

MÓDULO III

ATENDIMENTO, GESTÃO DE CLIENTES E DE RECLAMAÇÕES

UNIDADE 8

GESTÃO DE CONFLITOS E RECLAMAÇÕES

ÍNDICE

OBJETIVOS.....	3
INTRODUÇÃO.....	4
1. GESTÃO DE CONFLITOS	7
1.1. O QUE É UM CONFLITO?	7
1.2. NATUREZA DO CONFLITO.....	8
1.3. OBJETO DO CONFLITO.....	9
1.3.1. A TEORIA DAS NECESSIDADES	9
1.4. CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES	11
1.4.1. TIPOS DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES	12
1.4.2. OS CONFLITOS NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	13
1.5. A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS.....	14
1.5.1. ESCUTA ATIVA	15
1.6. ESTRATÉGIAS E ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS	16
1.6.1. PASSOS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO	16
1.6.2. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS	17
1.6.2.1. Estilo “Ditador” – Competição/Força.....	18
1.6.2.2. Estilo “Calmo” – Acomodação/Cedência	18
1.6.2.3. Estilo “Evitar” – Fuga.....	18
1.6.2.4. Estilo “Compromisso” – Compromisso/Partilha.....	19
1.6.2.5. Estilo “Colaborativo” – Assertividade e Colaboração	19
2. GESTÃO DE RECLAMAÇÕES.....	21
2.1. O QUE É UMA RECLAMAÇÃO?.....	21
2.2. O QUE FAZER PERANTE UMA RECLAMAÇÃO DE UM CLIENTE?	23
2.3. COMO REGISTRAR E TRATAR RECLAMAÇÕES	24
2.4. ENFRENTAR RECLAMAÇÕES.....	27
2.5. A RESPOSTA À RECLAMAÇÃO	28

2.5.1. QUE POSIÇÃO TOMAR PERANTE O CLIENTE QUE RECLAMA	29
2.6. O LIVRO DE RECLAMAÇÕES	30
2.6.1. QUEM DEVE DISPONIBILIZAR O LIVRO DE RECLAMAÇÕES.....	31
2.6.2. QUANDO FACULTAR O LIVRO	31
2.6.3. PREENCHER O LIVRO DE RECLAMAÇÕES	32
2.7. NEGOCIAR PARA GERIR A RECLAMAÇÃO.....	33
2.8. LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA O TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES COM BASE NA GESTÃO INTEGRADA EM SISTEMAS DE QUALIDADE.....	35
CONCLUSÃO	37
AUTOAVALIAÇÃO	39
SOLUÇÕES	43
PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	44
BIBLIOGRAFIA	45

OBJETIVOS

Com esta unidade didática, pretendemos que adquira conhecimentos e competências que lhe permitam:

- Dominar o conceito de conflito;
- Conhecer a natureza do conflito;
- Identificar a importância da comunicação eficaz para os relacionamentos interpessoais;
- Conhecer tipos de conflitos nas organizações;
- Resolver e gerir imprevistos;
- Gerir conflitos;
- Dominar o conceito de reclamação;
- Compreender que o conflito, se não é bem gerido, pode ter como consequência a reclamação;
- Conhecer técnicas de gestão de reclamações;
- Aplicar estratégias de gestão de reclamações;
- Gerir reclamações;
- Compreender que a reclamação, se bem gerida, pode contribuir para a fidelização do cliente.

INTRODUÇÃO

Desde sempre que o ser humano, se vê envolvido em vários conflitos, seja na vida pessoal ou profissional.

Conforme o homem se tem vindo a desenvolver cultural e tecnologicamente, os conflitos também têm vindo a mudar, não só quanto à intensidade e magnitude, mas também quanto à sua forma de resolução. Devemos ter em conta o contexto em que acontecem, na medida em que pode condicionar a forma como decorrem e se apresentam.

Para que os conflitos possam ser superados, é fundamental que os profissionais saibam lidar com eles, ou seja, que os saibam gerir.

Para gerir conflitos, é importante ter alguma sensibilidade, acompanhada de bom senso. O que poderá não ser, ainda assim, suficiente para encontrar a melhor solução, a mais adequada, que tenha em conta todas as partes envolvidas.

É importante também conhecer e pôr em prática técnicas e estratégias específicas para gerir conflitos e até situações de stress que deles advêm.

A qualidade dos serviços prestados pelas empresas assume, cada vez mais, um papel de destaque para o cliente.

Neste contexto, enquadram-se o conflito e a reclamação. Esta última, é vista por muitos como algo marcadamente negativo. Contudo, a reclamação, se bem gerida, pode apresentar-se como uma vantagem competitiva para a empresa.

Por outro lado, todas as observações, sugestões e reclamações do cliente devem ser alvo da nossa atenção. É através delas que percebemos a imagem e a mensagem que transmitimos para o cliente, e o cliente é a razão de ser do nosso desempenho, logo cabe-nos analisar e encaminhar todas as suas comunicações para a empresa.

A reclamação permite-nos orientar o nosso caminho, a nossa estratégia e proceder a uma reavaliação permanente.

1. GESTÃO DE CONFLITOS

1.1. O QUE É UM CONFLITO?

Entende-se por conflito uma situação de antagonismo que ocorre entre indivíduos ou grupos de indivíduos ou quando existe confronto de opiniões, interesses, aspirações. Trata-se assim de um processo, que se desenrola ao longo do tempo, em que uma parte tem a percepção de que os seus interesses são opostos ou afetados negativamente por outra parte.

Esta percepção que temos da realidade reflete-se no nosso comportamento, por isso, o conflito pode não ocorrer pelo simples facto das partes intervenientes se perceberem como divergentes, não existindo na realidade condições para que este ocorra - o falso conflito.

Desta forma, é importante distinguir os conflitos de acordo com a percepção do indivíduo:

- **Conflito objetivo** - ocorre quando os interesses dos indivíduos apresentam divergências reais, de percepções de conflito.
- **Conflito latente** - ocorre quando os indivíduos possuem interesses contraditórios, mas não os percebem como tal.



