

UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE ENGENHARIA

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL

1. QUALIDADE NOS SERVIÇOS AO CLIENTE (INTERNO / EXTERNO)

Sumário:

1. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS: O QUE É?
COMO É A QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE?
2. AS NECESSIDADES MOTIVACIONAIS DO CLIENTE

1. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS: O QUE É? COMO É A QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE?

Muitas empresas estão a descobrir (ou descobriram recentemente) que a chave para conquistar uma vantagem decisiva e a longo prazo sobre a concorrência reside na melhoria da **qualidade nos serviços** - ou seja, das **formas de tratamento dos clientes que reforçam a lealdade destes para com a empresa e que conduzem**, por conseguinte, a um significativo volume de vendas durante um período duradouro.

A **qualidade nos serviços** é função das **relações interpessoais associadas a uma transacção comercial**, e aplica-se tanto às empresas fornecedoras de bens materiais como às prestadoras exclusivamente de serviços. **Uma apreciação da qualidade do serviço, por parte de um cliente, é um juízo de valor sobre o relacionamento humano** que acompanha a transacção em que esse cliente se envolve com o profissional da empresa. Trata-se pois de uma apreciação que só faz sentido na perspectiva do cliente, e que não tem significado fora da relação específica que existe entre aquele cliente e o profissional que o acolheu. Por outras palavras, **quando se trata de avaliar a qualidade nos serviços, a única opinião que conta é a do cliente.**

Muito embora este facto seja cada vez mais reconhecido pelas empresas, a compreensão e satisfação das necessidades e expectativas dos clientes permanece uma questão em aberto.

Para lhe dar resposta, é preciso, em primeiro lugar, **observar atentamente o comportamento dos clientes** para compreender **o que é que eles mais valorizam** no seu relacionamento com os profissionais de atendimento a quem se dirigem para adquirirem bens e serviços; e, em segundo lugar, examinar **as características do atendimento que mais influenciam a percepção que o cliente tem** sobre a qualidade desse mesmo atendimento.

Muitos especialistas têm-se interrogado sobre a natureza complexa e abstracta do conceito de qualidade nos serviços, cuja única medida é, como se viu atrás, a opinião subjectiva dos clientes.

Os bens materiais, ao contrário dos serviços, possuem características tangíveis - côr, paladar, composição, durabilidade, estilo, consumo de energia, potência, capacidade... - que podem ser observadas pelos consumidores e, conseqüentemente, tomados como base para os ajuizar da qualidade desses bens. Mas **as características dos serviços - incluindo a dimensão de relações humanas, também presente nas transacções de bens materiais** - são na sua maioria intangíveis e mais difíceis de avaliar, quer pelo fornecedor quer pelo cliente.

A percepção da qualidade nos serviços, por parte dos clientes, resulta da **comparação entre as expectativas destes e o nível de desempenho do serviço** que efectivamente lhes é prestado. Nestas circunstâncias, a **definição clássica de "qualidade" - conformidade com os níveis de exigência pré-estabelecidos** -, embora permaneça formalmente válida, enfrenta a dificuldade já assinalada: **os níveis de exigência que constam são aqueles que os clientes estabelecem, e a única maneira de os poder adoptar internamente exige, por parte do profissional da empresa, uma atitude de escuta atenta e cuidadosa dos seus clientes.**

Assim, importa referir **cinco categorias ou dimensões** por meio das quais é possível descrever de forma mais analítica a percepção e a experiência que os clientes têm da qualidade nos serviços. Estas dimensões encontram-se enunciadas no quadro seguinte.

Fiabilidade	A capacidade de fornecer aquilo que tinha sido prometido, exactamente dentro das condições e níveis de exigência estipulados.
Segurança	Os conhecimentos e a cortesia dos profissionais de atendimento, a sua aptidão para transmitirem confiança e segurança ao cliente.
Empatia	O grau de atenção concedida à pessoa de cada cliente, o cuidado posto nessa atitude, o interesse pelos pontos de vista do cliente.
Prontidão	A disposição e o empenho em ajudar o cliente e em servi-lo sem demoras.
Aspectos tangíveis	Instalações e equipamento, apresentação do pessoal, etc.

A importância de uma postura de análise que permita estabelecer, caso-a-caso a **ordem de prioridade que os clientes atribuem às cinco dimensões** enunciadas é verdadeiramente primordial para o êxito da comunicação em situação de negociação.

O desenvolvimento da imagem da empresa e o aperfeiçoamento da qualidade nos serviços exigem, antes de mais, a tomada de medidas que permitam **reduzir as diferenças de percepção** entre os profissionais da empresa, por um lado, e os clientes, pelo outro. Para além dos instrumentos de pesquisa estatística regularmente utilizados - sondagens, inquéritos, etc. - uma ampla gama de possibilidades, menos formais e mais empíricas mas não menos úteis, permanece ao alcance do agente individual por pouco que este queira estar atento às necessidades dos clientes.

2. AS NECESSIDADES MOTIVACIONAIS DO CLIENTE

O homem tende a orientar o seu comportamento em função de uma série de necessidades que são próprias da sua natureza humana, e cuja existência desencadeia nele actividades dirigidas à satisfação dessas necessidades. Nesse sentido, pode afirmar-se que **todo o comportamento humano é motivado, isto é, provocado por necessidades** que a pessoa sente e tende naturalmente a satisfazer; um dado comportamento é pois uma tentativa para satisfazer uma necessidade.

O que é uma necessidade? O que acontece quando sentimos uma necessidade? Uma necessidade pode ser definida como um estado de tensão ou de desequilíbrio resultante da ausência de uma certa e determinada “condição de existência” que, quando presente, caracteriza um estado de bem-estar físico ou emocional da pessoa humana. Quando esse bem-estar não se concretiza por causa da falta das condições que o permitem, essas condições são sentidas como necessidades a satisfazer de forma mais ou menos urgente e imperiosa, consoante o grau de tensão ou de desequilíbrio que implicam.

