

Resumos PPIN

Aula Teórica 1

Qualidades nos Serviços

Chave para vantagens sobre concorrência → melhor qualidade nos serviços.

Qualidade nos serviços depende das relações interpessoais associadas a cada venda → juízo de valor sobre relação da parte do cliente → a **única opinião que conta é a do cliente** → logo, empresas têm de estar atentas aos comportamentos e valores dos clientes, e examinar que características do atendimento mais influenciam a opinião do cliente.

Bens materiais são fáceis de avaliar, interações são difíceis.

Para avaliar interações, os clientes comparam expectativas e o desempenho real.

Definição clássica de qualidade – **conformidade com os níveis de exigência pré-estabelecidos** – confronta a expectativa dos clientes, pelo que o serviço tem de ser adaptável às necessidades destes.

Cinco categorias para descrever percepção dos serviços por parte dos clientes:

1. **Fiabilidade** – capacidade de fornecer o prometido, bem e a horas
2. **Segurança** – a aptidão dos profissionais de fazerem sentir o cliente seguro que está tudo bem
3. **Empatia** – o grau de atenção, cuidado e interesse dado a cada cliente
4. **Prontidão** – a disposição de ser o mais rápido possível
5. **Aspetos tangíveis** – apresentação, instalações, etc.

Importância de postura de análise → perceber como o cliente prioriza estes 5 atributos, e adaptar.

Necessidades Motivacionais do Cliente

Todo o comportamento humano é motivado por necessidades.

Necessidade → estado de tensão ou desequilíbrio causado pela falta de uma condição básica (“condição de existência”) para o bem-estar.

Quando há necessidades por cumprir → pessoas sentem-se tensas ou ansiosas → tentam responder a essa necessidade para se sentirem bem outra vez.

Pirâmide das Necessidades de Maslow



Categorias de necessidades	Critérios		
Fisiológicas	no presente	individuais	por deficit
Segurança	no futuro		
Aceitação e Afecto	num grupo	sociais	
Respeito e Reconhecimento	por si mesmo/ /pelos outros		
Auto-Realização	de si mesmo	individuais	crescimento

Negociação tem:

- Componente comercial – o “jogo” das categorias de necessidade dos comportamentos do cliente
- Componente relacional – relacionamento interpessoal entre fornecedor e cliente

Categoria das necessidades sociais:

- **Aceitação e Afeto (sociais)**

Contribui para satisfação: considerar o cliente como alguém digno, usar cortesia e correção, disponibilizar para ajudar e orientar sempre

Bloqueia satisfação: considerar neutra ou negativamente, ser frio ou aborrecido, ignorar ou evitar lidar com cliente

- **Respeito e Reconhecimento**

Contribui para a satisfação: explorar e clarificar problemas, orientar, ser neutro perante questões privadas, não fazer comentários sobre preferências (ou só comentários positivos), prontidão

Bloqueia a satisfação: “interpretação” (resistência à comunicação direta), avaliar o cliente (implicando uma crítica), invadir privacidade e ter demora.

A satisfação destas pelo profissional contribui para a relação com o cliente. A regra de ouro é sempre colocarmo-nos no lugar do cliente e pensar em como gostaríamos de ser atendidos.

Aula Teórica 2

Caraterização das atitudes comunicacionais (Porter)

PROCESSO COMPETITIVO

Atitude de Avaliação – censura por atos feitos, induzindo culpa e tentando controlar o comportamento presente e passado do outro, repreensão, crítica negativa.

Ex: “Não devia ter feito isso!”, “Fez mal”

Efeitos: aumento da tensão, agressividade, probabilidade de recusa, resistência do outro, ativação dos mecanismos defensivos, redução da capacidade de comunicar

Quando usar: Quase nunca, substituir por exploratória

--

Atitude de Orientação – oposto da avaliação, dar indicações sobre como fazer no futuro, com base numa lei, dever, influência ou autoridade.

Ex: “Deve proceder desta maneira...”, “A solução é a seguinte...”

Efeitos: imposição da autoridade, aumento da informação, criação de resistência às nossas mensagens e capacidade de ouvir

Quando usar: só quando for pedida e não corre o risco de ser inadequada, não usar sobre assuntos pessoais

--

Atitude de Interpretação – distorcer o que o outro disse, explicitar o significado da comunicação do outro, análise ao comportamento passado

Ex: “O que você sente é...”, “Você diz isso, na realidade, eu sei porquê...”