1.2. NATUREZA DO CONFLITO

Quando classificamos um conflito através da sua natureza, podemos encontrar conflitos que envolvem um único indivíduo ou vários indivíduos. Posto isto, diremos que um conflito é:

- **Intrapessoal** - quando envolve um único indivíduo que experimenta desejos/impulsos contraditórios entre si, ou seja, o conflito ocorre no indivíduo.
- **Interpessoal** - quando envolve mais do que uma pessoa.



Definição

O conflito interpessoal pode ser considerado um **conflito diádico** quando envolve duas pessoas, e por outro lado, um **conflito multi-partes** quando ocorre entre várias pessoas.

1.3. OBJETO DO CONFLITO

Nas organizações, os interesses de cada um estão geralmente relacionados com as suas necessidades. Sendo assim, é possível que as necessidades de ordem pessoal sejam entendidas como recursos escassos, desencadeando conflitos de opinião que, de facto, estão associados à percepção da perda de recursos.

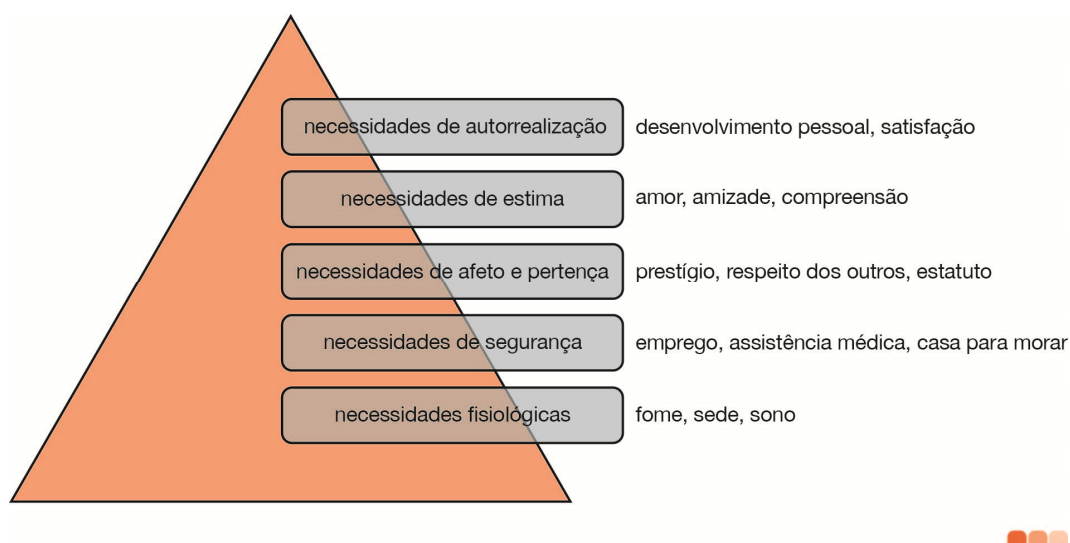
Do ponto de vista da dinâmica do conflito, este pode dividir-se em duas categorias:

- **Conflito de consenso** - ocorre quando os indivíduos defendem ideias, crenças ou opiniões que tomam como incompatíveis com as de outros.
- **Conflito em torno de recursos escassos** - verifica-se quando os indivíduos competem pelos mesmos recursos limitados como por exemplo: o espaço, tempo, dinheiro ou informação.

1.3.1. A TEORIA DAS NECESSIDADES

A motivação é uma necessidade intrínseca do ser humano e está diretamente ligada à satisfação no trabalho. A não realização de diversas necessidades dá origem à frustração do indivíduo, assumindo atitudes como a falta de interesse pelas tarefas ou objetivos, passividade, pessimismo, resistência às modificações e insegurança levando, por sua vez, ao conflito de opinião ou de interesses.

Abraham Maslow, um psicólogo americano, desenvolveu uma das mais importantes teorias da motivação, a proposta da hierarquia das necessidades. De acordo com o autor, as necessidades do indivíduo encontram-se organizadas por níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide - a pirâmide das necessidades. Na base desta pirâmide, encontramos as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e, no topo, as necessidades mais elevadas (necessidades de autorrealização).



De acordo com Abraham Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo, como por exemplo a alimentação, o sono, o abrigo, o repouso. As necessidades de segurança estão na base da procura de proteção contra o perigo (liberdade, proteção contra a violência, ausência de guerras e de poluição). Nas necessidades sociais incluem-se a necessidade de participação, de aceitação por parte dos outros indivíduos, de troca de amizade, de afeto e de amor. Por sua vez, constituem a necessidade de estima, a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de estatuto social, de respeito, de independência e autonomia. Por último, a necessidade de autorrealização prende-se com a necessidade do indivíduo realizar o seu potencial e auto desenvolver-se.

Ao nível profissional, a satisfação dos indivíduos traduz-se nos diferentes tipos de necessidades presentes na pirâmide acima ilustrada. Por isso, entendemos como:

- **Necessidades fisiológicas** - o horário de trabalho, o conforto físico, os intervalos de descanso e as folgas.
- **Necessidades de segurança** - a remuneração e os benefícios, a permanência no emprego e a segurança no trabalho.
- **Necessidades sociais** - a interação com os colegas, clientes e fornecedores.

- **Necessidades de estima** - o reconhecimento, a responsabilidade, as promoções.
- **Necessidade de autorrealização** - a diversidade e a autonomia, a participação nas decisões, o desafio e o crescimento pessoal.

1.4. CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

O conflito nas organizações deve ser encarado como um processo interativo que abrange incompatibilidades e desacordos acerca de aspetos relevantes para a organização, envolvendo indivíduos ou grupos de indivíduos.

Segundo Rahim (2002), o conflito em contexto organizacional tende a ocorrer quando:

- É exigido ao indivíduo/grupo que se envolva numa atividade incongruente com os seus interesses/necessidades;
- A satisfação das preferências de uma parte é incompatível com a satisfação das preferências da outra;
- Um indivíduo/grupo deseja um recurso cobiçado por todos mas cuja escassez faz com que não seja possível satisfazer plenamente as necessidades de ninguém;
- Atitudes, valores, competências e objetivos de um indivíduo são entendidos como prioridade, excluindo as atitudes, valores, competências e objetivos de outrem;
- Dois indivíduos/grupos revelam diferentes preferências a respeito de atividades conjuntas;
- Dois indivíduos/grupos são interdependentes no desempenho das suas funções.

