

F U N D A Ç Ã O  
**ESCOLA DE GOVERNO**  
DE MATO GROSSO DO SUL  
**ESCOLAGOV - MS**



# ATENDIMENTO AO PÚBLICO



**SAD**

Secretaria de Estado  
de Administração e Desburocratização



F U N D A Ç Ã O  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV - MS



**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

**SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E  
DESBUROCRATIZAÇÃO**

***FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL***

***ESCOLAGOV***

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

*DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E OPERACIONAIS*

**ATENDIMENTO AO PÚBLICO**

**CAMPO GRANDE – MS  
2019**



F U N D A Ç Ã O  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV - MS



**FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

**Av. Mato Grosso, 5778, Bloco 2, Parque dos Poderes.**

**CEP: 79.031-001 • Campo Grande - MS**

**Fone/fax: (67) 3321- 6104**

**REINALDO AZAMBUJA SILVA**

**Governador do Estado de Mato Grosso do Sul**

**ROBERTO HASHIOKA SOLER**

**Secretário de Estado de Administração e Desburocratização**

**WILTON PAULINO JÚNIOR**

**Diretor-Presidente da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul**

**SILVANA MARIA MARCHINI COELHO**

**Diretora de Educação Continuada**

**Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul**

**Permitida a reprodução total ou parcial desde que não se destine para fins comerciais e que seja citada a fonte.**



## 1. ORIENTAÇÕES PARA OS (AS) PARTICIPANTES

**Prezado (a) participante,**

É com muita satisfação que recebemos você na **Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – ESCOLAGOV**.

A seguir apresentamos algumas informações básicas de como proceder em algumas situações do seu dia-a-dia.

O período em que você estiver conosco será marcado pela troca de experiências e aprendizagens.

Assim como você, outras pessoas estarão frequentando os cursos oferecidos nesta Instituição.

Nossa equipe estará a sua disposição para quaisquer outros esclarecimentos quanto ao funcionamento da **ESCOLAGOV**.

Seja bem-vindo!

Estamos torcendo pelo seu sucesso.

### 1.1. Quem pode fazer os cursos da Escola de Governo?

Os cursos do catálogo da Escolagov-MS são destinados prioritariamente aos (às) servidores (as) públicos (as) estaduais, podendo, no entanto, caso a atividade esteja prevista em algum programa de parceria, ter suas vagas destinadas também aos (às) servidores (as) municipais e aos (às) federais ou a indicações da sociedade civil.

### 1.2. Qual é o custo dos cursos do Catálogo da ESCOLAGOV-MS para os (as) servidores (as)?

Os cursos geralmente são gratuitos, tanto para servidores (as) efetivos (as) e comissionados (as), podendo, no entanto, ocorrer algum tipo de cobrança caso se verifique a necessidade de complementação de seus custos devido à insuficiência orçamentária.

### 1.3. Qual é a carga horária dos cursos?

A carga horária dos cursos será de acordo com a área (turmas abertas) e a demanda das instituições (turmas fechadas). Os (As) instrutores (as) convocados (as) serão comunicados (as) com antecedência para adequar a carga horária de acordo com a demanda.

### 1.4. Onde encontrar informações sobre a programação de cursos e inscrições?

No site da Escola de Governo [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br) clique no banner **Cursos Escolagov**, ao abrir a nova janela aparecerá uma lista com os cursos e respectivas turmas disponíveis. Para ter acesso às informações e inscrição crie um cadastro, caso ainda não possua,



preencha com as informações de identificação e dados funcionais, então faça a inscrição no curso pretendido com a devida justificativa.

### 1.5. Quais são as regras para a participação nos cursos?

Para a participação nos cursos, devem ser observadas as seguintes regras:

