permite o treino e o desenvolvimento da atitude de autoafirmação - método DEEC.

Considerando-se que parte do pressuposto da negociação, com base no entendimento, tem uma relevante aplicabilidade para responder a críticas, gerir diferentes opiniões e transmitir opiniões e sentimentos.

Permitindo a estruturação do discurso em quatro níveis, promove a clarificação das ideias e sentimentos associados a determinada situação e a proposta de uma sugestão e/ou uma alternativa que sirva a ambas as partes, sendo assim, o resultado de “win-win”.

- **D**escrever – momento dedicado à descrição factual dos acontecimentos e/ou situações, de forma clara e concisa sem que haja lugar à verbalização de juízos de valor;

- **E**xpressar – momento dedicado à verbalização do que se pensa e sente em relação à situação descrita;
- **E**specificar – momento dedicado à verbalização de uma forma de modificar o comportamento ou de uma alternativa à ação anteriormente realizada;
- **C**onsequência – momento dedicado à verbalização dos benefícios para ambas as partes da alternativa anteriormente sugerida.

Esta estruturação verbal como é óbvio não pode ser dissociada de uma correspondência com a comunicação não verbal, sob pena de anular os objetivos a que se propõe.

Caso prático:

Numa situação de reclamação de um cliente, o clima de tensão instala-se e o foco deixa de ser a reclamação para ser a ofensa individual ao profissional.

Como poderia o profissional recorrendo ao método DEEC estruturar o seu discurso perante o cliente?

- **Descreve** – “O senhor dirigiu-se aos nossos serviços para apresentar a sua reclamação e é nosso objetivo a resolução da situação. No entanto, no decorrer do diálogo desviou-se do tema central e começou a centralizar-se em mim de forma menos adequada”;
- **Expressa** – “A forma como me está a abordar não é a mais adequada, o que me provocou desconforto”;
- **Específica** – “Proponho que nos centremos na reclamação e que se dirija a mim de forma adequada”;
- **Consequência** – “Se assim for, permitirá que resolvamos a situação e que ambos fiquemos satisfeitos pela qualidade da relação estabelecida”.

Pelo caso anteriormente apresentado, aferimos que a assertividade permite, também, a partilha de um feedback sobre o comportamento do outro e em que medida este nos afeta, responsabilizando-o assim pela sua ação.

Este feedback é muitas vezes ancorado em sentimentos e, embora possa parecer que inquina a objetividade, não podemos negligenciar que “os sentimentos estão sempre presentes em qualquer comunicação humana, seja de modo consciente ou inconsciente, seja expressa ou implicitamente” (Azevedo, 2006:98).



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins



OS PROFISSIONAIS

Capítulo 5



OBJETIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Reconhecer a responsabilidade da sua prestação enquanto profissional nos processos de atendimento de excelência;
- Especificar o perfil pessoal e profissional considerado adequado para um atendimento de excelência;
- Adequar a imagem pessoal ao contexto.

5.1. OS EMBAIXADORES DO ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA

Para introduzir a abordagem desta questão apresenta-se uma metáfora: podemos ter o melhor guião de um filme, os melhores cenários, os meios técnicos mais avançados, mas se não tivermos os melhores profissionais a protagonizá-lo o filme corre o risco de ser um desaire de bilheteira e de receber as mais duras críticas.

Na atualidade, os profissionais são encarados como sendo o ativo intangível mais importante das empresas. Implica, como é óbvio, uma mudança nos modelos de gestão, mas com diretas vantagens nos resultados, na evolução e no crescimento.

A realidade profissional mudou de uma forma radical e, por inerência, a forma como se gerem pessoas. O que hoje se requiere de um profissional é completamente diferente do que se procurava no século passado. No passado, se à figura do colaborador era apenas atribuída uma função de executante, hoje é comum promover que seja um agente.

À necessidade de ter uma ação eficiente – fazer as

coisas corretamente - foi indexada a ação eficaz – fazer a coisa correta. A eficácia transporta-nos para o domínio da análise e da adequação constante ao comportamento como tentativa de “fazer o melhor face à situação”, de continuar a cumprir o saber fazer, mas com a responsabilidade ética de o adaptar a novas circunstâncias.

Tal como Drucker nos alerta, “a inteligência, a imaginação e o conhecimento são recursos essenciais, mas apenas a eficácia os transforma em resultados” (2008:211).

Os profissionais passaram a ter assim uma centralidade na vida das organizações, e deixaram de ser considerados um custo para serem considerados um “investimento”: “O conhecimento das pessoas constitui um ativo intangível. Elas não são mais consideradas um elemento de custo no balanço patrimonial, mas parte integrante do seu capital intelectual.” (Chiavenato, 631).

É com base neste paradigma que nomeámos os profissionais como “embaixadores”.

No assunto em apreço – o atendimento de excelência – serão eles os “protagonistas”, recorrendo à imagem cinematográfica a que se aludiu no primeiro parágrafo.

Independentemente dos protocolos de atendimento instituídos internamente e de reconhecimentos na área da certificação de qualidade³⁷ que as organizações tenham para validar publicamente as suas boas práticas, a real evidência em ação será sempre protagonizada pelos profissionais, seja dentro ou fora de portas.

Nas organizações, todos acabamos por exercer funções muito similares aos profissionais de relações públicas –

³⁷ Muitas organizações investem na certificação através das normas de qualidade, sendo o atendimento em algumas circunstâncias, também, objeto de avaliação.

representamos a organização perante terceiros e sobre essa representação somos responsáveis. Não nos representamos individualmente, mas sim a organização onde estamos integrados. É exatamente por esse motivo que na comunicação organizacional utilizamos o “nós” em detrimento do “eu”³⁸.

O atendimento de excelência só é efetivo se for personificado por pessoas – os profissionais. Se tal não acontecer não passará de uma inocente intenção.

5.2. PERFIL E COMPETÊNCIAS

5.2.1. Hard Skills

São consideradas "hard skills"³⁹ as competências que se referem a saberes e técnicas específicas para realizar um determinado trabalho e/ou tarefa. Estão assim, intimamente, relacionadas com o saber fazer.

No capítulo destas competências, e porque são específicas a cada setor de atividade, poderemos citar vários exemplos operacionais e práticos para demonstrar do que falamos:

- Realizar estudos de viabilidade financeira;
- Instalar redes informáticas;
- Reparar equipamentos eletrónicos.

Para os três exemplos citados, os profissionais tiveram que adquirir conhecimentos teórico-práticos que lhes permitem executar essas tarefas.