Efeitos: sensação de agressão, aumento da informação, nível de análise mas também resistência à comunicação, dissonância cognitiva

Quando usar: útil para tentar passar da descrição à teoria do que fazer, enquadrar com atitudes de apoio e compreensão para não ser agressiva, tentar mudar de assunto caso a reação seja negativa

PROCESSO RESOLUTIVO

Atitude de Apoio – resposta simpática e concordante

Ex: “Concordo”, “Não desanime, não tem mal”

Efeitos: mantém ou aumenta o estado afetivo, leva à conformidade, dificulta análise do comportamento, favorece dependência

Quando Usar: indicada para situações positivas, já que em situações negativas só deprime mais; juntar com outras atitudes (exploração ou compreensão) frequentemente; adequado para situações irremediáveis em baixas doses

Atitude de Exploração – diretamente expressar a necessidade de saber mais

Ex: “Não estou a perceber...”, “Pode-me explicar melhor?”

Efeitos: aumento da capacidade de análise e profundidade da comunicação, podendo levar ou não a esconder informações (depende da interpretação do outro)

Quando usar: usar com cuidado – se o outro for recetivo e vir que a exploração é legítima, excelente, caso o outro ache abusivo cria barreiras; tentar escutar atenciosamente o mais possível com esta atitude

--

Atitude de Compreensão - “compreender” mas sem refletir os nossos sentimentos, **atitude empática, centrada na escuta**, centrando-se no outro mas sendo neutro, **pondo tudo em perspetiva**, com as 3 principais características:

1. Expressar o sentimento do outro, do ponto de vista dele
2. Centrar a comunicação no presente
3. Expressar o sentimento do outro de modo que este é posto em relevo, relativizado e devolvido às suas proporções

Ex: “**Cliente:** A vida corre-me mal, tinha pouco dinheiro e perdi uns investimentos...”

Pessoa a fazer atitude de compreensão: Então sente-se deprimido com as coisas que lhe têm corrido ultimamente, principalmente nos aspetos económicos, percebo... “

Efeitos: movimento de apoio no recetor, redução do estado afetivo e intensidade emocional, aumento da análise, da comunicação e da racionalidade, aumento da percepção e lucidez

Quando usar: situações de perturbação, angústia, stress, etc; não usar em situações de euforia e entusiasmo

Efeitos do processo competitivo:

- **Aumento:** tensão e agressividade; intolerância e preconceito;
- **Diminuição:** capacidade de ouvir outros, percepção de razões dos outros, inteligência prática de ambos (piores decisões e soluções)

Ou seja, tentar evitar de usar atitudes deste processo com interlocutores, mau efeito no clima relacional.

Efeitos do processo resolutivo:

- **Aumento:** tolerância com diferenças, capacidade de ouvir outros, inteligência prática

Tentar usar o máximo possível estas atitudes em situações profissionais, já que são construtivas para relações interpessoais.

Aula Teórica 3

Regras para a comunicação e estratégias da entrevista

Entrevista é:

- **Funcional** – centra-se no no exame dos papéis e das funções, integrando-se num processo maior
- **Finalizada** – tem um fim preciso, o que determina o tipo de entrevista
- **Duplamente Estruturada** – tem uma estrutura aparente (regras firmes e técnicas a seguir) mas também uma subjacente, psicológica

Regras para comunicação produtiva:

Comunicação a quatro tempos, resumindo-se em: **Escutar, Questionar, Reformular, Expressar-se**

Transmitir informação, mas também **Obter a informação**, com **escuta ativa** → **escutar, questionar e reformular**.

Escutar:

- tentar interpretar corretamente a informação transmitida, linguagem e perspectiva
- entender o significado da linguagem corporal
- reconhecer os sentimentos do interlocutor de modo confiante

Alguém sente-se escutado quando fala sem interrupções, sabe que é entendido, sabe que pode falar à vontade e constata que “a via está livre”.

Eu sei que escuto quando faço silêncio, respeito silêncios do outro, olho o outro, acrescento confirmações de que estou a ouvir o outro periodicamente, me sinto à vontade e concentrado no outro.