Gerir conflitos nas organizações é saber aceitar e gerir a diferença. Para tal, é necessário ultrapassar o desconforto com que, frequentemente, se encaram as diferenças entre as pessoas.

Os diferentes papéis que se desempenham na própria organização aumentam as diferenças bem como, o simples facto de os indivíduos terem acesso a diferentes informações e interpretarem as mesmas, de forma diferente.

1.4.1. TIPOS DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Como assistente administrativo, saber lidar com um conflito é fundamental para o desenvolvimento das suas funções. Assim, para que exista de facto um conflito no trabalho, é necessário que ambas as partes intervenientes tenham consciência da sua existência. Isto significa que, a maioria dos conflitos são causados por ideias distintas e estão diretamente ligados à perceção, podendo ter diferentes tipos de consequências e graus de intensidade.

Desta forma, podemos identificar alguns tipos de conflitos presentes nas organizações, tais como:

- **Conflitos afetivos ou de relação** – são conflitos que dizem respeito a disputas relacionadas com questões interpessoais/emocionais, envolvendo tensão e fricção.
- **Conflitos de tarefa e de processos** – são considerados conflitos cognitivos e referem-se a desacordos relacionados com o conteúdo e com os objetivos do trabalho.



Nota

Os **conflitos de relação** poderão deteriorar o desempenho dos indivíduos nos grupos de trabalho, ao contrário dos **conflitos de tarefa e de processo** que, de forma moderada, podem ter efeitos positivos nas organizações.

- **Conflitos funcionais** – servem os interesses da organização e trazem resultados funcionais, como por exemplo:
 - Melhoria do desempenho do grupo;
 - Melhoria da qualidade das decisões;
 - Maximização da criatividade e inovação;
 - Criação de um clima propício à autoavaliação e à mudança;
 - São um meio para a resolução de problemas.

- **Conflitos disfuncionais** – ameaçam os interesses/resultados organizacionais, apresentando como principais resultados:

- Insatisfação;
- Redução da eficácia dos grupos e equipas;
- Comunicação perturbada;
- Redução da coesão grupal;
- Confusão na definição de objetivos.

1.4.2. OS CONFLITOS NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Numa organização, resolver um conflito está diretamente ligado a intervenções como a mediação, arbitragem ou a certos tipos de negociação formal, as quais implicam a redução ou eliminação das divergências. Enquanto assistente administrativo, ao gerir um conflito deve ter em atenção a diminuição dos seus impactos disfuncionais, e simultaneamente, o aumento das suas funções construtivas, enfatizando o potencial de inovação presente no debate dos diferendos.



Importante

São fontes de conflito nas organizações, os seguintes aspetos:

- Incompatibilidade e diferenciação;
- Interdependência;
- Sistema de recompensas;
- Incerteza e Recursos escassos;
- Ambiguidade e confusão de papéis;
- Ausência de responsabilização ou responsabilização dispersa.

No contexto organizacional, o conflito pode estimular a análise da complexidade do relacionamento social no trabalho e promover o desenvolvimento pessoal e o autoconhecimento.

Surge a necessidade de gestão de conflitos, quando o conflito é moderado. Este está associado à capacidade dos membros de uma organização, superarem as rotinas que evitam a deteção e discussão de erros.

1.5. A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS

O início de um conflito encontra-se associado a acontecimentos precipitantes: um acontecimento menor que torna as diferenças mais salientes ou uma dificuldade na comunicação – por exemplo, o uso inadequado da crítica.

Na maioria dos casos de conflito, as divergências atribuídas à má comunicação assentam nos valores, objetivos e interesses dos intervenientes. Contudo, esta ligação é baseada na confusão frequente entre comunicação e acordo – duas partes podem discordar, sem que exista um problema de comunicação.

Aspetos como as distorções dos sentidos das mensagens, a fraca capacidade de escuta ou a ineficácia na procura de informação são fontes de conflito.



Importante

A gestão adequada dos conflitos requer o uso combinado de competências individuais de comunicação. São instrumentos para gerir eficazmente as situações de conflito:

- Definição de objetivos específicos e claros;
- Escuta ativa;
- Dar e receber feedback;
- Argumentar de forma persuasiva.

1.5.1.

1.5.1. **ESCUTA ATIVA**

A escuta ativa é uma técnica de comunicação que implica que, num diálogo, o recetor comece por interpretar e compreender a mensagem que recebe. Parte da informação transmitida não chega corretamente ou é mal interpretada pelo recetor devido a excesso de informação, falta de concentração, stress ou por várias outras razões.

Nas funções de assistente administrativo, a escuta ativa é fundamental para promover o bom relacionamento, uma vez que facilita o bom entendimento entre diferentes partes e reduz o conflito.

A escuta ativa implica a reformulação do discurso do oponente. Esta reformulação deve ser neutra e pode ser realizada de três formas:

- **Eco** – traduz-se na repetição da última parte das frases;
- **Resumo** – sintetizar o que o outro acabou de dizer;
- **Ressignificação** – quando relembra o que a outra parte disse, dando um novo significado, sem saber que o fez.



1.6. ESTRATÉGIAS E ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

1.6.1. PASSOS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO

A resolução de um conflito não depende apenas de fatores estruturais ou de contexto, nem somente das competências de comunicação dos intervenientes. É importante perceber quais as características da situação de antagonismo, o que se espera obter, descrever os problemas com base nos diferentes pontos de vista, escutar de forma a compreender e procurar criar alternativas que sirvam o interesse de todos os intervenientes.

Para a resolução dos conflitos, identificamos então **cinco passos importantes**:

- 1. Preparar-se para abordar o diferendo:** quais são as características da situação? Qual o contributo de cada parte para a situação? Que emoções estão associadas à situação? Quais as questões de identidade pessoal?
- 2. Avaliar e decidir objetivos e a forma de abordagem:** o que se espera obter? Qual a melhor maneira de abordar os assuntos em discussão? Pensar no conflito como aprendizagem e problema a resolver.
- 3. Começar pelas questões que envolvem a identidade de cada uma das partes:** descrever o problema com base nos diferentes pontos de vista; compartilhar objetivos; dirigir-se à outra parte como parceira para a resolução do conflito.
- 4. Explorar os pontos de vista de ambas as partes:** escutar para compreender; fazer perguntas e reformular; reestruturar o sentido; transformar acusações em sentimentos, culpa em contributo.
- 5. Resolução do problema:** procurar criar alternativas que sirvam os interesses mais importantes dos intervenientes.