Quando a pessoa sente a ausência de uma determinada condição de bem-estar (conforto físico, alimentação, afecto...) torna-se tensa, desenvolve ansiedade e o seu comportamento é activado no sentido de restaurar um estado de satisfação e equilíbrio, libertando-se da tensão existente.

A. MASLOW identificou classicamente **cinco categorias fundamentais de necessidades**, e organizou-as conforme a seguinte **hierarquia**:



As categorias de necessidades fundamentais identificadas por MASLOW, como se pode verificar, cobrem desde as necessidades mais elementares da espécie humana, ligadas à simples sobrevivência física, até às necessidades psíquicas mais complexas e mais elevadas como a auto-realização - a aquisição de um significado plenamente satisfatório para a própria existência -, verdadeiro apogeu da experiência humana.

O quadro que se segue ajuda a estabelecer uma diferenciação entre as cinco categorias de necessidades, pondo em evidência os critérios e variáveis que caracterizam cada categoria.

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

Como todos os comportamentos humanos, os comportamentos ligados à utilização de serviços também são determinados por necessidades motivacionais a satisfazer.

A comunicação em negociação, na medida em que possui uma **componente comercial** não pode deixar de ter em conta o “jogo” das sucessivas categorias de necessidades nos comportamentos do cliente. Mas, a comunicação em negociação possui uma segunda vertente igualmente importante, uma **componente relacional** que tem a ver com o relacionamento interpessoal que se estabelece entre fornecedor e cliente, no acto de comunicar.

Uma categoria de necessidades que pode influenciar os comportamentos do cliente, no que se refere à relação comunicacional, é evidentemente a das **“necessidades sociais”**, uma vez que estas pressupõem um relacionamento com outra entidade exterior à própria individualidade do cliente. Com efeito, **são essencialmente as necessidades de aceitação e afecto e de respeito e reconhecimento que pesam na comunicação em negociação, cuja satisfação pelo profissional/fornecedor contribui largamente para a concretização e para a manutenção da relação com o(s) clientes.**

O quadro que se segue explica de forma sintética quais os tipos de **atitudes profissionais** que **contribuem para a satisfação** eficaz de necessidades e as que **bloqueiam essa satisfação** (ou agravam mesmo a insatisfação), relativamente às necessidades sociais e de reconhecimento do cliente.

CATEGORIAS DE NECESSIDADES	ATITUDES	
	Contribuem para a satisfação	Bloqueiam a satisfação
Aceitação e Afecto (Sociais)	<p>Consideração positiva ver no cliente alguém digno do nosso esforço</p> <p>Cortesia, correcção</p> <p>Disponibilidade para ajudar e orientar, mesmo quando para além do nosso âmbito</p>	<p>Consideração neutra (pior: negativa!) o cliente sente que não é visto como digno de atenção</p> <p>Frieza, aborrecimento (pior, maus modos!)</p> <p>"Isto não é comigo!"</p>
Respeito e Reconhecimento	<p>Exploração e clarificação dos problemas reconhecimento da individualidade do cliente</p> <p>Orientação aconselhamento no respeito pela liberdade de decisão do cliente</p> <p>Neutralidade perante questões privadas</p> <p>Abstenção de comentários sobre as preferências do cliente, ou no máximo comentários positivos</p> <p>Prontidão o cliente sente que o seu tempo merece respeito</p>	<p>Interpretação o cliente sente-se substituído pelo atendedor na expressão das suas necessidades – resiste à comunicação</p> <p>Avaliação o cliente sente-se despojado da iniciativa, e alvo de uma crítica implícita</p> <p>Invasão da privacidade do cliente</p> <p>Demora, "moleza"</p>

O relacionamento que o quadro da página anterior estabelece entre as necessidades do cliente e os comportamentos profissionais, na perspectiva da satisfação ou da frustração daquelas necessidades, deixa ver com uma nova luz uma série de regras que, no fundo, são simplesmente questões de senso comum. A análise das necessidades de acordo com o modelo de MASLOW permite, no entanto, fundamentar de forma mais consistente um certo número de comportamentos cujas vantagens são intuitivas, e sobretudo ajudar a compreender quais são, exactamente, os efeitos negativos que os comportamentos opostos têm sobre o cliente, assim como as reacções que eles se arriscam a desencadear.

Como em muitos outros domínios no âmbito das relações humanas, a regra de ouro para um relacionamento interpessoal correcto continua a ser a capacidade de sairmos da nossa posição para nos colocarmos no ponto de vista do outro. Se formos capazes de nos lembrar, a cada momento, de que forma gostamos de ser atendidos, não teremos dificuldade em prestar ao cliente (interno ou externo) o tratamento a que ele julga ter direito - aquele a que nós próprios julgaríamos ter direito se invertêssemos os papéis na relação comunicacional de negociação.

UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE ENGENHARIA

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL

2. GESTÃO DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS NA INTERAÇÃO

Sumário:

1. CARACTERIZAÇÃO DAS ATITUDES
COMUNICACIONAIS (PORTER)
2. AS ATITUDES COMUNICACIONAIS E
OS SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO
3. APLICAÇÃO DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS
A SITUAÇÕES CONCRETAS
4. EFEITOS DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS
SOBRE O CLIMA RELACIONAL

1. CARACTERIZAÇÃO DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS (PORTER)

Para se analisar e interpretar as interações no relacionamento interpessoal é necessário conhecer as atitudes comunicacionais de uma forma operacional, como por exemplo PORTER as caracterizou.

ATITUDE DE AVALIAÇÃO

Expressão de censura por actos feitos. Induz sentimentos de culpa em relação ao comportamento passado. Manifesta o desejo de controlar o comportamento, presente ou futuro dos indivíduos, através do controle simbólico exercido sobre o passado.

(Ex. “Não devia ter feito isso!”, “Fez mal.”, “É um desastrado!”, etc.).

NOTA:

Avaliação (=repreensão, censura, crítica negativa, punição.):

Coloca-se como Censor, por exemplo, impondo um ponto de vista “de perito”. Aprova ou desaprova.