Estes conhecimentos adquiridos e/ou atualizados por via formal, informal ou não formal, identificarão e

38 Salvo as exceções de algumas áreas profissionais nas quais, em função da sua deontologia, os atos são assumidos de forma individual.

39 Conceito do Inglês.

reconhecerão os profissionais perante o mercado – que os seleciona e recruta em função dessa competência.

Pelo seu caráter eminentemente prático, são competências que podem ser treinadas e cujos resultados de aprendizagem são facilmente aferidos. São assim, competências mais facilmente identificadas e mensuradas e (mais) relacionadas com o domínio intelectual.

Na área do atendimento e comunicação com o cliente, podemos elencar algumas competências desta natureza:

- Domínio dos conhecimentos teórico-práticos dos produtos que vende e/ou dos serviços que presta;
- Domínio dos códigos instituídos e das práticas da sua área profissional;
- Domínio das técnicas de venda e negociação;
- Domínio das tecnologias de informação e comunicação;
- Domínio da língua materna e de uma língua estrangeira.

Por este motivo, e sem menosprezar a sua importância são mais facilmente controláveis: “estão relacionadas com o fazer, isto é, com o trabalho com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos. É relativamente fácil trabalhar com coisas e com números porque eles são estáticos e inertes, não contestam nem resistem à ação do administrador” (Chiavenato, 3).

Antes de mais, as organizações procuram os profissionais pela componente das "hard skills". Mas, sendo o atendimento e a comunicação com o cliente uma tarefa essencialmente relacional, as organizações vão mais além nas suas exigências de recrutamento e procuram mais do que técnicos – procuram o talento que as "soft skills" incorporam.

5.2.2. Soft Skills

São consideradas "soft skills" as competências que se referem a atributos e competências pessoais, que são passíveis de promover uma melhor interação da pessoa com os seus pares e com o mundo que a rodeia. Estão, assim, intimamente, relacionadas com o saber ser e o saber estar, ou seja, com a atitude e comportamento.

No capítulo destas competências, salientamos que não são específicas a nenhum setor de atividade, embora pela sua substância sejam um valor acrescentado e útil em qualquer área profissional e em todos os domínios da vida sócio-pessoal.

Para ser mais fácil o entendimento, referem-se algumas competências desta natureza:

- Capacidade de comunicação;
- Capacidades de liderança e motivação;
- Capacidade de trabalho em equipa;
- Capacidade de resolução de problemas;
- Habilidade na relação interpessoal;
- Habilidade na prevenção e gestão de conflitos;
- Autogestão do tempo;
- Autogestão do stress.

No que respeita à sua identificação e mensurabilidade, não é um processo tão imediato e claro, se comparadas com as "hard skills". Logo à partida, devido ao seu carácter "comportamental", as circunstâncias do estado físico, emocional da pessoa e do contexto, adicionarão variáveis múltiplas que não são passíveis de controlar. Sendo competências do campo da atitude e do comportamento, a sua aquisição e treino não estão sujeitas a uma regularidade estruturada – estão na dependência quase em exclusivo da própria pessoa.

Por exemplo, podemos ter na nossa equipa um excelente profissional enquanto técnico de instalação de redes informáticas – os seus clientes vão pontuar a sua performance técnica no máximo – mas que a nível relacional é incapaz de comunicar de forma assertiva. Neste último item o cliente terá, com toda a certeza, uma forte predisposição para pontuar pelo mínimo o profissional na sua habilidade relacional.

Face ao exposto anteriormente, questiona-se:

- Falamos de um atendimento de excelência?
- Estamos perante um cliente globalmente satisfeito?
- Que opinião crê que o cliente forme e eventualmente partilhe?

Se nos posicionarmos na mera perspetiva de execução de tarefa temos o indicador satisfação positivamente alcançado. Se, por outro lado, nos posicionamos num paradigma atual dos quatro pressupostos que caracterizam um atendimento de excelência, o indicador satisfação vai ser mediano.

A noção de desempenho altera-se, significativamente, quando adicionamos a exigência das "soft-skills": "O bom desempenho significava antigamente a execução de um conjunto de tarefas que eram repetitivas e a qualificação profissional era associada a cada tarefa específica.

Agora a eficiência das pessoas está cada vez mais vinculada com sua habilidade interpessoal de comunicação e colaboração" (Chiavenato, 631).

E o que mais valorizam na atualidade as organizações? A resposta parece-nos óbvia: valorizam um "mix de hard" e "soft skills". A resposta à questão seguinte é menos óbvia - em que proporção umas são valorizadas

em relação às outras?⁴⁰ Depende, em grande medida, do setor de atividade e da função que o profissional nele ocupa.

No entanto, uma situação parece ser cada vez mais óbvia – que as organizações afinam e afunilam os seus processos de recrutamento e seleção com base na avaliação das "soft skills", o que traduz uma crescente atribuição do grau de importância na relação e comunicação profissional.

Na área do atendimento e comunicação com o cliente, as "soft skills" são basilares e nucleares e o seu domínio traduz-se em claras vantagens para os profissionais e organizações.

É no desenvolvimento da habilidade da comunicação que se conquistam e fidelizam os clientes. É pela habilidade de comunicação que se conseguem os resultados da negociação em que todas as partes ganham com usufruto de satisfação e confiança.

Saber lidar com uma reclamação está relacionada com a técnica, mas sobretudo com a competência sociorelacional de saber ouvir, interpretar e de responder de forma assertiva, transformando uma reclamação em fidelização.

É isto um atendimento de excelência. E isso traduzir-se-á para a organização num campo lucrativo.

5.3. A IMAGEM ADEQUADA

As questões da imagem são densamente abordadas em vários estudos e publicações, pelo que a opção pela

40 Alguns estudos apontam para a valorização de 15% das competências técnicas em comparação com 85% das competências sociorelacionais.

sua abordagem neste manual não se circunscreve às questões do traje.

A imagem de uma pessoa – e, por inerência, a de um profissional – não se resume à forma como se apresenta no seu vestuário, nos acessórios ou no estilo de penteado que usa.

A imagem integra um conjunto de “ingredientes” e da sua harmonia e congruência poder-se-á obter o que se considera uma imagem adequada.

Ter uma imagem adequada ao contexto implica, portanto, uma competência individual de analisar o local, a cultura e os objetivos que enquadram a presença do profissional.

A adaptação é, assim, uma condição *sine qua non* para responder aos desafios que são colocados.

É importante salientar que “em contexto profissional, o/a colaborador(a) de uma organização apresentar-se-á comunicacionalmente de acordo com os princípios e crenças, o ambiente onde está inserido(a) e a sua disposição momentânea, sendo julgado(a) pelos seus pares, superiores hierárquicos e subordinados em conformidade com esse padrão comunicacional” (Fernandes, 2014:106).