1.6.2.

1.6.2. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

A resolução do conflito tem por base o modo como os indivíduos encaram situações de conflito, sendo esta determinante para o desenrolar do processo e para os resultados. Desta forma, podemos afirmar que existe consenso quanto aos principais estilos de comportamentos adotados pelos indivíduos na gestão dos conflitos:

- **A primeira dimensão** – orientada para os interesses próprios e refere-se ao grau em que o indivíduo tenta resolver o conflito, satisfazendo os seus objetivos.
- **A segunda dimensão** – descreve o grau em que o indivíduo age cooperativamente ou toma em consideração os interesses da outra parte.

Não se pode dizer que existe uma maneira única e ideal para lidar com os conflitos. A escolha da estratégia deve estar de acordo com as características da situação de conflito. O uso de cada estilo passa por ser apropriado ou inapropriado consoante as variáveis presentes na situação:

- **Competição/Força:** ganhar/perder, a vitória é imposta pelo estatuto a qualquer preço, inflexível e opressor.
- **Acomodação/Cedência:** desistência e submissão, objetivos pessoais postos de lado, domínio da outra parte.
- **Fuga:** não se envolve em lutas que sente que não pode vencer, abandona ganhos pessoais pelo não envolvimento; o conflito é sentido como angustiante.
- **Compromisso/Partilha:** quer ganhar, em parte aceitando perder parcialmente. Personalidade persuasiva e manipuladora, em que extremos cedem para posição intermédia.
- **Assertividade e colaboração:** desejável, fé na resolução pela análise das diferenças, existe uma baixa de motivação no conflito pelo distanciamento e capacidade de análise para ouvir o outro e compreender ambas as posições. Clima de confiança com soluções de cooperação. Não se centra no pessoal.

1.6.2.1. Estilo “Ditador” – Competição/Força

O indivíduo que utiliza este estilo para gerir um conflito, centra-se nos seus objetivos e mostra pouco interesse em que o outro possa atingir os dele. As formas de ação mais associadas a este estilo são unilaterais, envolvem tentativas continuadas de persuadir a outra parte a ceder, podendo incluir ameaças e intimidação.

A utilização desta estratégia pode ser adequada quando:

- as consequências de uma solução favorável à outra parte resultem em grave prejuízo para o indivíduo;
- decisões impopulares e urgentes em contexto conflitual, se não existirem terceiros envolvidos.

1.6.2.2. Estilo “Calmo” – Acomodação/Cedência

A gestão de conflitos com base neste estilo assenta na procura da satisfação dos interesses da outra parte em prol dos seus próprios interesses. Esta estratégia pode revelar-se apropriada para lidar com situações em que a resolução do conflito é mais importante para a outra parte e em que existe o desejo de preservar a relação pessoal.

Esta estratégia pode ser utilizada como forma de abdicar de algo pouco importante, neste momento, para obter algo em troca no futuro. O seu uso é inadequado quando o assunto é importante para o indivíduo e existe suporte para a posição.

1.6.2.3. Estilo “Evitar” – Fuga

Esta forma de lidar com o conflito potencial da disputa é claramente inferior aos efeitos disfuncionais da mesma. Um indivíduo que faz uso deste estilo passa ao lado do conflito, retirando-se, ficando em silêncio, ou seja, abandona os interesses próprios e os dos outros.

Utiliza-se esta estratégia quando:

- O assunto é vulgar;
- Se torna necessário acalmar um conflito complexo antes de poder abordá-lo de forma mais construtiva.

O seu uso é ineficaz quando utilizada em situações que requerem uma solução imediata e vinculativa para ambas as partes.

1.6.2.4. **Estilo “Compromisso” – Compromisso/Partilha**

Este estilo de gestão de conflitos, como o próprio nome indica, pressupõe que sejam encontradas soluções para ambas as partes, implicando um acordo, um compromisso, em que os dois lados cedem.

É uma estratégia aceitável quando:

- As partes estão em situação de impasse na resolução de um conflito;
- As partes precisam de uma solução temporária.

1.6.2.5. **Estilo “Colaborativo” – Assertividade e Colaboração**

O objetivo da utilização deste estilo é chegar a um acordo comum, que minimize as perdas para as partes envolvidas; isto é, um acordo que seja o mais vantajoso possível para todos e que, inclusivamente, possa ser discutido em conjunto, sempre numa ótica construtiva.

Esta forma de atuar é conveniente quando:

- Os problemas que surgem são complexos;
- A síntese das propostas, de ambas as partes, favorece a qualidade da solução.

A cooperação pode ser difícil de aplicar quando:

- Existe pouco tempo disponível para chegar a uma solução;
- O diferendo é simples;
- Alguma das partes possui poucas capacidades de resolução de problemas.

2. GESTÃO DE RECLAMAÇÕES

2.1. O QUE É UMA RECLAMAÇÃO?



Por definição, uma reclamação é a expressão de insatisfação apresentada a uma organização, relacionada com os seus serviços, ou com o próprio processo de tratamento de reclamações, relativamente à qual é esperada implícita ou explicitamente, uma resposta. *In* NP ISO 10002:2007 – Linhas de orientação para tratamento de reclamações nas organizações.

Com base nesta definição, podemos deduzir que a reclamação é um conceito muito abrangente, pelo que é fundamental estarmos atentos ao *feedback* que os nossos clientes nos dão. Seja ele positivo ou negativo.

Muitas das reclamações que as empresas recebem vêm a revelar-se excelentes indicadores de oportunidades para melhoria do produto ou serviço, bem como também uma excelente metodologia de identificação de pontos fracos ou falhas na “máquina que está em produção”.

Seja apresentada de forma escrita, ou verbalmente (seja por telefone ou pessoalmente) deve ser recetivo e de alguma forma registado. Aquando da apresentação é importante colocar as questões que considerar necessárias para que possa perceber o que motivou o descontentamento do cliente.