- A frequência mínima exigida para certificação é de 75% da carga horária total dos cursos.
- Somente as faltas nas disciplinas transversais podem ser justificadas e o (a) servidor (a) será orientado (a) para fazer a disciplina em outro curso. O cumprimento da carga horária destinada aos temas transversais é obrigatório para a certificação.
- Caso o (a) servidor (a) já tenha participado de alguma disciplina transversal, deverá informar a coordenação do curso, por escrito, quando e em qual curso cumpriu a carga horária.
- Em caso de desistência do curso, o (a) servidor (a) deverá imprimir o **Formulário de Justificativa da Desistência**, encontrado no site [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br), preenchê-lo, solicitar a assinatura da chefia imediata e entregar na Fundação Escola de Governo. Sem esse procedimento o (a) servidor (a) só será selecionado quando houver vagas não preenchidas.
- Em caso de desistência em até 03 (três dias) antes do início do curso, o (a) servidor(a) **NÃO** precisa apresentar uma justificativa formal, **MAS** deverá entrar em contato com a coordenação do curso para informar a desistência. Caso não faça a comunicação, incidirá as penalidades de desistente sem justificativa.
- O certificado será expedido em até 30 dias após a conclusão do curso e o (a) servidor (a) poderá retirá-lo na sede da ESCOLAGOV-MS.
- A avaliação da aprendizagem será processual e definida pelo(a) instrutor (a) no plano de curso. Em alguns cursos o aproveitamento dos (as) participantes será avaliado mediante uma média final.
- Os dirigentes dos órgãos públicos serão informados a respeito do aproveitamento que seus respectivos servidores obtiverem nos cursos.

### 1.6. Como obter o material didático (apostilas, livros, textos) utilizados nos cursos?

As apostilas e textos ficam disponibilizados no site [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br), acessando o link "Download", "Apostilas" para os (as) servidores (as) matriculados (as) nos cursos. Os (As) mesmos (as) deverão imprimir o seu material e encaderná-los se achar necessário.

Em alguns casos, o instrutor poderá indicar o material didático que deverá ser adquirido pelo aluno.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>1 – AUTOCONHECIMENTO .....</b>	<b>08</b>
1.1 – Quem sou eu?	
1.2 – Princípios e valores	
1.3 – Representações sociais	
1.4 – Relacionamento intrapessoal	
1.5 – Relacionamento interpessoal	
1.6 – Habilidades de relacionamento	
<b>2 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
2.1 – Por comunicação podemos compreender	
2.2 – Comunicar e relacionar sem barreiras	
2.3 – Aprenda a escutar	
2.4 – O que é um Feedback?	
2.4.1 – Etapas essenciais para o Feedback	
2.4.2 – Utilização do Feedback	
<b>3 – O SER HUMANO E O TRABALHO .....</b>	<b>13</b>
3.1 – Endomarketing ou marketing interno: uma ferramenta estratégica para projetar uma imagem positiva da organização	
3.2 – Preparação profissional X endomarketing	
<b>4 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....</b>	<b>15</b>
4.1 – Dicas para melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho	
4.2 – Como evitar conflitos	
4.3 – Princípios de Ergonomia	
4.4 – Exercícios preventivos	
4.4.1 – Quando e como alongar-se?	
4.4.2 - Pescoço	
4.4.3 – Ombros	
4.4.4 - Braços	
4.4.5 –Mãos no teclado	
4.4.6 – Olhos cansados	
4.4.7 – Relax total (boneca de pano)	
4.4.8 – Relax do elefantinho	
4.4.9 – Exercícios para a coluna	
4.4.10 – Ginástica cerebral	
<b>5 – ATENDIMENTO E TRATAMENTO .....</b>	<b>21</b>
5.1 – Qual a diferença entreatendimento e tratamento?	
5.2 – Tipos de atendimentos	
5.2.1 – Atendimento personalizado	
5.2.2 – Atendimento impessoal	
5.2.3 – Atendimento efetivo	
5.2.4 – Atendimento humanizado	
5.2.5 – Atendimento online: email e internet	
5.2.6 – Atendimento preferencial	