Questionar (processo de investigação) – tipos de questões:

- **Abertas** – questões exploratórias, para causar reflexão

Ex: Quando? Porquê? Como?

- **Fechadas** – procuram uma resposta precisa, informações pontuais ou sim/não

Ex: Quando é o evento? Ainda te lembras alguma coisa de análise matemática?

- **Alternativas** – restringem as respostas, para determinar tendências

Ex: Preferem combinar a reunião para o início ou fim do dia?

- **De escolha múltipla** – para verificar uma ou várias hipóteses

Ex: Segundo vocês, porquê as dificuldades: deficiência de controlo, falta de efectivos, necessidade de formação?

Reformular, para relançar, acompanhar e mostrar interesse – diferentes modos:

- **Reflexos** – verificar a compreensão do essencial

Ex: Se eu compreendi bem, você quer dizer...

- **Eco** – para reconhecer o significado de uma palavra chave

Ex: "A psicologia é perigosa. " "Perigosa, diz você?"

- **Clarificação** – tentar esclarecer o confuso, disperso, desorganizado

Ex: O nó da questão, em tudo o que diz, é talvez que já não esteja de acordo com a nossa maneira de trabalhar. Que pensa disso?

- **Invertida** – revelar o implícito de uma formulação e provocar mudanças e perspectiva

Ex: "Não é possível trabalhar com eles, nunca dizem nada." "Na equipa, você é o único que comunica, é isso?"

- **Dedutiva ou Indutiva** – verificar uma hipótese, ajudar o outro a explicar posição

Ex: Você diz-me que quer ganhar mais dinheiro. Isso quer dizer que quer tomar mais responsabilidades?

- **Apoio** – prender uma frase do diálogo, sublinha-se uma informação específica como ponto de referência

Ex: "Bom, de acordo, faltam-nos meios técnicos..."

- **Enviesada** – para orientar uma discussão em função de um elemento ou outro dito

Ex: Se alguém mistura opiniões e factos, pode-se reformular apenas os factos

- **Interrogativa** – para levar o interlocutor à resposta, devolvendo-lhe o que disse em forma de pergunta

Ex: Se eu compreendo bem, a questão é saber se você decide...

Exprimir-se, para se posicionar e adaptar às condições da conversa.

Com os **5C – Curto, Conciso, Claro, Completo e Compreensível.**

–

Para cada entrevista, determinar:

- Qual a razão de ser? - Objetivo principal
- De que se trata? - Contexto da entrevista
- Quando a conduzir? - Momento útil e possível para esta
- Como a conduzir? - **Princípios fundamentais** → regras de ação baseadas num julgamento de valor ou noções importantes às quais está subordinada uma prática. **Conselhos práticos** – técnicas, métodos, saber-fazer, saber-estar adequados à situação.

Guia de Entrevista:

Ideia-força – princípio para guiar o pensamento e ação

- **Fases** – etapas da entrevista desde o acolhimento à conclusão
- **Duração**
- **Meios Estilo** – recomendações para cada etapa

Objetivo de saída – o que se quer ter obtido no fim da entrevista

Aula Teórica 4

O Não Verbal

Apesar de haver margem de erro e implicar tradução, tudo sobre o não verbal é essencial para a comunicação.

1 - O Silêncio

Pode ser utilizado para produzir **pressão para comunicar**. Quanto mais este se prolonga, maior a tentação para romper. Respostas do outro de sim/não que têm, como resposta nossa, silêncios curtos, são aceites. Mas se os silêncios forem longos, são pressionados a justificar. Silêncios despercebidos tendem a não ter significado, mas dependendo da variação podem ter diferentes significados.

2 – O Sorriso

Há vários tipos de sorriso, com variadíssimos significados diferentes. Alguns exemplos e interpretações de um interlocutor, em situações com as seguintes expectativas:

- Situação neutra

Não sorri: Não nos conhecemos, não há nada a dizer, representação de pessoa séria

Sorri: Conhecemo-nos, esta pessoa quer comunicar, quer-me chamar ou até seduzir

- Situação hostil

Não sorri: Compreende a hostilidade e leva-me a sério

Sorri: Não compreende e está a gozar, é idiota

- Simpatia

Não sorri: É-me hostil ou está-me a ignorar

Sorri: Acordo tácito, prazer partilhado

Sorrisos são muito dependentes de contexto, humor, profissão, etc. portanto tomar isso em conta, mas na via das dúvidas é um sinal positivo.