Qual o motivo da insatisfação do cliente?

Grande parte das reclamações refere-se a queixas generalizadas que se prendem com situações de:

- Antipatia;
- Falta de atenção;
- Falta de cortesia;
- Falta de conhecimentos técnicos;
- Falhas comportamentais;
- Desconhecimento de procedimentos;
- Esperas demasiado longas e filas intermináveis;
- Erros de faturação;
- Outras situações.

Na realidade, todas as questões referidas poderiam ser evitadas. Para tal, deveriam apostar-se em melhorias do ponto de vista técnico, mudar atitudes, comportamentos e procedimentos. Os resultados das empresas relacionam-se diretamente com a vantagem competitiva que detêm, relativamente à concorrência, e para que consigam ganhar pontos na vantagem competitiva é importante que apostem na melhoria da qualidade do serviço prestado. Por isso, hoje em dia, o mais importante são as pessoas: os clientes e os colaboradores de uma empresa.

Todos os elementos que representam a empresa devem ter em conta:

- O lado humano, que se prende com o atendimento, o acolhimento e o tratamento dado ao cliente;
- O espaço, no ponto de vista do ambiente, da decoração, do conforto e do asseio;
- Os procedimentos, seja na área comercial, técnica, administrativa, operacional ou outra.

Estes pressupostos determinam a imagem que o cliente tem da empresa. E, conseqüentemente, determinam a opinião que a generalidade das pessoas e o mercado, em sentido lato, terá sobre ela.

Em suma, as palavras de ordem são:

- Personalização;
- Excelência;
- Qualidade.

Para que façam parte do quotidiano das empresas, é fundamental que haja esforço, dedicação e trabalho por parte dos colaboradores.

2.2. O QUE FAZER PERANTE UMA RECLAMAÇÃO DE UM CLIENTE?

Sempre que um cliente se dirige a si com uma reclamação, seja apresentada de forma escrita ou verbalmente, deve adotar uma posição recetiva e rapidamente identificar os pontos que possam ter levado à situação em questão.

Oiça o que o cliente tem para lhe dizer. Demonstre disponibilidade para ajudar e mostre interesse em perceber o que aconteceu. Se necessário, coloque questões que considere oportunas para que possa perceber o que motivou o descontentamento do cliente.

Perceber qual a reação dos clientes ao produto da organização, saber se ficou satisfeito ou insatisfeito, é fundamental para uma organização. É informação valiosa que nenhuma empresa deve desperdiçar.

Claro está que, apesar da máxima “o cliente tem sempre razão”, nem sempre é verdade ou se aplica. Por vezes os clientes reclamam porque o serviço não correspondeu às suas expectativas pessoais. Cada cliente é um cliente e qualquer colaborador que representa o rosto, ou a voz, de uma empresa, deve ter competências para gerir situações de *stress*.



Importante

A reclamação deve ser encarada como uma oportunidade de surpreender o cliente pela positiva e superar as suas expectativas.

2.3. COMO REGISTAR E TRATAR RECLAMAÇÕES

As empresas devem ter definido e aprovado um procedimento interno de tratamento de reclamações. Contudo, caso esta situação não seja uma realidade na sua empresa, defina uma metodologia para registo e tratamento das reclamações recebidas.

Para além da presença obrigatória do acesso ao Livro de Reclamações, é importante que cada empresa tenha claro como deve proceder ao registo de uma reclamação recebida. Desta forma cada empresa deve ter um registo interno que pode passar por um formulário a aplicar nos casos em que o Livro de Reclamações não é solicitado.

O formulário necessita apenas de algumas informações chave para que possa perceber o que originou a reclamação, encaminhar para análise de quem de direito, e por fim, responder de forma adequada ao reclamante.

Vejamos um exemplo de formulário:

REGISTO DA RECLAMAÇÃO	
IDENTIFICAÇÃO DO RECLAMANTE	
Cliente	<input type="checkbox"/>
Fornecedor	<input type="checkbox"/>
Parceiro	<input type="checkbox"/>
Nome: _____	
Nº de Cliente: _____	
Contacto: _____	
E-mail: _____	
Motivo da reclamação/elogio: _____	
Descrição adicional, se necessária: _____	

Nome: _____ Data: dd/mm/aaaa	



Este formulário poderá ser disponibilizado a todos os colaboradores, incentivando o registo das reclamações, ou poderá, em alternativa, estar disponível na rede em formato digital.

Com base nesta informação, deve complementar com um mapa de registo de reclamações, uma base de dados, onde vai poder compilar todas as reclamações recebidas e realizar mais eficazmente a análise das mesmas.

Este mapa deverá conter, no mínimo, a seguinte informação:

- Data de receção da reclamação.
- Descrição da reclamação e dados de suporte relevantes.
- Solução solicitada.
- Motivo da reclamação.
- Data em que deverá ser enviada a resposta.
- Ação que foi desencadeada ou que deverá ser desencadeada que vá de encontro às necessidades.

Este mapa poderá ser partilhado por vários colaboradores, contudo deverá ser de acesso limitado aos colaboradores com responsabilidades no seu tratamento.

O(s) responsável(eis) pelo acompanhamento e tratamento da reclamação, deverá(ão) assegurar o seguimento desta, a sua análise e tratamento.

Qualquer reclamação deverá ser alvo de uma resposta formal ao reclamante.



Nota

Mesmo que a reclamação seja fruto de uma situação motivada por um engano do cliente, não o impeça de reclamar se ele assim o entender. Reclamar é um direito do cliente.

2.4. ENFRENTAR RECLAMAÇÕES

Não é fácil ouvir, principalmente ouvir reclamações, palavras amargas de descontentamento e fúria.

Sempre que o cliente fala, se estiver atento à sua expressão corporal, pode antever o que ele vem dizer, antes mesmo de ele o proferir verbalmente. Por isso, deve estar atento a todos os sinais, e se possível, deixá-lo falar sem interromper.

Quando o cliente terminar, estará certamente mais disponível para que o possamos ajudar e para nos ouvir. Nesta fase, a sua intervenção é muito importante e a forma como comunica é fundamental para a resolução eficaz e célere do conflito.