Embora possa parecer extremamente penalizador e estigmatizante, julgamos e somos julgados pela nossa imagem – ainda que o grau em que o somos varie de acordo com a situação, o nível e os objetivos da relação.

Voltemos aos “ingredientes” da imagem. Como já referido, não podemos situar-nos exclusivamente no traje, embora a sua importância seja indiscutível.

Muitas empresas optam, hoje, pela uniformização do código de vestuário através do uso obrigatório de farda. Esta opção, além de fortalecer a imagem institucional – criando uma ideia de “unidade” – pretende, também, minimizar potenciais dissonâncias no que respeita a deixar à liberdade individual a decisão da indumentária a usar.

Por outro lado, temos exemplos de empresas que não instituíram o uso de farda, mas que, nos seus regulamentos internos, explicitam e advertem sobre questões relacionadas com a imagem pessoal.

Independentemente do uso de farda ou das explicitações em regulamento, a consciência de cada profissional deve estar presente, assumindo a responsabilidade pela criação e manutenção da sua imagem, considerando-a como um “cartão de visita”.

Como nos recordamos, referimos anteriormente o tema das "hard" e "soft skills". Numa benéfica transferência de conhecimento entre capítulos, diria que a imagem pessoal está direta e intrinsecamente relacionada com a área das "soft skills". Argumenta-se esta relação com o facto de a imagem se constituir pela aparência, mas também, pela postura e atitude. É, aliás, pelo rumo da postura e atitude que, muitas vezes, os desafios da relação se colocam, provocando algumas entropias na comunicação. E, em algumas circunstâncias, equívocos que resultam em conflitos.

A imagem constrói-se (e mantém-se) por um cumulativo de interações que, não raras vezes, nos passam despercebidas. A conscientização desta natureza cumulativa será, em grande medida, a forma “inteligentemente emocional” de poder construir uma imagem que transmita confiança e credibilidade junto

das pessoas com quem nos relacionamos.

Na imagem profissional, integram-se, assim, os comportamentos, as práticas, a atitude, a ética, os conhecimentos e a competência.

A nossa imagem pessoal é, regra geral, construída normalmente em três momentos diferenciados:

- **A primeira impressão** – a qual é formada no imediato, nos primeiros segundos do contacto;
- **A imagem inicial** – a qual se forma nos primeiros contactos;
- **A imagem propriamente dita** – a que está formada e que temos que manter e, caso a caso, melhorar.

Ouvimos frequentemente a expressão “a primeira imagem é a que conta”, sem que a sustentemos do ponto de vista teórico. Neste ponto, é interessante referir o que Thorndike⁴¹, em 1920, designou por “efeito de halo”, isto é, depois de criada uma primeira impressão global sobre um indivíduo, temos a tendência para captar as características que vão confirmar essa mesma impressão.

Caso prático:

Em situação de acolhimento, o cliente ser recebido por um profissional que o saúda sem levantar os olhos e com uma voz pouco amistosa:

- Que primeira impressão cria o cliente?
- Esta primeira impressão circunscrever-se-á ao atendedor ou generalizará à organização?
- A partir daquele momento o cliente focalizará a sua atenção em todos os detalhes que reforçam a sua

41 Edward Lee Thorndike, psicólogo americano.

primeira impressão?

- Qual a possibilidade de o cliente dar uma “segunda oportunidade”?

Não podemos em momento algum negligenciar a máxima que “comportamento gera comportamento”.

Na área do atendimento e comunicação, a imagem pessoal e profissional é tanto mais importante, quanto maior for o contacto direto com clientes.

Recorda-se, aqui e mais uma vez, que não circunscrevemos às atividades “convencionais e tradicionais” de atendimento ao público. **Recorde-se que estamos sempre em situação de comunicação.**

Uma imagem adequada integra o alinhamento com a cultura organizacional – não só em conteúdo, mas em ação. Mais importante que as palavras são as evidências práticas, isto é, a ação.

O conhecimento da cultura e do contexto em que se está integrado é, também, essencial. Sabemos que a forma de trajar, ser e estar tem variações significativas de cultura para cultura e do seu conhecimento e adaptação surgirão os respetivos resultados – de sucesso e/ou insucesso.

Considerando, assim, que **não existe uma imagem boa ou má**, mas sim uma **imagem adequada**, interessa ao profissional – independentemente do seu género, faixa etária ou cargo exercido – ter uma atenção especial a esta questão.

Salvaguardando-se as questões anteriormente mencionadas, consideram-se requisitos de uma imagem adequada:

- Zelo pela aparência pessoal (cabelo⁴², pele, unhas, dentição);
- Bom estado de conservação e limpeza do vestuário e calçado;
- Pontualidade⁴³;
- Fluência e correção no domínio da linguagem escrita e verbal;
- Etiqueta e cortesia no trato relacional;
- Respeito e consideração pelo outro;
- Atitude positiva.

Na atualidade, o resultado da massificação das novas tecnologias e das novas plataformas de comunicação, ao “ABC”⁴⁴ da imagem juntou-se o “D” – Digital Footprint⁴⁵, que corresponde a toda a informação inserida on-line e que influencia, em larga medida, a imagem criada sobre determinada pessoa (neste caso entenda-se o profissional). Como facilmente se pode concluir, a imagem pessoal não é uma área estática, mas dinâmica e de investimento diário. Não basta ao profissional construir uma imagem adequada e depois considerar que se sustenta por si mesma.

Cuidar da imagem pessoal exige vigilância perseverante, através de um exercício de olhar para o espelho e pelo olhar dos outros. Mais uma vez, refere-se que a percepção seletiva nos limita uma análise coerente e isenta. Os outros podem, muitas vezes, ser um manancial de útil feedback para que analisemos a nossa imagem pessoal e cheguemos às nossas próprias conclusões.

⁴² Para os senhores adiciona-se a questão da barba.

⁴³ Neste âmbito considerar as diferenças culturais e adequar.

⁴⁴ Appearance, Behaviour, Communication (Tradução: aparência, comportamento e comunicação).

⁴⁵ Tradução: pegada digital.



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins



A RELAÇÃO EFICAZ

Capítulo 6



OBJETIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Aplicar os preceitos de etiqueta, cortesia e protocolo no atendimento.

6.I. COMPORTAMENTO E ATITUDE

6.I.I. Etiqueta, cortesia e protocolo

Antes de mais, importa, clarificar de forma sucinta os três conceitos que, muitas vezes, são referidos como tendo o mesmo sentido e a mesma aplicação. Embora existam pontos de contacto, são conceitos diferentes.