### 5.2.7 – O tele atendimento

<b>6 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO .....</b>	<b>32</b>
6.1 – No serviço público	
6.2 – Na unidade hospitalar	
6.3 – Princípios básicos para o bom atendimento ao cidadão	
6.4 – Os dez mandamentos básicos para um excelente atendimento ao público	
6.5 – Principais atitudes para o bom atendimento que vão além do dever	
6.6 – Cinco falhas no tratamento ao público/usuário	
6.7 – Tipos de comportamentos improdutivos apresentados pelo público interno e externo nas organizações públicas – como lidar com eles	
6.7.1 – O pessimista	
6.7.2 – O intimidador	
6.7.3 – O sugador de energia	
6.7.4 – O desagradável	
6.7.5 – O crítico	
6.7.6 – O juiz	
6.7.7 – O lixeiro	
6.7.8 – O insistente	
6.7.9 – A vítima	
6.7.10 – O vagabundo	
6.7.11 – O cobrador	
6.7.12 – O melindroso	
6.7.13 – O sabe-tudo	
6.7.14 – O mandão	
6.7.15 – O introspectivo	
6.7.16 – O tagarela	
6.7.17 – O ativista	
6.7.18 – O fábrica de desculpas	
6.7.19 – O intrometido	
6.7.20 – A pessoa mais difícil de todas – eu/você	
<b>7 – PENSE A RESPEITO .....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO I</b>	
1 – Ferramenta para medir o grau de satisfação do cliente	
2 – Quem sou eu	
3 – Auto avaliação	
4 – Teste sua habilidade em atendimento ao cliente	<b>ANEXO II</b>
1 – Resiliência	
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>



## INTRODUÇÃO

Atender é encantar e superar as expectativas, por isso, jamais poderemos esquecer das atitudes positivas ou negativas do atendente, pois elas moldarão o fracasso ou o sucesso do atendimento no serviço público. Para tanto o atendente deve ter sensibilidade para identificar o estado de espírito naquele momento do seu usuário ou público interno; este poderá apresentar um comportamento apreensivo, nervoso por alguma situação anormal surgida no trânsito, problemas em casa, enfim... Tudo isto repercute no momento o atendimento, onde o atendente ou usuário poderá desaguar a sua ira no primeiro que aparecer à sua frente... Porém o atendente deverá estar preparado emocionalmente e tecnicamente para o atendimento. Pois além destes, temos o exemplo de pessoas idosas que são impacientes, pouco limite de compreensão, estado emocional debilitado pelas intempéries da vida. O atendente deverá utilizar de toda a sua competência, paciência e compreensão para atender bem, encantando e superando as expectativas do usuário.

Por isso que, neste curso faremos uma abordagem teórica objetiva sobre a gestão do atendimento com uso de metodologia vivencial, que possibilitará a cada participante agregar novos valores e contribuir para a reconstrução do conhecimento.

Portanto o curso tem como objetivo:

- Utilizar as competências essenciais que um servidor deve ter para oferecer um bom atendimento ao cidadão;
- Contribuir para a construção de uma boa imagem no serviço público;
- Defender a importância da ética e da moralidade no serviço público;
- Reconhecer a importância da atuação ética do servidor para qualidade do atendimento no serviço público.

O Estado não é uma empresa e sim um empreendimento com fins sociais e o lucro do serviço público é o bem estar do cidadão.

Uma pessoa quando procura uma repartição pública, é um **usuário-cidadão** e não um **cliente-consumidor**. Nós somos clientes consumidores quando vamos a uma loja comprar um par de sapatos, ou a um Banco fazer um depósito ou um saque em conta corrente. No serviço público nós somos cidadãos buscando o melhor atendimento. Desejamos carinhosamente a todos, um excelente curso...

**Ellenn Mendes Conturbia Janis**

**Naglis Faker**

*O valor das coisas não está no tempo em que elas duram, mas na intensidade com que acontecem.  
Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis".*

**(Fernando Pessoa)**





# 1 - Autoconhecimento

## 1.1 - Quem sou eu?

O Comportamento do ser humano agrega um complexo de situações abstratas e complexas oriundas do próprio ser, em aquisições passadas e presentes e da interação do ser com o meio.

O interesse sobre o *homem* como objeto de estudo data do século V a.C. conforme aponta Chaves (1993), quando a reflexão filosófica transfere-se dos temas cosmológicos para os temas do humano. Entretanto, anterior a isso, ele foi objeto de atenção do mito, da literatura, da política e da educação.

Segundo HEIDEGGER (1973): O ser é um ser de relação, o que quer dizer que ser e mundo só existem na relação ser-mundo, enquanto relacionados, pois cabe ao ser dar sentido ao mundo ou significá-lo, de modo que o mundo então possa existir.

A Psicologia Comportamental entende que o núcleo de toda neurose é a ansiedade. O medo, eis o grande inimigo do homem. A insegurança dele consequente conduz a total vulnerabilidade, fazendo com que o homem viva de forma contrária ao seu instinto de sobrevivência, falhando em obter aquilo que deseja e levando-o a fazer o que não quer.