ATITUDE DE ORIENTAÇÃO

“Reverso da medalha” relativamente à anterior. Assim exprime a intenção de controlar directamente o comportamento presente ou futuro dos indivíduos (e já não através do passado). Induz a dependência de uma lei ou de um dever, ou a aceitação de influência, com base na autoridade.

(Ex: “Deve proceder desta maneira...”, “Eis a solução do problema...”, “A minha opinião é esta...”, etc.).

NOTA:

Orientação (Decisão):

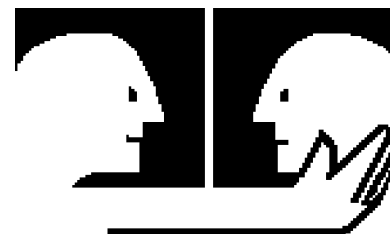
Decide o que o outro deve fazer. Impõe-lhe uma relação autoritária e guia-o por conselhos e soluções: é preciso que, você deve...



ATITUDE DE APOIO

Resposta “simpática”. Manifesta uma afectividade concordante com os outros. É como dizer: “estou do seu lado, conte comigo...”

(Ex: “concordo”, “não desanime”, “não há-de ser nada”, etc.).



NOTA:

Apoio (Suporte):

Compadece-se. Procura consolar, encorajar, mas sem mesmo saber o que o outro quer realmente.

ATITUDE DE INTERPRETAÇÃO

Explicitação do significado da comunicação do outro. É no fundo, uma atitude de orientação que expressa a análise feita ao comportamento do outro.

(Ex: “O que você sente é um complexo de culpa”. A alguém que deprecia outro: “O que você sente é inveja”, etc.).

NOTA:

Interpretação:

Distorce o que disse o outro para o fazer entrar no seu quadro de referência, explica-lhe o “seu caso”: você diz isso, na realidade, eu sei porquê...



ATITUDE DE EXPLORAÇÃO

Visa a recolha de informações dos outros. Exprime directamente a necessidade de saber. Tipicamente, são as perguntas, directas ou indirectas, assim como afirmações sobre a nossa própria carência de informações.

(Ex: “Não estou a perceber bem”, “precisava de mais dados”, etc.).

NOTA:

Exploração (interrogativa ou inquérito):

Põe questões para fazer precisar tal ou tal ponto que lhe interessa e orienta o outro em função de: porquê, como, onde?



ATITUDE DE COMPREENSÃO

Centra-se no outro e nos seus sentimentos, mas sem que por isso vibremos com ele, sem exprimirmos os nossos sentimentos. Emocionalmente é uma atitude benevolente (centra-se no outro), mas relativamente neutra, ou fria (não exprime sentimentos nossos nem de apoio nem de avaliação).



3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS:

1º Exprime o sentimento do outro, do ponto de vista dele.

2º Centra a comunicação no presente, aqui e agora.

3º Exprime o sentimento do outro de tal forma que ele é posto em relevo.

IMPORTANTE: O sentimento do interlocutor é relativizado e devolvido às suas proporções.

(Ex: Alguém se queixa: “A vida corre-me mal, com as poucas economias que tinha fiz um investimento que perdi e agora até em casa as coisas não andam pelo melhor”.

Resposta de compreensão: “sente-se deprimido pela maneira como as coisas lhe têm corrido ultimamente, por exemplo, no investimento de economias, ou em outros aspectos da vida familiar.”)

A resposta exprime o sentimento do interlocutor: “sente-se”; relativiza a situação “têm corrido ultimamente” (nem sempre), “certos aspectos” (nem todos).

NOTA:

Compreensão (ou empática):

Escuta. Espera que o outro se tenha exprimido antes de reformular. Quer compreender o seu problema “do interior”: peço-lhe o favor, fale...



2. AS ATITUDES COMUNICACIONAIS E OS SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO

AVALIAÇÃO:

- Aumento da tensão entre os comunicantes.
- Aumento da agressividade.
- Activação de mecanismos defensivos.
- Aumento da probabilidade de recusa mútua.
- Aumento da resistência do outro em relação às nossas mensagens.
- Endurecimento de posições.
- Forte redução da capacidade de comunicar.



ORIENTAÇÃO:

- Imposições da autoridade.
- Aumento da quantidade de informações disponíveis.
- Criação de resistência às nossas mensagens.
- Tendência do outro a perceber a resposta como infundada.
- Redução da capacidade de ouvir.



APOIO:

- Manutenção ou intensificação do estado afectivo existente.
- Aumento da tendência para a conformidade.
- Dificuldade da análise no plano comportamental.
- Favorecimento da dependência psicológica.



INTERPRETAÇÃO:

- Sensação de agressão.
- Aumento da quantidade de informação disponível.
- Aumento brusco do nível de análise.
- Aumento da resistência à comunicação.
- Criação de dissonância a nível cognitivo.



EXPLORAÇÃO:

- Movimento do outro para dar ou para esconder informações, consoante o significado que atribui à atitude.
- Aumento da capacidade de análise.
- Aumento da profundidade da comunicação (movimento para dar informações).



COMPREENSÃO:

- Movimento de apoio no receptor.
- Redução da intensidade do estado afectivo.
- Aumento da capacidade de análise.
- Grande aumento da profundidade da comunicação em certas situações.
- Aumento da racionalidade.



3. APLICAÇÃO DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS A SITUAÇÕES CONCRETAS

AVALIAÇÃO

Dados os seus efeitos, deve ser sistematicamente evitada. Só ocasionalmente perante o erro do outro, mas desde que ele aceite sem contestação a nossa autoridade.

Mesmo neste caso, não utilizar com frequência, porque gera incomunicabilidade.

Ou será substituída por outras (exploratória, por exemplo) ou, quando tal for possível e o erro não for perigoso, não será usada e o emissor não intervirá.



ORIENTAÇÃO

A orientação introduz novas informações no sistema comunicante, o que obriga a maior esforço.

Consequentemente, deve ser dada apenas quando é pedida (pedido de informação) e não corre o risco de ser inadequada (quando a sua utilidade e adequação ao outro é visível).