- **Etiqueta** - conjunto de regras convencionadas de boas maneiras, tendo uma correlação com o comportamento;
- **Cortesia** - ligação com a tradição e costumes, tendo uma correlação com o comportamento e atitude;
- **Protocolo**⁴⁶ - sistema de normas, isto é, de regras e preceitos com o objetivo de gerir a subjetividade dos papéis e das relações. Pode estar consubstanciado na legislação ou ter a sua expressão na cultura de uma comunidade ou organização.

Independentemente da sua especificidade, os três estão indubitavelmente relacionados com o contexto e com a cultura, com um património vivencial que se recebeu e se reproduz (ou em alguns casos se recebeu, questiona e cai em desuso).

Na atualidade, o resultado da verificação de que o atendimento e comunicação com o cliente deve obedecer a uma uniformização que se pautar pela excelência e

⁴⁶ Existem vários tipos de Protocolo: Oficial, Social, Eclesiástico, Académico, entre outros. E, na atualidade, com muita profusão aborda-se o Protocolo Empresarial.

qualidade, há uma maior preocupação por parte das organizações no investimento na área do protocolo empresarial.

Corresponde a um esforço de “nivelar” os códigos de comportamento que se consideram elementares para o bom desenrolar das relações socioprofissionais, isto é, a definição de uma coerência na ação. Entende-se assim o protocolo empresarial “como um conjunto de normas de atuação a que as empresas devem obedecer no relacionamento e na comunicação com os diversos públicos”(Casanova, 2013).

Neste sentido, o protocolo empresarial assume-se como uma ferramenta indispensável, enquanto conjunto de comportamentos formalizados, que contribui para a melhoria da comunicação, quer interna, quer externa. Não é, por isso, de estranhar que nos planos de formação das organizações sejam, cada vez mais, integrados conteúdos dedicados ao protocolo.

É importante destacar que poderão existir diferenças entre o protocolo empresarial e os restantes tipos de protocolo, nomeadamente quando comparado com o oficial, que pode estar explicitado na legislação. Pelo contrário, o protocolo empresarial não se rege por legislação, mas é definido e gerido pela organização, com foco nos interesses e objetivos que pretende alcançar.

O domínio e ação do saber nas áreas da cortesia e etiqueta no atendimento são ancoradas nas "soft skills" dos profissionais, porque se relacionam intimamente com o ser e o estar. E, embora possam ser trabalhadas em contexto de formação, são mais permeáveis à influência dos efeitos da vivência de cada pessoa.

Caso prático:

Pela ação da cortesia, no contexto social de algumas culturas existe o hábito de dar a precedência⁴⁷ às senhoras em detrimento dos senhores. Imagine-se, agora, que um profissional vive num contexto em que existe uma desvalorização do género feminino.

- Como será a prática deste profissional quando estiver fora deste contexto e por inerência das suas funções obrigado a “cumprir” o protocolo de dar precedência às senhoras?

Sobre este caso prático, não podemos deixar de salientar que podem existir normas de cortesia fora do protocolo, mas jamais existirá protocolo sem cortesia.

Independentemente da organização ter instituído, ou não, protocolos no que respeita à comunicação e atendimento com o cliente, as regras e preceitos que norteiam a vida em sociedade devem ser aplicados de forma espontânea em todas as fases do atendimento.

Recordemos as quatro necessidades do cliente:

- SER BEM RECEBIDO;
- SENTIR-SE IMPORTANTE;
- SENTIR CONFORTO;
- SER COMPREENDIDO.

A satisfação destas necessidades com recurso a uma postura que enquadre a etiqueta e cortesia poderá ser manifestada por palavras e por ações. Não podemos esquecer que existem palavras mágicas que têm efeitos, quase sempre, positivos.

⁴⁷ Qualidade ou condição do que é precedente e que, neste sentido, confere prioridade.

Como conseguimos por palavras e ações manifestar esta postura?

- **Saudação** – Notar a presença do interlocutor, através de contacto visual, uma face simpática e, sempre que aplicável, acompanhada de um sorriso.

Satisfação da necessidade do cliente ser bem recebido

- Bom dia
- Seja bem-vindo
- Em que posso ser útil?

Satisfação da necessidade do cliente se sentir importante

- Bom dia Sr. Carlos Maia
- Os seus pedidos são uma prioridade para nós
- Estamos aqui para atender as suas expectativas

Satisfação da necessidade do cliente sentir conforto

- Queira por favor sentar-se e aguardar
- Deseja uma água, um café, chá?
- Enquanto aguarda, podemos fazer alguma coisa por si?

No que respeita às ações de etiqueta, cortesia e protocolo no atendimento deve reter-se que o aperto de mão⁴⁸ é um ritual de cumprimento.

Neste domínio há que ter conhecimentos de quem pode, por protocolo, tomar a iniciativa – é a pessoa de “maior

48 O aperto de mão é um cumprimento habitual na maioria dos contextos culturais, mas não dispensa o conhecimento e adequação a outros costumes e tradições específicas de algumas culturas.

estatuto” que estende a mão em primeiro lugar.

No caso, por exemplo, de situações de atendimento comercial será o cliente a estender a mão ao atendedor.

O aperto de mão é dado com a mão direita e deve ser amistoso e firme, acompanhado de contacto visual e de palavras de cortesia.

São importantes e não podem ser desconsideradas as adequadas formas de tratamento, as quais são, de igual forma, contextuais e em função do quadro de referência cultural.

Não podem ser, igualmente, desconsiderados os preceitos no que respeita às apresentações e precedências. Em contexto profissional, o critério de importância e ordenação é a hierarquia, em detrimento do género e da idade⁴⁹.

Como já referido, existem palavras mágicas que são influentes ingredientes na relação e comunicação humana, além de evidenciarem uma correção no trato:

- Obrigado/a;
- Desculpe;
- Se faz favor.

Para um adequado domínio do protocolo empresarial é aconselhável que o profissional se dote do conhecimento – a "hard skill" - que lhe permita estar consciente destas questões e que tenha a competência – a "soft skill" – para analisar e adequar-se ao contexto.

Na atualidade, pela importância e centralidade que as novas tecnologias assumem nas situações de

49 Estes são critérios considerados em contexto social.

atendimento e comunicação com o cliente, uma abordagem sobre este tema é de relevar.