A perspectiva sócia histórica da Psicologia Social: compreende e concebe o homem como um ser constituído nas relações sociais e nas atividades que desenvolve, coletivamente, para produzir sua sobrevivência e de seu grupo social.

## 1.2 - Princípios e valores

**Princípios** são preceitos, leis ou pressupostos considerados universais que definem as regras pela qual uma sociedade civilizada deve se orientar. Em qualquer lugar do mundo, princípios são incontestáveis, pois, quando adotados não oferecem resistência alguma. Entende-se que a adoção desses princípios está em consonância com o pensamento da sociedade e vale tanto para a elaboração da constituição de um país quanto para acordos políticos entre as nações ou estatutos de condomínio. Vale no âmbito pessoal e profissional. Amor, felicidade, liberdade, paz e plenitude são exemplos de princípios considerados universais. Como cidadãos – pessoas e profissionais -, esses princípios fazem parte da nossa existência e durante uma vida estaremos lutando para torná-los inabaláveis. Temos direito a todos eles, contudo, por razões diversas, eles não surgem de graça. A base dos nossos princípios é construída no seio da família, de maneira geral, os princípios regem a nossa existência e são comuns a todos os povos, culturas, eras e religiões, queiram ou não. Quem age diferente ou em desacordo com os princípios universais acaba sendo punido pela sociedade e sofre todas as consequências. São as escolhas que fazemos com base em valores equivocados, não em princípios.

**Valores** são normas ou padrões sociais, pessoais, subjetivos e, acima de tudo, contestáveis, geralmente aceitos ou mantidos por determinado indivíduo, classe ou sociedade, portanto, em geral, dependem basicamente da cultura relacionada com o ambiente onde estamos inseridos. É comum existir certa confusão entre valores e princípios, todavia, os conceitos e as aplicações são diferentes.

**Princípios que regem a administração pública brasileira:** A nossa Constituição Federal, disciplina em seu artigo 37, verbis: “Art. 37 – A administração Pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de *legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, e eficiência*”.



### 1.3 - Representações Sociais

O conceito de representação social designa uma forma de pensamento social, são modos de prática orientada de pensamento, comunicação, a compreensão e o domínio do ambiente social, cultural e organizacional.

**Atitude:** é um sistema relativamente estável de organização de experiências e comportamentos relacionados com um objeto ou evento particular. Para cada atitude há um conceito racional e cognitivo - crenças e ideias, valores afetivos associados de sentimentos e emoções que por sua vez levam a uma série de tendências comportamentais – predisposições.

**Preconceito:** se refere a uma atitude injusta e negativa em relação a um grupo ou a uma pessoa que se supõe ser membro do grupo.

**Discriminação:** apesar de literalmente significar 'tratar alguém de uma forma diferente', pode ser definido como um comportamento manifesto, geralmente apresentado por uma pessoa preconceituosa, que se exprime através da adoção de padrões de preferência em relação aos membros do próprio grupo e/ou de rejeição em relação aos membros dos grupos externos.

**Estereótipos:** são crenças socialmente compartilhadas a respeito dos membros de uma categoria social, que se referem a suposições sobre a homogeneidade grupal e aos padrões comuns de comportamento dos indivíduos que pertencem a um mesmo grupo social.

**Racismo:** é a crença na inferioridade nata dos membros de determinados grupos étnicos e raciais. Os racistas acreditam que a inteligência, a engenhosidade, a moralidade e outros traços valorizados são determinados biologicamente e, portanto, não podem ser mudados. O racismo leva ao pensamento ou/ou: você é um de nós ou é um deles.

**Ética:** a complexa teia de relacionamentos integra a vida do ser humano, porque "A dimensão ética começa quando entra em cena o outro. Toda lei, moral ou jurídica, regula relações interpessoais, inclusive aquelas com um outro que a impõe." (ECO, 2002: 9).



### 1.4 - Relacionamento intrapessoal

É relacionamento consigo. Exprime-se na comunicação interna, na autoimagem e na estima que a pessoa tenha por si.

Se a pessoa tem esta autoimagem positiva, automaticamente também tem estima alta. Caso contrário, se a sua imagem é desvalorizada, sua autoestima é baixa.