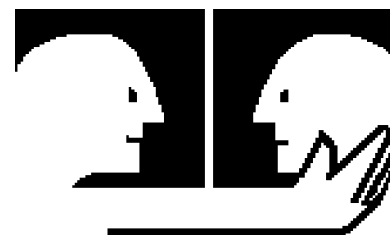
Atitudes de orientação sobre assuntos pessoais, íntimos, dos outros devem ser muito comedidas e cautelosas.



APOIO

A atitude de apoio mantém ou aumenta o estado emocional do sistema comunicante. Por este facto, está indicada para situações de alegria e entusiasmo.

Em situações de tensão, perturbação, dor ou pânico, o seu efeito comportamental vai no sentido de se manterem esses estados. Usada só, não está, por isso, indicada; deve ser acompanhada por outras, como a exploratória ou a empática. Quando a dor deriva de uma situação irremediável (uma morte, por exemplo) é geralmente adequado utilizar uma atitude de apoio de pouca intensidade.



EXPLORAÇÃO

A atitude de exploração manifesta o desejo de colher informações. Por este facto, o comportamento do outro variará, consoante essa recolha de informação lhe parecer legítima ou abusiva.

No primeiro caso, esta atitude facilitará o fluxo informativo; no segundo caso, criar-lhe-á barreiras.

Tem de ser usada com tacto, sempre que o assunto envolva os sentimentos do outro.

Uma forma aceitável desta atitude é, nesse caso, a escuta atenta e silenciosa.



INTERPRETATIVA

Esta atitude é útil para se passar da descrição factual à formulação teórica explicativa.

Dado que facilmente se torna agressiva, convém ser enquadrada por atitudes de apoio e empáticas.

Quando o outro reagir negativamente a esta atitude, evite-se sempre argumentar ou tentar justificá-la. Passe-se antes a outro assunto e reveja-se o próprio comportamento.



EMPÁTICA (Compreensão)

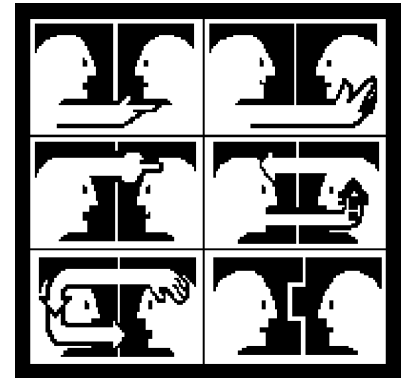
O efeito principal desta atitude é o aumento da percepção da situação (aumento da lucidez) e a redução da intensidade afectiva dos comunicantes. Por este facto, é uma atitude indicada para situações de perturbação, de angústia, stress ou outras do mesmo tipo (quando são resolúveis; em situações irresolúveis parece mais indicada a atitude de apoio moderado).

Nas situações de euforia e entusiasmo, em que se procura a intensidade do sistema e não a lucidez, esta atitude é desaconselhável, pois aparece como um “balde de água fria”.



4. EFEITOS DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS SOBRE O CLIMA RELACIONAL

A O I PROCESSO COMPETITIVO	A C E PROCESSO RESOLUTIVO
<ul style="list-style-type: none"> Avaliação Orientação Interpretação 	<ul style="list-style-type: none"> Apoio Exploração Compreensão



1) EFEITOS DO PROCESSO COMPETITIVO:

- Aumento:
 - tensão e agressividade;
 - intolerância e preconceitos.
- Diminuição:
 - capacidade de ouvir os outros;
 - percepção das razões dos outros;
 - inteligência prática dos interlocutores (soluções e decisões piores).

Conclusão:

Deve-se procurar diminuir a frequência destas atitudes na comunicação com o(s) interlocutor(es), já que os seus efeitos sobre o clima relacional são negativos.

2) EFEITOS DO PROCESSO RESOLUTIVO:

Favorece a centração dos interlocutores sobre o(s) assunto(s) em questão, e não sobre as emoções;

Assim (efeitos opostos a (1)):

- Aumenta
 - tolerância relativamente às divergências
 - capacidade de ouvir os outros e de perceber as suas razões;
 - inteligência prática dos interlocutores (soluções e decisões melhores).

Conclusão:

Deve-se procurar aumentar a frequência destas atitudes em situações de comunicação profissional já que facilitam o desenvolvimento de uma relação interpessoal construtiva.

GRELHA DE OBSERVAÇÃO – “ATITUDES COMUNICACIONAIS”			
Atitudes	Sujeitos	EMISSOR(A)	RECETOR(A)
AVALIAÇÃO			
ORIENTAÇÃO			
INTERPRETAÇÃO			
APOIO			
EXPLORAÇÃO			
COMPREENSÃO			

PROCESSO COMPETITIVO	PROCESSO RESOLUTIVO
<i>ATITUDES DE AVALIAÇÃO</i>	<i>ATITUDES DE APOIO</i>
"Fez mal..." "Já devia ter pensado nisso..." "Julgo que a sua atitude não é a correta." "Isso não é verdade." "Assim não se resolve nada..."	"O senhor é capaz de ter razão." "Tenha calma." "Deixe lá!" "Não se enerve." "Não há-de ser nada." "... Formidável..." "... Concordo..." "... Parabéns..."
<i>ATITUDES DE ORIENTAÇÃO</i>	<i>ATITUDES DE EXPLORAÇÃO</i>
"Acho que devias..." "Deves tentar..." "Tem que..." "Se fosse eu, fazia..." "Se fosse a ti..."	"Qual é o problema?" "O que aconteceu?" "O que quer dizer com..." "Quando é que isso aconteceu?" "Como foi isso?"
<i>ATITUDES DE INTERPRETAÇÃO</i>	<i>ATITUDES DE COMPREENSÃO</i>
"O que você é..." "O que sente é..." "Você julga-se..." "É muito importante para si..." "Tens a mania que és..."	"Se compreendi bem..." "Verifico que... é isso?" "Está... é esse o problema?" "... Não é verdade?" "O senhor considera que..."

UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE ENGENHARIA

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL

3. COMUNICAÇÃO EM INTERVENÇÕES TÉCNICAS

Prof. Dr. Manuel Firmino – Dra. Fernanda Torres

Sumário:

1- SUA RAZÃO DE SER

2- DE QUE SE TRATA

3- QUANDO INTERVIR?

4- COMO INTERVIR?

a) Saber «calar-se» - “Entrevista Livre”

b) Os diferentes tipos de clientes

- GUIA DA ENTREVISTA DE "ASSISTÊNCIA TÉCNICO-COMERCIAL"

ENTREVISTA DE "ASSISTÊNCIA TÉCNICO-COMERCIAL"

1. SUA RAZÃO DE SER

Prestar serviços que ultrapassem as expectativas do cliente.

Optimizar a relação fornecedor-cliente e melhorar a divulgação dos serviços/produtos.

Intensificar a orientação para o cliente e adoptar uma atitude cada vez mais proactiva, promovendo a satisfação do cliente como factor-chave para o desenvolvimento da empresa.

2. DE QUE SE TRATA

Aproveitando e beneficiando do contacto directo com as necessidades/oportunidades de cada cliente que resulta da intervenção técnica efectuada, pretende-se investir numa posição tipo "consultor do cliente", sugerindo novos serviços/produtos com interesse negocial significativo para o seu futuro (apoando, simultaneamente, o sector comercial no sentido de explorar hipóteses para novas encomendas).

3. QUANDO INTERVIR

Quando se faz uma instalação/demonstração/reparação, não é só importante a eficiência da intervenção técnica mas também, e cada vez mais, a eficácia ao nível do levantamento de novas possibilidades de negócio.

Quando surge um pedido de um cliente para resolver um problema com um serviço/produto que não está a funcionar, a intervenção técnica deve iniciar-se com uma observação cuidada da situação e respectivo registo, desenvolvendo-se, em seguida, hipóteses de resolução do problema que deverão ser experimentadas e confirmadas para posterior aplicação prática, finalizando-se, sempre que necessário, pela sugestão de aquisição de novos serviços/produtos que possam permitir ultrapassar eventuais necessidades do cliente detectadas durante a intervenção.

4. COMO INTERVIR

Adoptar uma postura profissional, procurando durante a assistência técnica adaptar o seu comportamento aos diferentes tipos de clientes e agir com uma forte intencionalidade comercial orientada para a satisfação do cliente, gerando novas oportunidades de negócio através de uma melhor divulgação dos serviços/produtos da empresa que representa.

A) Saber "Calar-Se"

"O melhor argumento é o que é formulado pelo cliente: ele está forçosamente de acordo consigo mesmo"

Para um bom atendimento, em primeiro lugar é necessário escutar bem o cliente, depois, quando ele acaba de se exprimir, fazê-lo falar mais. Só desta forma o cliente terá a impressão de que todo o seu problema foi tomado em consideração. É necessário fazê-lo dizer muito precisamente qual é o seu desejo, a sua necessidade, o que ele espera das características, qualidades e vantagens do serviço, quais são as suas motivações escondidas.

"ENTREVISTA LIVRE"

Trata-se de fazer o interlocutor falar, intervindo o menos possível e, certamente, nunca lhe cortando a palavra. É o entrevistado que deve exprimir-se; o entrevistador (receptor) deverá então escutar activamente. Colocar sempre uma questão aberta. As condições de base para o êxito são:

1. Olhar de frente para a pessoa interrogada, fixar o seu olhar; o cliente percebe o interesse demonstrado pelo que diz e é, portanto, encorajado a prosseguir. Além disso, compreende-se melhor alguém olhando-o de frente. Não falar.
2. Mostrar interesse acenando com a cabeça e através de encorajamentos mímicos; não tomar a palavra.
3. Anotar mentalmente (e também por escrito quando necessário) todas as informações importantes; guardar silêncio.
4. Se o cliente pára de falar, dar-lhe, até cinco segundos antes de intervir, portanto, permanecer calado cerca de cinco segundos.
5. Se o entrevistado não retoma a palavra por si próprio, pronunciar uma onomatopeia aprovativa (Hum, hum, ...sim!). Repetir as suas últimas palavras se isso for insuficiente.

B) Os diferentes tipos de clientes

Como existem diversos tipos de clientes é importante procurar identificá-los bem, desde o primeiro contacto, o que permitirá adoptar a forma de discurso mais conveniente e o tipo de comportamento mais adequado a cada situação.

O "SIM"

Diz sempre "sim" a todas as sugestões e guarda o "não" para o fim. É um cliente perigoso pois cria um ambiente positivo sem se implicar. Procure fazê-lo reformular as suas aprovações e encerre todos os pontos de acordo.

O "SIM, MAS"

Este também é perigoso; adora discutir, tem tempo a perder, gosta de quebrar a sua estratégia e fazê-lo perder o fio de pensamento. Sujeite-o rapidamente a perguntas fechadas e a reformulações em "eco" e prenda-o nas suas contradições. Recupere a vantagem pois o que ele procura é desestabilizá-lo, ser mais forte do que você.

O "DESCONFIADO"

Não acredita em si, procura falhas nas suas expressões. Anota tudo na sua cabeça, é minucioso, verifica tudo, sobretudo se você não o está a enganar. Para ganhar é necessário obter a sua confiança. Reformule tudo o que ele diz, para mostrar que o toma em consideração e que vai responder exactamente ao seu problema. Seja preciso. Se não

puder responder de forma segura a uma das questões, diga-lhe que vai verificar (de qualquer modo ele verificará!). Quando conseguir ganhar a sua confiança, será um cliente fiel.

O "SOMBRIO"

É agressivo, mal disposto, desagradável. De facto, também ele tem medo de não ser tomado em consideração e pensa dominar a situação sendo detestável. Esteja calmo, fale suave e lentamente, seja educado, reformule todas as suas palavras. Sorria... ele ficará desestabilizado e um atendimento normal poderá começar.

O "AMIGO"

É o calor humano que ele vem procurar. Em cada momento, leve-o a concentrar-se no seu assunto, coloque questões precisas, fechadas, para que ele não possa encetar o seu jogo favorito: a digressão. Tem sempre uma anedota, uma história engraçada, e você tem mais que fazer do que ouvir a última piada em moda. Obrigue-o a tomar posição sobre as suas afirmações e chegue rapidamente à conclusão.