Pelo imediatismo deste tipo de comunicação, criou-se um mito sobre o seu formato, ou seja, uma tendência para o associar a uma informalidade exacerbada e desadequada. Este mito tem contribuído, não raras vezes, para uma entropia na comunicação e para a criação e desenvolvimento de formas que se desviam dos objetivos da comunicação empresarial – clareza, objetividade, polidez e cortesia no trato.

O protocolo empresarial, e não só, tem nos últimos anos dedicado uma atenção especial a esta nova área que impregna a nossa vida, dando-lhe inclusive tratamento especial no que se apelida de “NetEtiquette”, isto é, um conjunto de atitudes e normas recomendadas, que os comunicadores devem conhecer e praticar, a bem de uma comunicação eficaz e eficiente.

Embora exista um manancial de informação disponível sobre este tema, referem-se os aspetos mais relevantes a ter em atenção para o tema do atendimento e comunicação com o cliente:

- Reconhecer que as regras da comunicação empresarial também se aplicam ao contexto on-line;
- Não escrever em maiúsculas, exceto nas situações que a isso obrigam no domínio da correção da língua;
- Não utilizar abreviaturas que incorrem em erros da língua;
- Responder de forma cortês mesmo quando o tom da mensagem é rude;
- Atentar à salvaguarda da confidencialidade⁵⁰.

Na atualidade, é muito comum que as reclamações se

50 Por exemplo no correio eletrónico utilizar com diligência os campos cc e bcc.

façam no contexto on-line, conduzindo rapidamente à formação de uma opinião num alargado número de utilizadores, sem que seja possível um controlo.

Conscientes dos danos que tal pode resultar para as organizações, estas reclamações devem ser tratadas com diligência e bom senso. Ignorar um comentário – o silêncio – é também uma forma de comunicar, como já referimos.

Independentemente do teor da reclamação, a sinalização deve ser imediata e a resposta realizada de forma sucinta e cordata. Nesta situação cabe à organização agradecer ao interlocutor a opinião partilhada e conduzir o tratamento subsequente da reclamação para um canal “privado” de comunicação. Esta estratégia permitirá dar cumprimento a dois objetivos:

- Reconhecer publicamente que a reclamação é importante;
- Tratar a reclamação de forma individual.

Ainda no domínio da comunicação digital, sabemos que uma grande parte da relação com os clientes – internos e externos – se realiza através de e-mail. Neste campo existem, também, questões que não podem ser descuradas:

- Cumprimento dos preceitos da comunicação empresarial;
- Enumeração do assunto e concordância com o conteúdo;
- Redação de e-mails claros, curtos e concisos;
- Correção na produção e formatação;
- Bom senso na integração de anexos.

No campo do profissionalismo e da boa educação,

qualquer e-mail rececionado deve ser acusado e/ou agradecido. A ausência de qualquer resposta resulta quase sempre em desgaste na relação e em gasto adicional de tempo.

Caso prático:

Um cliente que escreve a determinada organização a solicitar mais informações sobre um determinado produto e/ou serviço e que não recebe qualquer resposta no prazo aceitável de 48 horas.

O silêncio produz automaticamente uma avaliação no cliente – “o meu pedido não é importante”.

Dependendo da necessidade do cliente dependerá a opção por um contacto telefónico. Caso este aconteça, será um consumo de tempo adicional e involuntariamente marcado por uma avaliação prévia que configura algum descontentamento. Provavelmente o diálogo não se iniciará pela informação sobre o produto e/ou serviço, mas pela partilha do desabafo “enviei um e-mail e não tive qualquer resposta”.

Seria uma evidência de foco e atenção no cliente uma mensagem cortês a notificar a receção do pedido e caso este tivesse sido reencaminhado para um outro departamento a partilha dessa informação. Pequenos gestos que não constituem desperdício de tempo, mas investimento na qualidade.

De facto, são os detalhes que evidenciam a presença da etiqueta, cortesia e protocolo no atendimento de excelência e estes são questões importantes num contexto globalizado, de diversificada oferta e acérrima concorrência.

Cabe às organizações e aos profissionais que as integram atentar ao detalhe e promover ações de melhoria contínua. Se as organizações não o fizerem por si próprias, outras certamente tomarão a dianteira e, dessa forma, marcarão a sua posição no mercado.

Neste tema, terminamos com a afirmação de Isabel Roboredo Seara: “a cortesia, como um princípio que rege a dinâmica interacional e que contribui para o equilíbrio social, está manifestamente presente, sob as formas real, virtual ou disfarçada, em esferas que vão do discurso político ao pedagógico, desde a mais remota antiguidade à ciber-linguagem que domina o nosso quotidiano” (2014:11).

Ignorar esta dimensão é uma opção que se traduz em resultados. E sobre as opções de cada organização, cada profissional é, também, diretamente responsável.



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins



LIDAR COM SITUAÇÕES DESAFIANTES

Capítulo 7



OBJETIVOS

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Mobilizar conhecimentos e estratégias de prevenção e gestão de conflitos em contexto de atendimento

7.1. A GESTÃO DE CONFLITOS EM ATENDIMENTO

A escolha do título inicial deste capítulo não foi aleatória, sendo que a “omissão” deliberada da palavra conflito integrou um objetivo concreto.

A palavra conflito tem, no nosso imaginário e vivência, uma conotação negativa e é, quase sempre, associada a memórias de situações que causaram desgaste e, em algumas circunstâncias, a profundas alterações ou rutura das relações.

Numa grande medida, a associação entre conflitos e stress é habitual nas organizações. Os conflitos geridos de forma não assertiva podem promover situações de stress e o stress pode ser provocado pela existência de conflitos ou por estilos de gestão de conflitos pouco eficazes.

Mas lidaremos todos de igual forma com os conflitos? Os conflitos afetarão na mesma medida todas as pessoas? A resposta a estas questões é quase imediata e traz poucas dúvidas. De facto, não reagimos todos de igual forma aos conflitos.

A reação individual é, em grande parte, determinada por características que se relacionam com o contexto, a **perceção** e a **personalidade**.

Acima, sublinhou-se percepção por uma razão específica – o modo como entendemos os conflitos determina a forma como os interpretamos, gerimos e, acrescentaríamos, como os prevenimos.

É interessante mencionar, para um melhor entendimento, que podemos considerar que existem duas visões diametralmente opostas de encarar os conflitos – a visão tradicional e a visão “atual”.

Na primeira, os conflitos são encarados como ameaças e são resolvidos através da regulação e/ou eliminação pelo poder. Na segunda, que cremos ser a mais construtiva – os conflitos são oportunidades e é-lhes reconhecida utilidade para os processos de mudança.

Retomamos, neste momento, a omissão deliberada da palavra conflito, e a opção pela expressão “situações desafiantes”.