Embora cada caso seja um caso, existem algumas expressões que podem ajudá-lo no processo de gestão de reclamações, numa primeira abordagem:

- “Compreendo.”;
- “Compreendo o que referiu.”;
- “Compreendo a sua preocupação.”;
- “Vejo que este assunto é importante para si.”;
- “Pode dar-me um exemplo do que aconteceu?”;
- “Pode especificar exatamente o que aconteceu, para que possa ajudá-lo?”;
- “Vamos encontrar a melhor solução para si.”;
- “Vamos resolver a situação da melhor forma.”.



Nota

Sobretudo quando o cliente está visivelmente exaltado, se possível, é importante desviar o cliente do local onde se encontram outros clientes; ou seja, deve tentar, subtilmente, deslocá-lo para outro local e até convidá-lo a sentar-se e tomar algo, enquanto resolvem a situação, da melhor forma.

2.5. A RESPOSTA À RECLAMAÇÃO

Enquanto prestadora de um serviço/produto, a empresa deverá ser consciente da necessidade de resposta a qualquer contacto realizado por parte do cliente. Uma reclamação não deverá ser exceção.

Na sequência da investigação ou análises efetuadas relativamente às alegações do cliente, deverá ser enviada uma resposta formal ao reclamante. Esta resposta deverá apresentar a resolução da mesma, com a informação aplicável dos mecanismos necessários internamente para que a situação, que esteve na origem da reclamação, não volte a ocorrer.

A resposta poderá ainda contemplar uma compensação que favoreça o cliente, que seja aplicável ao serviço/produto em questão.



O encerramento da reclamação apenas deverá ser realizado quando o reclamante aceita a resposta enviada, ou a proposta para resolução do que motivou a sua exposição.

2.5.1. QUE POSIÇÃO TOMAR PERANTE O CLIENTE QUE RECLAMA

O cliente é cordial e tem razão:

- Lamente a situação, em nome da empresa, e resolva-a da forma mais favorável para o cliente;
- Se possível, ofereça-lhe um bónus;
- Se necessário, vá além dos procedimentos e supere a expectativa do cliente;
- Afira se o cliente está satisfeito e vai voltar;
- Se possível, mantenha o contacto com o cliente.

O cliente é cordial, mas não tem razão:

- Lamente a situação, explicando-lhe a realidade dos factos, sem nunca lhe dizer diretamente que ele não tem razão;
- Esclareça o cliente, encaminhando-o;
- Informe adequadamente o cliente (por vezes os clientes reclamam sem razão, porque não estão esclarecidos acerca de alguma questão);
- Em suma, conquiste o cliente.

O cliente não é cordial, mas tem razão:

- Deve ser sempre correto, cordial e educado com todos os clientes;
- Resolva a situação do cliente da melhor forma;
- Cumpra os procedimentos;
- Seja profissional.

O cliente não é cordial e não tem razão:

- Todos os clientes são importantes para nós. Contudo, em casos muito pontuais, é preferível que o cliente não esteja connosco;
- Deve esclarecer os clientes e explicar-lhe os procedimentos;

- Se o cliente mantiver a postura negativa, pergunte-lhe se há mais alguma questão que queira ver esclarecida. Caso o cliente diga que não, talvez seja oportuno convidá-lo a sair;
- Na verdade, se o cliente não se enquadra na filosofia da empresa, é preferível perdê-lo.

2.6. O LIVRO DE RECLAMAÇÕES

O Livro de Reclamações é um dos meios que o consumidor tem para apresentar queixa, sempre que o considerar, quando algo não corre bem na prestação de um serviço ou na compra de um produto. O consumidor tem o direito de solicitar o Livro de Reclamações e reclamar no momento, sem qualquer encargo.

Ainda que, em alguns casos, a resolução da situação não possa ser fomentada pela entidade a que a queixa é dirigida, esta forma de reclamar pretende evitar que outros cidadãos sejam prejudicados pelas mesmas razões.

De acordo com o DL n.º 74/2017, de 21/06, *o Livro de Reclamações pode ainda ser acedido em formato online, passando os consumidores e utentes a poder exercer o seu direito de queixa por esta via. O presente decreto-lei vem também agilizar o envio por via eletrónica das folhas de reclamação às entidades reguladoras, eliminando os custos de envio dos originais.*



Curiosidade

Além do Livro de Reclamações, existe o Livro dos Elogios, que visa precisamente o oposto. Elogiar as boas práticas.

Saiba mais sobre este assunto em:
<http://www.livrodeelogios.com/>

2.6.1. QUEM DEVE DISPONIBILIZAR O LIVRO DE RECLAMAÇÕES

Desde 2005 (DL nº156/2005), que é obrigatório a todas as empresas com atividades económicas abrangidas pelas atividades fiscalizadas pela ASAE, e as de objeto de regulação/fiscalização setorial (ex.: transportes, serviços financeiros, imobiliário, serviços de saúde, educação, etc.), a disponibilização de um modelo único do Livro de Reclamações e a obedecer aos procedimentos harmonizados.

Desde 1 de julho de 2017 que a entidade responsável (Direção-Geral do Consumidor) disponibilizou a Plataforma do Livro de Reclamações eletrónico, e desde então, até dia 1 de julho de 2019, todas as empresas abrangidas serão obrigadas a disponibilizar as duas formas do livro.

2.6.2. QUANDO FACULTAR O LIVRO

O livro deve estar sempre disponível no estabelecimento, mesmo quando os responsáveis não se encontrem, e deve ser imediatamente disponibilizado quando seja facultado.

Os agentes económicos não podem, em ocasião nenhuma, negar-se a disponibilizar o Livro de Reclamações a quem o solicite. Os reclamantes que virem este seu direito negado podem chamar uma autoridade policial, com o objetivo de tomar nota da ocorrência e fazer chegar o problema à entidade competente que fiscaliza o setor em questão. In ePortugal (www.eportugal.gov.pt).

A informação de existência do Livro de Reclamações em cada estabelecimento deve ser publicado num local visível, e que indique qual a entidade competente e respetiva morada para onde o reclamante deve enviar a reclamação, caso assim o decida. A este envio podem ser anexados os documentos que comprovem as alegações do utente.