O "ESPECIALISTA"

Veio para se ouvir falar. Sendo o seu objectivo humilhá-lo pela sua técnica, explicar-lhe o seu trabalho, permaneça calmo, escute-o; ele vai argumentar por si. Elogie-o, ele gosta disso. Quando estiver cansado de o ouvir, "imobilize-o": procure fazê-lo tomar uma posição sobre determinada proposta e rapidamente conduza-o à conclusão (um cheque, uma assinatura, etc.). Neste momento, será você que terá ganho.

OS “BONS” E “MAUS” CLIENTES

Todos os clientes são ou podem vir a ser bons clientes. O cliente que vos fez perder tempo, que colocou perguntas impertinentes e absurdas, e com o qual não foi resolvida a situação, no entanto, lembrar-se-á que foi bem recebido, pelo que terá vontade de voltar.

GUIA DA ENTREVISTA DE "ASSISTÊNCIA TÉCNICO-COMERCIAL"

	FASES	DURAÇÃO	MEIOS-ESTILO
1	PREPARAÇÃO . Começar por reunir os dados disponíveis sobre o caso - Que informação existe sobre o cliente? - De que situação se trata? - Qual o tipo de intervenção? - (...)		CLIENTE/EMPRESA: _____ LOCAL/CONTACTO(S): _____ DATA/HORA: _____
2	APRESENTAÇÃO . Contactar o cliente - Cumprimentar e apresentar-se (se necessário). - Adaptar-se ao tipo de cliente(s). - Apresentar os objectivos de forma clara (o problema / a situação / a razão da sua visita). . Diagnosticar o trabalho a desenvolver - Observar instalações e verificar equipamentos. - Analisar meios e condições técnicas existentes. - Identificar processos e produtos utilizados. - Detectar necessidades e explorar novos interesses.		OBSERVAÇÕES INICIAIS:
3	INTERVENÇÃO . Definir o(s) procedimento(s) - Identificar hipóteses de resolução / organizar acções de demonstração. - Avaliar objectivamente as alternativas existentes, ponderando vantagens e inconvenientes. . Passar à prática - Escolher criteriosamente as opções definitivas e adequadas a cada situação e implementá-las. . Divulgar novos produtos - Realizar demonstrações. - Fornecer informações. - Explicar vantagens em obter outro(s) serviço(s)/produto(s).		REGISTO DE DADOS:

<p>4 CONCLUSÃO</p> <p>Finalizar a interação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sintetizar as conclusões finais, verificando a compreensão / aceitação do cliente. - Confirmar a decisão de adquirir novos serviços/produtos e/ou efectuar outros investimentos. - Garantir o(s) compromisso(s) assumido(s) e acordar as condições de realização da encomenda. - Combinar seguimento futuro do trabalho realizado. - Concluir a visita e despedir-se até um próximo encontro. 		<p>REGISTO DE DADOS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>OBJECTIVO DE SAÍDA: Intervir tecnicamente para resolver eventuais problemas e/ou apoiar os comerciais, realizar demonstrações, divulgar produtos, descobrir futuros negócios com e para o cliente.</p>		

UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE ENGENHARIA

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL

4. APOIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Prof. Dr. Manuel Firmino – Dra. Fernanda Torres

Sumário:

1. SUA RAZÃO DE SER
2. DE QUE SE TRATA
3. QUANDO INTERVIR?
4. COMO INTERVIR?
5. GUIA DA ENTREVISTA DE APOIO
OU DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

ENTREVISTA DE APOIO OU DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

SUA RAZÃO DE SER

- Ajudar um interlocutor a resolver um problema.
- Eventualmente, orientá-lo, aconselhá-lo.
- Favorecer, nele, um processo de auto-aperfeiçoamento.

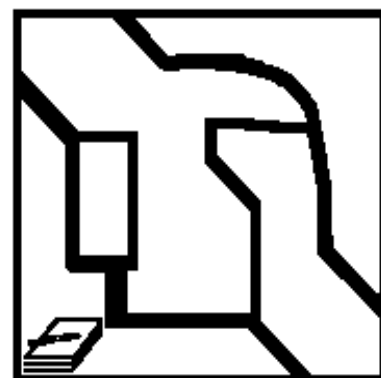
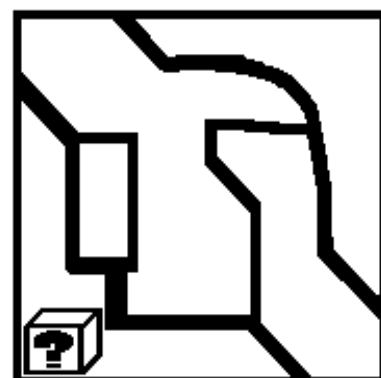
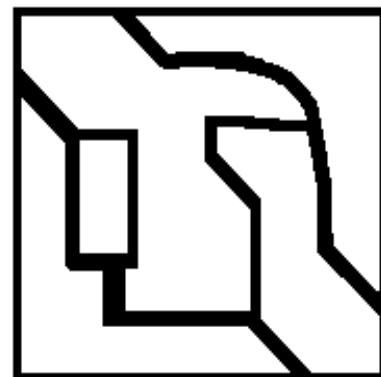
DE QUE SE TRATA

Pode tratar-se de problemas que a pessoa encontra:

- no seu próprio trabalho: na sua tarefa ou nas suas relações com o ambiente profissional.
- no exterior do seu trabalho: na sua vida familiar ou social, material ou relacionalmente.

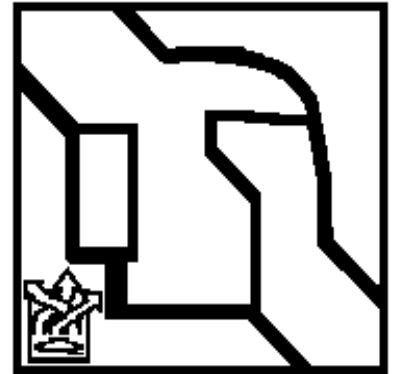
Frequentemente, o profissional de atendimento hesita em interessar-se de perto por um bom número destes problemas face aos seus interlocutores, particularmente os de carácter relacional e os que dizem respeito à sua vida privada.