Não podemos esquecer que a atitude perante as situações poderá, de modo direto, influenciar a forma de ação, pelo que poderá ser fundamental que os profissionais que tenham funções relacionadas com comunicação e atendimento se ancorem na perspetiva da visão atual do conflito. Se esta for a sua atitude, e de forma muito natural, olharão os conflitos como **oportunidades** e nunca como ameaças. **E oportunidades são desafios.** Neste sentido, a atitude é um pilar essencial no que respeita à gestão de conflitos em atendimento.

O cliente é um valor, a sua opinião é um valor. Quando partilha “a sua razão”, manifestando a sua insatisfação estamos perante uma oportunidade para a organização. O prejuízo estaria, de facto, presente caso não houvesse essa segunda oportunidade.

Perder esse cliente porque o conflito não se declarou, poderá ter um preço demasiado alto e com efeitos multiplicadores.

Só existe uma forma de gerir conflitos de forma eficaz, através da competência comunicacional que se evidencia pela:

- Habilidade de recolher informação e de a transmitir de forma adequada;
- Habilidade de equilibrar de forma congruente a comunicação verbal e não verbal.

Mas porque são tão frequentes as situações de conflito em atendimento? Se fizermos uma revisão do que foi referido ao longo deste manual, concluímos que surgem, em grande medida, porque em momentos anteriores, quer a ação quer a comunicação não se pautaram pela excelência e pela qualidade.

Nas organizações podemos aferir alguns fatores indutores de situações de conflito, que, embora sejam de natureza interna à organização, acabam por interferir no domínio da ação e comunicação externa:

- A cultura organizacional é definida e imposta;
- As organizações integram diferentes pessoas;
- As pessoas estão integradas em diferentes níveis hierárquicos;
- Os estilos de comunicação são contextuais e diferentes de pessoa para pessoa;
- Os estilos de liderança são contextuais e diferentes de pessoa para pessoa.

Embora se tratem de questões internas à própria organização têm efeitos diretos na forma como os profissionais comunicam e se relacionam com os

clientes. É por este motivo que se refere que, se queremos gerir os conflitos que os nossos clientes nos trazem, teremos de começar “pela nossa casa”⁵¹.

Salienta-se, de igual forma, que a gestão de conflitos interpessoais está, também, relacionada com a gestão dos conflitos internos dos próprios indivíduos – os conflitos intrapessoais – a que muitas vezes não tomamos a devida nota. Antes de mais, os conflitos surgem na nossa cabeça, com um eco direto na nossa ação.

Ainda que não se aprofunde esta matéria, os conflitos intrapessoais agrupam-se em três categorias:

- Atração – atração;
- Repulsão – repulsão;
- Atração – repulsão.

Neste sentido os conflitos internos à própria pessoa – que neste caso se assume como profissional – serão de forma consciente ou, na maior parte das vezes, inconsciente, transferidos para o domínio interpessoal. A este propósito, recordemos o efeito das barreiras à comunicação.

Por exemplo, como será a performance do profissional a comunicar e atender clientes de uma cultura com a qual não se identifica? Encontra-se face a uma situação clara de conflito intrapessoal de atração – repulsão, ou seja, é contratado para prestar um bom serviço, mas tem repulsa por aquele cliente em específico. Imaginemos agora, que a situação entre ambos é a gestão de uma reclamação. Como será gerido este “desafio”?

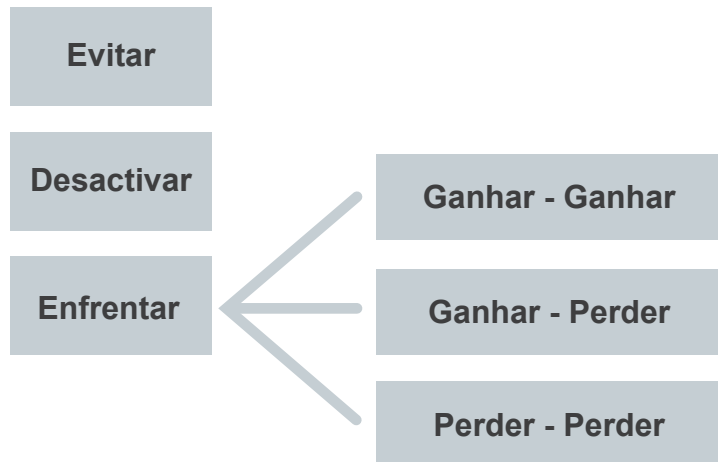
No âmbito profissional e independentemente dos

51 Entenda-se, aqui, o sentido figurado da palavra “casa”, ou seja, referimo-nos à organização.

conflitos intrapessoais, do seu grau e natureza, a gestão dos conflitos deve pautar-se por uma atitude serena e de escuta ativa. Em muitas circunstâncias poderá ser adicionada a empatia, como uma variável promotora do processo de entendimento.

A consciência sempre presente que o cliente é o foco e que este tem um valor que se deseja manter e granjear são, também, um ponto nuclear no que respeita à gestão dos conflitos.

Existem muitas formas de resolver conflitos. Uma interessante abordagem das estratégias de gestão de conflitos foi apresentada por Blake e Mouton (1964):



No que respeita ao evitar o conflito, esta estratégia não se deve confundir com prevenir o conflito pois o mesmo já está declaradamente instalado.

A atitude de evitar está relacionada com a postura de fuga, na tentativa que se resolva por si só. Como é obvio esta estratégia não se coaduna com a área de atendimento e comunicação com o cliente pois é objetivo de ambas as partes que se resolva.

Sobre este evitamento salienta-se que ignorar um conflito é nunca o resolver e, regra geral, face a uma “indiferença” os conflitos tendem a aumentar ou a provocar no cliente o desejo de abandonar a organização. Não é isto que se pretende quando o objetivo é satisfazer e fidelizar.

No que respeita ao desativar a sua utilização deverá ser puramente estratégica, como um recurso temporário para que se reúnam as condições necessárias a uma resolução eficaz. É, muitas vezes, um momento de “suspender” a questão no sentido de reunir mais informação e, em algumas circunstâncias, de aguardar que as pessoas se tranquilizem e que comecem a ver a situação mais do ponto de vista da razão em detrimento da emoção.

Mas a verdadeira resolução só chegará pela via do enfrentar o conflito, esperando-se que o processo se encaminhe para um **ganha-ganha**⁵² para ambas as partes.

Para que esta abordagem de ganho mútuo seja possível, a gestão deve ser encarada como uma negociação, pelo que o título certamente mais adequado para este capítulo poderia ser “gestão da negociação em atendimento”.