Em alguns casos pode existir mais do que uma entidade competente, pelo que o utente se deve informar qual a que melhor se adequa ao âmbito da reclamação.

**Desenvolvimento**

As empresas têm de afixar um letreiro com a informação:

“Este estabelecimento dispõe de Livro de Reclamações”.

2.6.3. PREENCHER O LIVRO DE RECLAMAÇÕES

A realização da reclamação no Livro de Reclamações constitui uma forma de participação dos cidadãos na defesa dos direitos de cidadania. Todos os cidadãos devem saber como funciona o Livro de Reclamações, bem como os prestadores de serviços que devem ser capazes de acompanhar devidamente os queixosos. O Livro de Reclamações tem formato A4 e é constituído por 25 impressos para reclamação, feitos em triplicado e redigidos nas línguas portuguesa e inglesa. É possível transformar o duplicado da queixa num envelope que (quando dobrado e colado) pode ser endereçado e franqueado. In ePortugal (www.eportugal.gov.pt).

Cada exemplar deve cumprir o seu dever sendo que o original se destina ao envio à entidade competente pelo fornecedor, no prazo de 10 dias úteis. O duplicado, destacado e entregue ao utente após a redação e assinatura da reclamação, podendo posteriormente ser enviado para entidade competente caso assim o utente o decida. E por fim, o triplicado não pode ser retirado do livro, fazendo parte integrante do mesmo, e comprovante de registo da reclamação.

Cada reclamação deverá ser preenchida em letras maiúsculas, e conter, de forma concisa e objetiva a identificação do fornecedor (nome, CAE e morada completa), a identificação do reclamante (nome, email, morada completa, nacionalidade, documento de identificação e contacto telefónico) e o motivo da reclamação. Todas as incidências deverão ser datadas de dia e hora, bem como assinatura do reclamante.



+ Informações

Cabe à entidade que apresenta o Livro garantir que o reclamante insere todos os elementos relativos à sua identificação, bem como os que dizem respeito ao prestador de serviço. A identificação correta de ambas as partes permite à entidade competente conhecer quem reclamou e a entidade reclamada. In ePortugal (www.eportugal.gov.pt).

2.7. NEGOCIAR PARA GERIR A RECLAMAÇÃO

Para gerir uma reclamação é preciso negociar. Relembramos os princípios básicos da negociação assertiva:

- Respeito por si e pelos outros;
- Reconhecer que há interesses mútuos em jogo;
- Reconhecer que é importante haver margem de manobra para negociar;
- Estar disposto a encontrar a melhor solução possível (pois por vezes, não há soluções ideais);
- Se necessário, reformular o problema e olhar para ele sob perspetivas diferentes;
- Fundamentar argumentos em critérios objetivos e verificáveis;
- Focar-se no problema ou situação em causa;
- Utilizar estratégias autênticas.



Negociar é a base da gestão de reclamações.


É muito importante ter sempre em conta a importância, na prática, de:

- Envolver o cliente na resolução do conflito;
- Mostrar ao cliente que a resolução do conflito também depende dele;
- Responsabilizar o cliente pela resolução do conflito;
- Informar adequadamente o cliente;
- Explicar aos clientes os procedimentos associados à resolução da situação, para que possam compreender, por exemplo, o motivo da duração do processo de resolução;
- Personalizar o atendimento.

Mais tarde, será importante conhecer ou aferir quais as necessidades, opiniões e o nível real de satisfação do cliente após a situação resolvida (ou seja, devemos manter o cliente por perto mesmo após a reclamação).

Afinal, o cliente deve associar o contacto com a nossa empresa a situações agradáveis e não a situações desagradáveis.

O cliente deve ser sempre estimado e valorizado.



Atenção

Para além da qualidade do bem, produto, ou do serviço em si, o cliente valoriza a qualidade humana do profissional.

Os profissionais de excelência são a força motriz de qualquer empresa, por isso, devem ser pró-ativos, dinâmicos e empreendedores.

Tal como as empresas, os profissionais também conquistam e fidelizam clientes e o seu objetivo. Enquanto profissional de vendas, será certamente que o recomendem a si e à empresa que representa.

2.8. LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA O TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES COM BASE NA GESTÃO INTEGRADA EM SISTEMAS DE QUALIDADE

O processo de tratamento de reclamações é passível de ser tratado como um dos processos de um sistema global de gestão da qualidade, aplicável a organizações de todas as dimensões e setores.

A ISO 10002, aplicável a todos os tipos de atividade comerciais ou não comerciais, proporciona as linhas de orientação para a concepção e implementação de um processo eficaz e eficiente no tratamento das reclamações. Encontra-se diretamente relacionada com a ISO 9001 e ISO 9000, e é compatível também com a ISO 9004, dando apoio aos objetivos através da gestão eficaz e eficiente de um processo de tratamento de reclamações. Estas normas podem ser utilizadas em conjunto, trazendo uma abordagem mais ampla nos códigos de conduta, tratamento de reclamações, resolução de conflitos e monitorização e medição de satisfação do cliente.

Pretende trazer benefícios para todos os envolvidos (organização, clientes e colaboradores), bem como para a melhoria dos produtos, processos e reputação da empresa, através:

- Da criação de um ambiente focado no cliente;
- Do envolvimento e compromisso da gestão de topo;
- Do reconhecimento e tratamento de necessidades e expectativas;
- Disponibilização de um processo aberto, eficaz e fácil de utilização;
- Da análise e avaliação das reclamações com vista na melhoria da qualidade do produto e serviço ao cliente;
- Da auditoria e revisão da eficácia e eficiência do processo de tratamento de reclamações.



Curiosidade

Os procedimentos baseados em sistemas ISO (Organização Internacional de Normalização) permite melhorar os produtos e serviços; atrair novos clientes; aumentar a competitividade e confiança ao negócio; diminuir riscos e custos; assegurar compatibilidade entre produtos; facilitar atos contratuais e entrada em novos mercados, e aumentar as hipóteses de sucesso.

CONCLUSÃO

Desde sempre, o ser humano vê-se envolvido em vários conflitos, seja na vida pessoal ou profissional. No conflito, existe por norma, duas ou mais partes divergentes, exceto nos conflitos intrapessoais.