No entanto, estes problemas são uma realidade: um colega que trabalha excessivamente (de uma maneira ou de outra) para atingir os seus objectivos, que se mostra angustiado ou deprimido, que está frequentemente ausente, ou que desenvolve (ao contrário do que por hábito demonstrava) um comportamento negativo ou agressivo, etc. Excepto nos casos que dependem francamente da medicina ou da psicoterapia, o papel do profissional de atendimento é também saber tratar situações deste tipo, por vezes muito delicadas. Em todo o caso, chega o momento em que é necessário intervir.



QUANDO INTERVIR?

- Quando o interlocutor exprime uma reclamação.
- Quando o interlocutor exprime um pedido de ajuda, ou mesmo - o que é mais frequente - quando ele manifesta implicitamente este desejo de ajuda através de atitudes e comportamentos significativos.
- Quando o problema tem consequências sobre a qualidade do trabalho ou do clima na equipa.



COMO INTERVIR?

Princípios fundamentais:

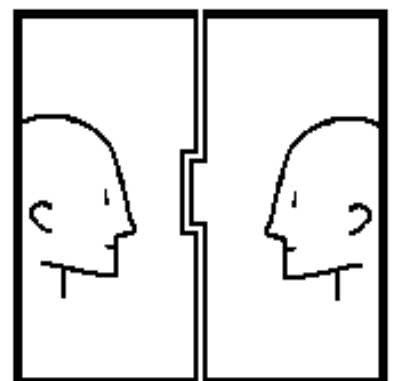
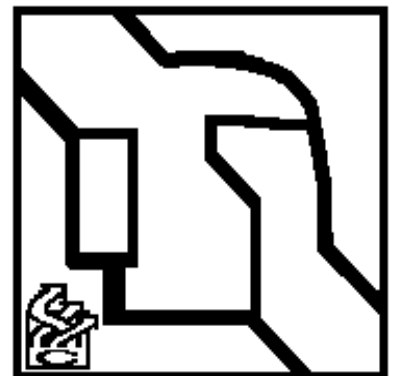
Algumas procedimentos a pôr em prática

Carl ROGERS denomina de “estado de empatia” a atitude compreensiva que condiciona o êxito de uma determinada entrevista.

Assim, define este estado como a capacidade de compreender o seu interlocutor através do ponto de vista dele.

A empatia implica a combinação de três procedimentos:

1. DESCENTRALIZAR-SE, isto é, deixar provisoriamente de lado os seus preconceitos, a sua maneira própria de ver as coisas e o seu espírito crítico.
2. IMPLICAR-SE, quer dizer, fazer um esforço para “entrar” no universo do seu interlocutor, constituindo as reformulações um sinal exterior deste esforço.
3. PERMANECER EXTERIOR, ou seja, manter uma certa neutralidade que, embora sendo calorosa e aceitando incondicionalmente o interlocutor, permite conservar a boa distância da facilitação.



Inconveniente perigoso a evitar: O Triângulo Dramático

Um risco perigoso é tomar a seu cargo o problema do interessado: frequentemente acredita-se que ajudar consiste em desembaraçar as pessoas dos seus problemas.

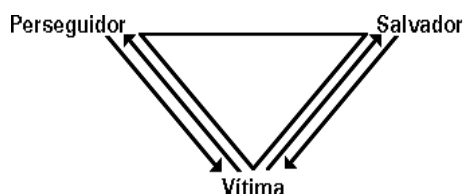
Como corolário, não é verdade que alguns têm o dom de apresentar os seus problemas de tal forma que nos sentimos "obrigados" a dizer-lhes "o que fazer", e até a fazê-lo?

Podemos encontrar-nos então numa relação de "jogo psicológico" entre "salvador" e "vítima".

Um outro risco é desencadear a comunicação a partir de uma posição de desespero extrema e de ataque do género: "Isto começa a ir bem! Você vai ter de voltar a subir a encosta, meu velho!"

Isso poderia ser - ou em todos os casos seria interpretado como - um comportamento de "perseguidor".

Para ajudar verdadeiramente alguém, é absolutamente necessário evitar entrar num destes três papéis do "TRIÂNGULO DRAMÁTICO".



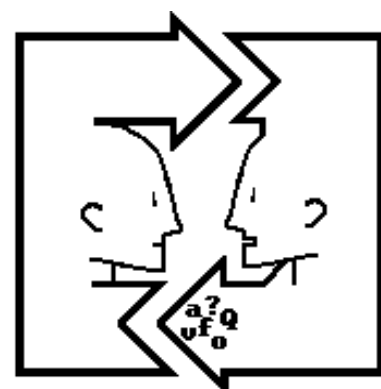
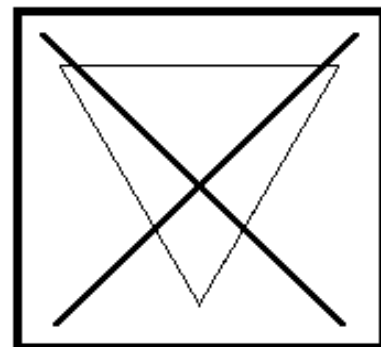
De facto, quando se inicia uma resolução de problemas a partir de uma destas três posições, apercebemo-nos rapidamente que se criou um novo problema, ou que se agravou notavelmente o problema original...

Técnicas de Comunicação: As palavras que convidam a falar

Geralmente, as pessoas que sentem dificuldades têm medo de as impôr aos outros e retraem-se em falar disso.

Então, têm necessidade de um convite explícito como:

- Quer falar sobre o assunto?



- Posso ajudá-lo nesse problema?
- Eu estaria interessado em saber o que o preocupa...
- Ajudá-lo-ia falar no assunto?
- Por vezes, o simples facto de dizer o que vai no coração liberta...
- Esteja certo que o ajudarei se puder.
- Eu estou disponível; quer falar de tudo isso?