A negociação integra uma componente muito forte no domínio das “soft skills”, nomeadamente no que à comunicação diz respeito. Tal como Thompson refere “a fórmula certa, para adquirir os vários tipos de experiências que potenciam as capacidades de negociação, está na regra I-C-E (Imediato, Claro, Eficaz)” (2015:16).

Esta regra transporta-nos essencialmente para a competência comunicacional, ou seja, a capacidade de

⁵² Anteriormente mencionado como “win-win”.

recolher e transmitir informação de forma correta.

Independentemente da relação entre os interlocutores – neste caso o profissional e o cliente – a essência da gestão reside na habilidade para diagnosticar a natureza do conflito, através de um eficaz escuta ativa e de um domínio da assertividade.

O diagnóstico da natureza do conflito com recurso à escuta ativa possibilitará uma clarividência no que respeita aos motivos, fazendo uma necessária triagem entre o que é essencial e acessório. Com este exercício poderá ser possível passar ao que realmente importa – **a resolução.**

Há muitas vezes uma perda substancial de tempo, com efeitos diretos na qualidade da relação, porque nos centramos no acessório e esquecemos o essencial. E no acessório não está o cerne da questão e respetiva resolução.

Neste processo de triagem é ao profissional que cabe a maior responsabilidade. Foram já anteriormente salientados os benefícios das técnicas de exploração, reformulação, confrontação e argumentação. Caso estas estratégias sejam habilmente utilizadas chegaremos com mais rapidez e qualidade ao ponto em que deixamos de debater o problema para debater a solução.

Recordemos que o cliente tem “a sua razão”, e na qualidade de profissional cabe-nos:

- Ouvir;
- Perceber;
- Resolver;
- Fidelizar.

7.2. A PREVENÇÃO DE CONFLITOS EM ATENDIMENTO

Uma grande parte dos conflitos que surgem poderiam ser prevenidos caso tivesse sido dedicado, em momento oportuno, tempo e ação de qualidade.

No tema em apreço, uma grande parte dos conflitos em atendimento seriam prevenidos através da forma como se comunica. Referimos, anteriormente, que o conteúdo é importante, mas que a valorização de outros domínios que nos remetem para a forma é sobejamente valorizada.

Caso prático:

A resposta a um pedido de informação de um cliente por e-mail.

“CARLOS MAIA,
Recebemos o seu pedido de informação....

Não dispomos da informação que precisa neste departamento! Escreva para o departamento XY.”

Esta resposta integra em si mesma todos os elementos para que uma situação de conflito – implícita ou explícita - surja. Mais do que o conflito declarado, é a opinião que o cliente cria sobre a imagem organizacional e da forma como é tratado.

Quais seriam as áreas de melhoria imediatas deste e-mail?

- Utilização de um vocativo adequado – Exmo. Sr.;
- A eliminação das letras em maiúsculo – Carlos Maia;
- A eliminação das reticências – a escrita empresarial

não as utiliza;

- A promoção de um discurso de cortesia - agradecer o contacto;
- A eliminação do ponto de exclamação – a escrita empresarial não o utiliza⁵³;
- A possibilidade de o reencaminhamento ser feito internamente; em caso de impossibilidade a utilização obrigatória do “por favor” e a reformulação da frase de forma a não parecer uma “ordem”;
- A utilização de uma despedida;
- A identificação do autor.

A simples conjugação dos tempos verbais poderá, em alguns casos, promover a emergência de conflitos, motivo pelo qual em algumas circunstâncias se utiliza o condicional, numa tentativa de amenizar o discurso. Por exemplo, face a situações de emitir ordens, esta escolha poderá fazer total diferença.

Mas não chega utilizar diligentemente os termos verbais. Em situações de atendimento presencial não fará grande diferença utilizar o condicional com um tom de voz hostil, postura corporal agressiva e sem sequer olhar o interlocutor.

A utilização de uma comunicação positiva resulta, também, em benefícios diretos, pois as palavras têm “poder”.

O cliente procura a satisfação das suas necessidades, procurando sempre ouvir um “sim”. No seu imaginário, a qualidade de cliente suscita-lhe o desejo de ouvir sempre um “sim” às suas solicitações, mesmo quando a nível organizacional tal se torna impossível de concretizar.

Ao profissional cabe a tarefa de transmitir as

53 Refere-se a exceção de algumas áreas criativas que as utilizam em contexto de marketing.

possibilidades e limites da organização que representa da forma mais assertiva possível. E por vezes, também, a tarefa de negociar acordos em que haja a possibilidade de ganhos para ambas as partes.

Poderão existir situações em que a organização pode, por vezes, “perder” ao ceder em algum aspeto. Será de facto “perder” ou reinvestir? Mais uma vez, trata-se de uma questão de perspetiva. Mais do que uma questão de perspetiva estão subjacentes modelos de gestão.

Idealmente, a forma eficaz de evitar conflitos em atendimento seria prestar um serviço de qualidade de forma contínua, promovendo a partilha de informação de forma clara, com linguagem acessível e existir sempre um foco no cliente com atenção aos detalhes. Caso as quatro necessidades do cliente fossem sempre atendidas a existência de conflitos seria diminuída de forma significativa.

A manifestação de respeito, com recurso a formas de tratamento adequadas e sempre que possível com a referência ao nome da pessoa, com uma congruente conexão entre a comunicação verbal e não verbal são ingredientes poderosos na forma prática de evitar conflitos.

Não é de menosprezar, também, o papel das organizações e dos seus gestores na tarefa nuclear de analisar e agir sobre as causas em detrimento dos sintomas:

- O campo da ação sobre os sintomas transporta-nos para a área da gestão de conflitos;
- O campo da ação sobre as causas transporta-nos para a área da prevenção dos conflitos.

A decisão de privilegiar um campo em detrimento do outro traduz-se, obviamente, em diferentes resultados. Mas nesta decisão, as organizações e os profissionais têm que fazer as suas escolhas, cientes de que onde estiver o foco estará a concentração da energia e do trabalho quotidiano.