3 – O Olhar

Importante e muito estudado.

A maioria dos sinais de comunicação não verbal dependem do olhar. “[O olhar] assegura metade do cimento da linguagem falada”. Varia com a cultura, sendo que na Europa/America do Norte é normal trocar olhares enquanto se fala (mas não quando há silêncio), no Japão é indelicado olhar insistentemente e diretamente, e nos Países Árabes/America Latina ser discreto é visto erradamente.

1. O olhar serve de canal e de sinal (para informação e indicações de todo o tipo)
2. Numa discussão entre duas pessoas de estatutos diferentes, a que é de estatuto inferior olha mais enquanto ouve do que enquanto fala, tendo a tendência para olhar para baixo enquanto fala. Para a de estatuto superior, não há variação de frequência nem de duração dos olhares entre escuta e fala.
3. Alegria e simpatia estão de acordo com um aumento dos olhares, enquanto aborrecimento ou antipatia são acompanhados por evitamento

Como sempre, é importante mencionar que o contexto e a combinação com os restantes sinais não verbais é essencial para tirar conclusões concretas.

4 – A Mímica

Exemplos de observações e conclusões numa interação com quatro interlocutores:

INTERLOCUTOR	BOCA	OLHAR	SOBRANCELHAS	CONCLUSÃO
PRIMEIRO	Sorridente mas torcista	Direito	Normais	Não descontente
SEGUNDO	Fechada	Baixo	Ligeiramente franzidas	Triste
TERCEIRO	Fechada - linhas descendentes	Direiro	Franzidas	Colérico
QUARTO	Fechada - fazer beija	Desviado	Ligeiramente franzidas	Desgostoso

Regras fundamentais da mímica (P. Ekman):

1. Quase todas as mímicas verdadeiras desaparecem ao fim de quatro ou cinco segundos
2. As mímicas assimétricas são em geral falsas

5 – A Aparência

Parte da aparência física faz também a **posição do corpo** (inclinação na cadeira, aproximação do interlocutor, etc). Devemos **desconfiar da primeira impressão**, devemos considerá-la inversamente para temperar a intuição e fazer um esforço para obter maior objetividade (ou seja, não nos deixar influenciar por um bom aspeto inicial).

6 – Gestos

Em geral, movimentos dos membros **são reforço para a comunicação verbal**. Certos movimentos específicos têm também significados específicos, como braços cruzados (discórdia, retração) e que há gestos gerais para significar várias atitudes (braços abertos para significar abertura por exemplo). Gestos das mãos podem ser, geralmente:

- **Reforço da fala**
- **Indicação com base em convenção** (sinais dirigidos a condutores ou levantar a mão para falar, por exemplo)

Tal como os olhares, varia muito com o país (italianos falam com as mãos, nos países árabes é desrespeitoso acenar com a mão esquerda, etc.). **Costumam também ser uma indicação das emoções** do interlocutor (quando as mãos mexem demasiado dá para perceber embaraço ou cólera).

Assertividade e calma são representados com pouca ou nenhuma gesticulação, colocando as mãos em prato por cima da mesa ou em “abóbada”, em reflexão.

7 – Outros

- **Vestuário** – serve para adaptar à situação organizacional e boa imagem da empresa, incluindo gosto pessoal, tendo ainda em conta a moda e uniformes/contexto profissional
- **Avanços** – tudo o que seja mais positivo do que esperado; é bem aceite quando o autor goza de estatuto forte (e vice versa). O objetivo é ampliar a relação previamente estabelecida.
- **Perfumes** – é bom para destacar, mas perfume a mais é negativo, e o próprio dificilmente repara

Concluindo, grande parte da comunicação é feita não verbalmente, mas também é inconsciente.

Aula Teórica 5

Preparação e Condução de Reuniões Profissionais

Reuniões são imprescindíveis, mas potencialmente um desperdício de tempo se mal organizadas.

1. O Custo das Reuniões

Gestores passam muito tempo em reuniões, logo estas saem caro.