Evidentemente, o comportamento geral deve estar de acordo com o convite verbal.

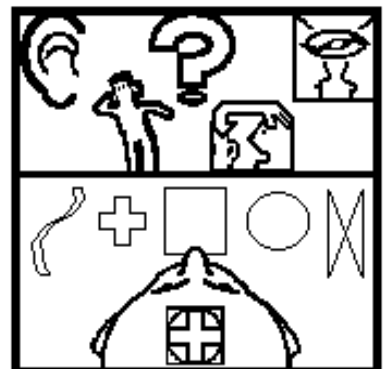
... escutar activamente

A técnica de ESCUTA ACTIVA (escutar, questionar, reformular) constitui a melhor ajuda para aquele que quer conduzir eficazmente uma entrevista de ajuda ou de resolução de problemas.

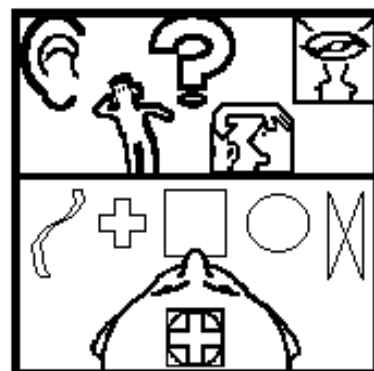
O processo de CLARIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO, que é um dos seus componentes, exige uma atenção particular.

Com efeito, quando uma pessoa fala de uma dificuldade que experimenta, ela fá-lo frequentemente utilizando termos que constituem fontes de “desinformação” para o interlocutor, certamente, mas também PARA A PRÓPRIA PESSOA.

A semântica geral (conforme A. KORZYBSKI) enumera cinco fontes principais de desinformação:



FONTES DE DESINFORMAÇÃO	EXEMPLOS	RESPOSTAS POSSÍVEIS
AS UNIVERSAIS	Tudo, nada, nunca, ninguém, sempre, etc. Ninguém me dá atenção. Sou sempre eu que não tenho razão.	Nunca, verdadeiramente? Quem não lhe dá atenção? Lembra-se de alguma vez que tivesse razão?
AS REGRAS	Devo, é necessário, bem, mal, possível, impossível, etc. Devo fazer o trabalho para eles. Não posso dizer-lhe.	O que o obriga a...? O que o impede de...? O que aconteceria se fizesse?
OS VERBOS NÃO ESPECÍFICOS	Verbos "vagos" como: ofender, punir, rejeitar, ignorar, compreender, etc. Ele prepara-se para me ofender, ou me punir, para me ignorar.	Como foi ofendido? Por quem? Como foi punido? Que faz com que se sinta ignorado?
A NORMALIZAÇÃO	Nomes abstractos, "condensados" no lugar de verbos: amor, ódio, reconhecimento, decisão, etc. Já não existe amor entre nós... nem comunicação.	Porque pensa que já não é amado? O que quer comunicar? A quem? Como quer ser reconhecido? Pode decidir outra coisa?
OS COMPARATIVOS	Menos, mais, melhor... Sem o outro termo de comparação. É melhor assim... É melhor...	Melhor que o quê? Melhor em quê? Melhor em relação a quê?



A entrevista de ajuda exige muita atenção e discernimento, podendo ser necessário repeti-la várias vezes, ou pelo menos retomar certos pontos ao longo de uma só entrevista, permitindo assim uma progressiva resolução dos problemas identificados.

GUIA DA ENTREVISTA DE APOIO OU DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

IDEIA-FORÇA: Se se interrogar os indivíduos, colocando bem as questões, eles descobrem por si-próprios a verdade sobre cada coisa. PLATÃO

FASES	DURAÇÃO	MEIOS-ESTILO
1. Acolher o meu interlocutor.		<ul style="list-style-type: none"> - Fazer-lhe sentir que estou totalmente disponível para ele. - Ajudá-lo a pôr-se à-vontade. Dar-lhe tempo para se posicionar face à situação. - Nem familiariedade nem demagogia.
2. Lembrar o objetivo da entrevista: resolver o problema...		<ul style="list-style-type: none"> - Enunciá-lo tão precisa e concretamente quanto o possa, se sei qual é o problema (senão, perguntar). - Pedir ao interlocutor para corrigir, completar ou confirmar.
3. Convidar a falar. Manifestar disponibilidade para escutar.		<ul style="list-style-type: none"> - Cf. "As palavras que convidam a falar". - Calar-me, exterior e interiormente. Escutar.
4. Pedir dados precisos sobre a natureza do problema, sua origem, tentativas já efectuadas para o resolver.		<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar questões abertas, de exploração: <ul style="list-style-type: none"> . Como se apresenta o problema, de facto? . Como começou? . O que já procurou fazer para o resolver?
5. Reformular regularmente o que ele exprime.		<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar a comunicação utilizando a técnica de escuta activa: clarificação e reformulação.
Reformular os sentimentos expressos.		<ul style="list-style-type: none"> - Não julgar. Não interpretar. - "Você parece colérico..." "...triste...", etc.

<p>6. Estimular a procura de soluções.</p> <p>7. Concluir a entrevista.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Ajudar o meu interlocutor a clarificar a sua situação distinguindo factos, opiniões e sentimentos.- Pôr questões que conduzam o interessado a encontrar por si próprio as pistas ou as soluções para o seu problema:<ul style="list-style-type: none">. Como pensa que é preciso abordá-lo?. O que pensa que se passará nesse caso?. Você vê outras soluções?- Levar o interlocutor a reformular o que retira e conclui da entrevista.- Fazer precisar as próximas etapas.- Indicar que continuo disponível, se necessário.- Encorajar e pedir para me manter informado.
<p>OBJECTIVO DE SAÍDA: Ajudar o interlocutor a resolver, por si próprio, o seu problema ou a ultrapassar as suas dificuldades, com realismo e em conformidade com os seus valores e as suas motivações.</p>	