Isto provoca sentimentos de insegurança e indecisão frente ao mundo, faz com que a pessoa distorça a realidade e tenha dificuldades em colocar-se num grupo, admitir erros, expressar ideias diferentes e/ou aceitar críticas.

Geralmente são pessoas muito preocupadas com a imagem que as outras pessoas têm dela.

### 1.5 - Relacionamento interpessoal

O homem é um ser social, que vive em grupos diferenciados para atender as suas necessidades sociais.



Conviver com o semelhante, conseguindo uma relação saudável e construtiva, é um grande desafio para muitos de nós. Mas é fundamental. É preciso desenvolver habilidades, aprender novos comportamentos para melhor estabelecer as nossas relações interpessoais, tanto profissionalmente quanto na vida pessoal.

## 1.6 - Habilidades de relacionamento

As pessoas difíceis possuem as mais diversas características. Podem ser colegas de trabalho, parentes, vizinhos, clientes, fornecedores, independente de quem sejam, são irritantes, dão trabalho e você não gosta de tratar com elas.

Cabe ao recepcionista saber lidar com todos eles e é fundamental que conheça algumas regras básicas sobre como conseguir sair bem das situações embaraçosas.

- 1) Ouça com atenção.
- 2) Não se irrite! Mantenha controle da situação.
- 3) Seja objetivo. Concentre-se nos fatos.
- 4) Fique calado e deixe que a pessoa descarregue sua ira.
- 5) Durante a explosão de alguém, não a ignore, mostre que está atento, o tempo todo.
- 6) Se você estiver errado, admita-o, peça desculpas e diga o que vai fazer para corrigí-lo.
- 7) Tente mostrar ao interlocutor que você entende o que ele está sentindo
- 8) Tenha atitude firme! Coloque suas ideias e opiniões.
- 9) Faça com que o interlocutor participe da busca de uma solução para o problema.
- 10) Faça uma autoavaliação e promova o seu crescimento profissional. Verifique o seu comportamento profissional sempre.

## 2 - Processo de comunicação

### 2.1 - Por comunicação podemos compreender...

*“A palavra é metade de quem a pronuncia e metade de quem a ouve”*

A comunicação é um fator muito importante para a boa qualidade do atendimento, pois é através dela que ocorrem todos os processos de relacionamento, e sem o qual não seria possível a realização de grandes resultados. Ela existe sempre entre dois pontos: o Emissor e o Receptor, mas que o grande problema é quando surgem interferências entre eles. O que é bastante comum. Para que o significado seja transferido é preciso que um emissor transmita uma mensagem e um receptor compreenda a mensagem. A comunicação não se limita meramente à fala e pode assumir diversas formas, como, por exemplo; ofícios, e-mails, ordem de serviços, apresentações visuais ou símbolos e mensagens não verbais, tais como expressões faciais, roupas, corte de cabelo entre outros.

Ela ocorre sempre sob duas formas bem definidas, a comunicação formal e a informal.

**A comunicação formal** segue uma hierarquia dentro da empresa, respeitando sua administração, valores e objetivos. O importante na comunicação é o cuidado e a preocupação com os interlocutores na transmissão dos dados ou das informações em questão para que se obtenha o sucesso no processo desejado.

**Comunicação informal** não possui regra alguma, passando até mesmo por cima dos níveis da autoridade. É por meio desta comunicação que o funcionário transmite sua



satisfação ou insatisfação em relação à instituição. É caracterizada pelo processo não estruturado da informação, envolve todos os níveis da companhia e o assunto não se restringe necessariamente a questões profissionais.

#### **Observação:**

**Comunicação Via Internet** nas comunicações via internet, vale a informalidade, mas jamais a deselegância. Este é um meio de comunicação eficiente, mas pode não ser o mais adequado em determinadas situações. Evite extrapolar ao fazer piadas e gracinhas na internet. Jamais envie spams, isto é, mensagens comerciais ou correntes sem autorização do receptor. A digitação deve ser clara, objetiva e sem erros. Revise, portanto o texto antes de enviá-lo. O e-mail deve ser assinado e terminar com uma saudação. Evite jargões, gírias e abreviaturas, pois nem todos conhecem o seu código. Evite texto rebuscado com todos os recursos do computador; as imagens devem vir fora do corpo do e-mail, mande-as anexadas; pesa menos e descarrega mais rápido.