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



MONOGRAFIAS

- AZEVEDO, Lemos, *Comunicar com Assertividade*, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Lisboa, 2006, ISBN 9789727323043
- CASANOVA, Susana de Salazar, Henrique Pietra Torres, *Protocolo Empresarial*, Lidel, Lisboa, 2015, ISBN 9789727579129
- CASTELEIRO, João Malaca (Coord.), *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*, Lisboa, Academia das Ciências de Lisboa e Editorial Verbo, 2006, ISBN 9789722220460
- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*, 3.^a edição, Campus / Elsevier, Rio de Janeiro, 2009, ISBN 9788535237542
- DIAS, Carla Carvalho, *A arte da guerra no serviço ao cliente*, Top Books, Lisboa, 2014, ISBN 9789897061011
- ESPERANÇA, Eduardo Jorge, *A comunicação não-verbal*, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, 2000, ISBN 9729003971
- FACHADA, Maria Odete, *Psicologia das Relações Interpessoais – 1.^a edição*, Edições Sílabo, Lisboa, 2010, ISBN 9789726185659
- FERNANDES, Cristina Marques, *Manual de protocolo empresarial*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2014, ISBN 9789725404300
- FIGUEIREDO, Cândido de, *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*, 25.^a edição, Bertrand Editora, Lisboa, 1996, ISBN 972250083X
- GRÖNROOS, Christian, *Marketing y gestión de servicios*, Edições Diaz dos Santos, Madrid, 1994, ISBN 8479781467
- KOCH, Richard, *O Gestor 80/20*, Vogais, Amadora, 2014, ISBN 9789896682576
- KOTLER, Philip, *Administração de Marketing – 10.^a Edição*, Prentice Hall, 2007, ISBN 9788587918017

- LAMPREIA, Joaquim Martins, *Comunicação empresarial – as relações públicas na gestão*, 1.^a edição, Lisboa, Texto Editora, 1992 ISBN 9789724724041
- PINK, Daniel H., *Vender é Humano - Motivar mais para persuadir melhor*, 1.^a edição, Gestão Plus, Lisboa, 2013, ISBN 9789898115898
- RANGEL, Alexandre, *O Que Podemos Aprender Com os Gansos - Volume 2*, Casa Letras, Lisboa, 2007, ISBN 9789724617008
- SEARA, Isabel Roboredo (Coord.), *Cortesia: Olhares e (Re)Invenções*, 1.^a edição, Chiado Editora, Lisboa, 2014, ISBN 9789895122479
- SEIFERT, Lucy, *Treino em Assertividade*, 1.^a edição, Monitor, Lisboa, 2009, ISBN 9789729413780
- STRAUSS, Judy, Adel El-Ansary, Raymond Frost, *E-Marketing*, 3.^a edição, Prentice Hall, 2003, ISBN 9780130497574
- THOMPSON, Leigh, *A Verdade sobre a Negociação*, 2.^a edição (reimpressão), Actual editora, Lisboa, 2015, ISBN 9789898101235
- TURCHET, Philippe, *A Linguagem do Corpo - Aprenda a ler as emoções dos outros*, 2.^a edição, Livros Horizonte, Lisboa, 2013, ISBN 9789722417488
- VILHENA, Paulo, *Tudo o que Aprendeu sobre Vendas está errado!... Ou precisa de ser revisto*, 1.^a edição, Top Books, Lisboa, 2015, ISBN 9789897060038

SÍTIOS WEB

- <http://susanadesalazarcasanova.com/>
- http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/investir_no_serviccedilo_poacutes_venda_natildeo_eacute_um_custo_eacute_uma_forma_de_crescer.html
- <http://www.sabado.pt/opiniao/detalhe/A-importancia-do-protocolo-empresarial.html>
- <https://rtic.consumidor.pt/rtic/noticias/104220111027154521515.pdf>

Título: Atendimento e Comunicação
com o Cliente

Autoria: Sandra Dias

Edição: CECO A

Coordenação: Sílvia Coelho

Design e Composição: SFC, Marketing e Publicidade
sfc.pt

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 2017

EDIÇÃO 2017

Atendimento e Comunicação com o Cliente Sandra
Dias

EDIÇÕES 2008

Manuais Técnico-Pedagógicos

Comércio e Distribuição João Paixão

Relações Interpessoais e Comunicação Ana Guise
Leite

Fascículos Técnico-Pedagógicos

Compras José Leirião

Espanhol Comercial Maria del Carmen Garcia

Gestão de Armazéns Rui Almeida

Marketing de Serviços Daniel Soares de Oliveira

Negociação e Venda no Imobiliário Álvaro Monteiro

Baterias de Exercícios de Aplicação

Análise Financeira Rute Almeida

Atendimento Manuela Mariani

Gestão de Stocks e Aprovisionamento Bruno Santos e
Miguel Silva

Marketing Vitor Pereira

Merchandising Cristina Ferreira

Negociação António Ricardo

Relações Interpessoais e Comunicação Ana Guise
Leite

Técnicas de Venda Manuela Mariani

EDIÇÃO DE 2005

- Análise Financeira II** Rute de Almeida
Comunicação e Imagem na Empresa Daniel Soares de Oliveira
Condução de Reuniões Rosário Lourenço
Consultadoria e Gestão da Formação Salomão Vieira
Contabilidade Carlos Mezes
Criatividade e Inteligência Emocional Ana Paula Gonçalves
Dinâmica e Animação de Grupos Carlos Barata
Fiscalidade IRS-IRC Leandro Gustavo Ribeiro
Fiscalidade IVA Leandro Gustavo Ribeiro
Gestão do Tempo e do Stress Natalina Faria
Gestão e Motivação de Equipas Ana Cristina Tralhão
Legislação Laboral Filomena Carias
Planeamento e Controlo de Gestão Álvaro Lopes Dias
Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Margarida Espiga
Webmarketing Mário Rui Santos

EDIÇÃO DE 2000

- Análise Financeira** Brasiliano Rabaça
Atendimento Amélia Cascão Arcindo Ferreira Cascão
A Arte de Mostrar Carlos Afonso
Gestão de Espaços Comerciais Pedro Santos Pereira
Gestão de Stocks e Aprovisionamento Octávio Ribeiro
Marketing Maria Clara Almeida
Merchandising Richard Bordone
Negociação Rui Gaspar
Técnicas de Secretariado Maria do Rosário Santa Bárbara
Técnicas de Venda António Silveira Pereira

Lisboa
Rua da Sociedade Farmacêutica, 3
1169-074 Lisboa
Tel: 213 112 400
Fax: 213 112 424
cecoa@cecoa.pt

Porto
Rua Alexandre Herculano, 164
4000-051 Porto
Tel: 223 392 680
Fax: 223 392 689
porto@cecoa.pt

Coimbra
Av. Fernão Magalhães, 676 - 4.º
3000-174 Coimbra
Tel: 239 851 360
Fax: 239 851 369
coimbra@cecoa.pt

www.cecoa.pt

cecoa

Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins


INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



CCP
CONFEDERAÇÃO
DO COMÉRCIO E SERVIÇOS
PORTUGAL