Tomar em conta:

- Reunem-se frequentemente só pelo gosto de reunir
- Procurar alternativas (telefonema, memorando, carta) antes de convocar
- Apenas convocar quem for necessário
- Estabelecer como regra repensar todas as reuniões através da folha de análise das reuniões regulares, dizendo que não quando tal se justificar:

REUNIÃO:	
OBJECTIVO (numa única frase):	
PARTICIPANTES:	
FREQUÊNCIA:	
DURAÇÃO MÉDIA:	
ESCALA DE IMPORTÂNCIA:	
(numa escala de 0 - inútil - até 10 - absolutamente essencial)	
1) Para mim;	
2) Para a organização.	
COMENTÁRIOS:	
DEVO PARTICIPAR:	Em toda a reunião. Acção necessária: Só em parte. Ocasionalmente. Não devo participar.
DATA DA PRÓXIMA ANÁLISE:	

2. Preparar uma reunião eficaz

Determinar finalidade → identifique os possíveis objetivos

Explorar assuntos → recolher factos, identificar tópicos de discussão, prever prováveis diferenças de opinião

Fazer o esboço → estabelecer objetivo final, objetivos intermédios, preparar questões, planear introdução e apresentação dos tópicos, estabelecer limites de tempo, elaborar programa

Ter tudo pronto → enviar convites e informações atempadamente, resolver alojamentos e preparar materiais

3. Linhas de orientação

- **Começar e terminar a horas**
- **Objetivar** – apresentar objetivos de forma clara, definir limitações, estabelecer tarefas
- **Guiar** – assegurar discussão eficaz, introduzir tópicos, apresentar opiniões, promover interesse
- **Cristalizar** – marcar conclusões, ver reações, sumarizar opiniões quanto a estas, ver aceitação
- **Agir** – garantir aceitação e compromisso, sumarizar as conclusões claramente e obter empenho ao plano de ação, garantir a compreensão de todos relativamente ao que cada um é responsável

4 – Domínio das técnicas de comunicação

Por muito dinâmico que sejamos, não podemos produzir a mais/ser ativos a mais, já que isso leva a passividade. “Puxar” pelos membros da reunião. É importante não só apresentar e explicar bem, é também dar iniciativa ao grupo e levá-los a produzir com as técnicas aprendidas anteriormente.

Questionar os participantes e suscitar questões:

- Pôr questões abertas.
- Preparar antecipadamente as questões que se poderá pôr ao grupo.
- Não ter medo dos silêncios.
- Saber **insistir** para obter uma resposta (reformular a questão).
- **Valorizar sempre as respostas obtidas sublinhando os seus aspectos positivos**, no que fazem avançar os debates.
- Em certos momentos, **deixar os participantes dialogar entre eles**.
- Pôr questões que permitam aos participantes falar da sua experiência, das suas preocupações.
- Não hesitar em pedir a cada participante para pôr questões ou fazer comentários.

Ouvir, reformular e responder:

- Concentrar no interlocutor
- **Reformular** questões antes de responder
- **Questionar** sobre informação complementar a questões, ou observações mal interpretadas
- Tomar em consideração todas as questões, mas não necessariamente responder você mesmo, podendo reenviar a questão a quem a faz, redirecionar para outra pessoa ou para mais tarde e fazer uma síntese de todas as perguntas feitas.

Expressar:

- Ter o discurso preparado
- **Trabalhar a voz**, sendo articulado, falar alto/forte, pronunciando bem e variando o ritmo.
- **Evitar ler**, olhar para os interlocutores sem fixar o olhar
- **Não falar muito tempo** sem fazer perguntas/forçar participação
- Gesticular e mover moderadamente/pouco
- Ficar de pé enquanto faz discursos mais prolongados (apresentação inicial, conclusão, etc), sentado nos restantes

5. Elaborar Atas

Alguém que não o condutor (nós) deve fazer a ata geralmente.

Devem ser simples e curtas, incluindo **informação base** sobre a reunião (nome de participantes, data/hora/local, hora de fim, data/hora/local da reunião seguinte) e **outros pontos chave** (argumentos, pontos discutidos, conclusões e decisões principais, ações acordadas e responsáveis).

Atas devem ser distribuídas até 2/3 dias depois da reunião, especialmente havendo ações a ocorrer brevemente depois desta. Caso não seja possível, a lista das ações deve ser fotocopiada e enviada imediatamente. **Como responsável, teremos de assinar a ata.**