Hoje, entende-se o conflito como contributo para a inovação: essencial para a vitalidade das organizações e relações interpessoais, mas nem sempre o conflito consegue ter esta conotação positiva.

Existem vários tipos de conflitos, de entre os quais podemos destacar os conflitos intrapessoais e os interpessoais. Nos conflitos organizacionais podemos identificar os conflitos afetivos ou de relação e os conflitos de tarefa e de processos.

São fontes de conflitos nas organizações, entre outras, a incompatibilidade, a incerteza e os recursos escassos, a ambiguidade e a confusão de papéis.

Quando uma pessoa está sujeita a pressões ou expetativas demasiado elevadas no local de trabalho, é provável que se faça uma gestão do conflito. Negociar implica que indivíduos com objetivos comuns, ou não, mas com opiniões divergentes, apresentem e discutam propostas para alcançar um consenso.

Existem vários estilos de gestão de conflito. Todos têm um papel importante. Contudo, o indivíduo deve saber qual aplicar em cada situação. Pois, dependendo dos casos, há estilos que promovem ou dificultam a negociação.

Quando um cliente reclama, demonstra o seu descontentamento com o objetivo de fazer valer os seus direitos. A reclamação, se bem gerida, representa uma oportunidade de melhoria para a empresa e é um instrumento eficaz para fidelizar clientes.

Grande parte das reclamações deve-se a questões comportamentais, o que pode ser sinónimo de falta de assertividade ou de conduta inadequada por parte dos colaboradores.

Se o cliente reclama, é porque está desagradado com algo, como tal cabe-nos encontrar formas que nos permitam gerir a situação e chegar a um consenso.

AUTOAVALIAÇÃO

1. Em que consiste um conflito?

- a) É uma situação de concordância entre indivíduos ou grupo de indivíduos.
- b) É uma técnica de comunicação.
- c) É uma situação de antagonismo que ocorre entre indivíduos ou grupos de indivíduos ou quando existe confronto de opiniões, interesses e aspirações.
- d) É uma forma de dar *feedback*.

2. A escuta ativa é:

- a) Realizada de cinco formas.
- b) Uma técnica de comunicação que implica que, num diálogo, o recetor comece por interpretar e compreender a mensagem que recebe.
- c) Uma técnica de comunicação que implica a reformulação do próprio discurso.
- d) Um tipo de conflito.

3. É um passo importante para a resolução de um conflito:

- a) Avaliar e decidir objetivos e a forma de abordagem.
- b) Identificar culpados na situação.
- c) Ignorar os pontos de vista de ambas as partes.
- d) Procurar criar alternativas que não sirvam os interesses mais importantes dos intervenientes.

4. A fuga é um estilo de gestão de conflitos que implica:

- a) Desistência e submissão, objetivos pessoais postos de lado, domínio da outra parte.
- b) Que o indivíduo passe ao lado do conflito, retirando-se, ficando em silêncio, ou seja, abandona os interesses próprios e os dos outros.
- c) Ganhar, em parte aceitando perder parcialmente.
- d) A resolução pela análise das diferenças.

5. O estilo ditador:

- a) Permite a existência de conflitos, mas sem haver grandes discussões sobre o assunto.
- b) Consiste em tentar evitar a existência de conflitos.
- c) Envolve tentativas continuadas de persuadir a outra parte a ceder.
- d) Consiste em colaborar.

6. É um instrumento para gerir eficazmente uma situação de conflito:

- a) Argumentar de forma persuasiva.
- b) Definição de objetivos gerais.
- c) A responsabilização dispersa.
- d) O uso inadequado da crítica.

7. A reclamação:

- a) É sempre um problema.
- b) Nunca pode ser uma oportunidade para fidelizar clientes.
- c) É um problema que compromete o negócio.
- d) Pode ser uma oportunidade para fidelizar clientes.

8. As objeções do cliente devem ser sempre:

- a) Valorizadas.
- b) Ignoradas.
- c) Desvalorizadas.
- d) Organizadas.

9. Que posição deve tomar perante o cliente que reclama, sendo cordial, mas que não tem razão:

- a) Lamente a situação em nome da empresa, e resolva-a da forma mais favorável para o cliente.
- b) Lamente a situação, explicando-lhe a realidade dos factos, sem nunca lhe dizer diretamente que ele não tem razão.
- c) Na verdade, se o cliente não se enquadra na filosofia da empresa, é preferível perdê-lo.
- d) Caso o cliente diga que não, talvez seja oportuno convidá-lo a sair.

10. É um princípio básico da negociação assertiva:

- a) Ignorar o problema e deixar que outra pessoa o resolva.
- b) Se necessário, reformular o problema e olhar para ele apenas sob uma perspetiva.
- c) Estar disposto a encontrar a melhor solução possível (pois por vezes, não há soluções ideais).
- d) Não encontrar uma solução.

SOLUÇÕES

1.	c	2.	b	3.	a	4.	b	5.	c
6.	a	7.	d	8.	a	9.	b	10.	c

PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Mantenha-se sempre informado. Se quer saber mais sobre como deve gerir um conflito ou resolver uma reclamação, consulte as seguintes páginas da Internet:

- Como evitar conflitos no trabalho

<https://www.e-konomista.pt/artigo/como-evitar-conflitos-no-trabalho/>

(Disponível para consulta a 27-03-2019)

- Gerir conflitos no trabalho

<http://expressoemprego.pt/carreiras/trabalho/conflitos-no-trabalho/>

4450

- (Disponível para consulta a 27-03-2019)

Como lidar com as reclamações de forma eficaz

<https://www.gocontact.pt/blog/lidar-com-reclamacoes-clientes-forma-eficaz/>

- (Disponível para consulta a 27-03-2019)

Sugerimos ainda a consulta do seguinte manual:

- Fachada, Maria Odete (2010), Psicologia das relações interpessoais. Ed. Sílabo.

BIBLIOGRAFIA

- Gerson, Richard F. (1998), Medir a qualidade e a satisfação do cliente. Ed. Monitor.
- Imagens fotográficas provenientes da Thinkstock e iStock, by Getty Images.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2001), Manual de Psicossociologia das Organizações. Ed. McGraw-Hill.