Em qualquer dos casos de comunicação escrita devemos observar com cuidado a estética, a objetividade, a clareza, a simplicidade e a correção da linguagem.

Principais interferências: Dispersão, Linguagem, Meio de Comunicação, Entonação e Postura Corporal.

**Dispersão:** O Receptor pode estar disperso, e não presta atenção ao que você transmite. Isso entre outros motivos pode ocorrer por falta de interesse.

**Linguagem:** Muito comum esse tipo de falha na transmissão, o exemplo mais simples de citar é quando alguém usa uma linguagem muito técnica para explicar algo a um leigo nesse tipo de linguagem (ex: advogados, técnicos de informática).

**Meio de comunicação:** As pessoas se relacionam com o ambiente através de seus sentidos, por isso temos pessoas mais visuais, outras mais auditivas, etc. Sendo assim algumas tem mais facilidade para assimilar aquilo que veem, enquanto outras assimilam melhor aquilo que ouvem, assim como outras assimilam melhor fazendo, enfim, o meio que você vai usar para transmitir a informação também é muito importante.

**Entonação:** Muitas vezes a entonação dada a alguma palavra na frase pode mudar o que está subentendido para o receptor. Ele pode até mesmo pensar que você esta sendo irônico ou falso de acordo com sua entonação.

**Postura corporal:** “O corpo fala”, você pode estar dando uma boa notícia, porém sua expressão facial diz o contrário. Um corpo curvado e cansado não passa uma informação visual de motivação, portanto, se a mensagem for essa, com certeza a dúvida ficará na mente do receptor.

## **2.2 - Comunicar e relacionar sem barreiras**

Existem algumas estratégias que devemos observar em nossa comunicação para que os relacionamentos pessoais e profissionais alcancem resultado positivo.

Procure sempre desenvolver suas habilidades de comunicação, estando atento aos seguintes fatores:

**Clareza:** comunique-se de maneira límpida, fácil de compreender;

**Objetividade:** seja fiel ao assunto, evite misturá-lo com suas opiniões pessoais;

**Precisão:** faça da sua mensagem algo exato, não seja vago, indeterminado;

**Emoções:** esteja atento aos seus sentimentos e emoções, pois quando estamos tensos, o que ouvimos e percebemos parece ser mais ameaçador que quando estamos tranquilos e seguros. As nossas emoções interferem diretamente na interpretação do que foi transmitido.



**Sentido Completo:** verifique se você está transmitindo o assunto por inteiro. Caso contrário, o receptor terá de procurar outras fontes e isto pode produzir consequências ruins para o andamento do seu trabalho.

**Saiba Ouvir:** ouça com atenção, procure compreender o significado da mensagem recebida, atingindo o objetivo da comunicação.

## 2.3 - Aprender a escutar

Para CARL ROGERS, comunicação ocorre quando entendemos o que escutamos. Isso significa ver a ideia expressa e a atitude do ponto de vista da outra pessoa, para entender como ela se sente e atingir seu ponto de referência.

Os maiores problemas encontrados na comunicação interpessoal estão na nossa incapacidade de ouvir as mensagens que nos são passadas. Então, de que maneira podemos tornar nossa audição cada vez melhor?

Basta estar atento aos aspectos básicos do **bom ouvinte**:

**Não interrompa a sua fala**, não é possível falar e ouvir ao mesmo tempo;

**Concentre-se** no assunto, não distraia com nada ao seu redor;

**Paciência** espere o interlocutor terminar sua ideia antes de respondê-lo;

**Confirme** se o que você entendeu é realmente o que o interlocutor emitiu, resumindo os pontos chaves do assunto;

**Cuidado com a velocidade** da fala, pois esta é de 100 (cem) a 150 (cento e cinquenta) ppm, sendo a velocidade do pensamento de 400 (quatrocentos) a 500 (quinhentos) ppm. Não fale muito depressa nem muito devagar;

**Suspenda julgamentos** críticos e avaliativos, tente se livrar dos seus preconceitos;

**Seja empático** procure se colocar no lugar do outro e ver o mundo como ele vê.

**2.4 - O que é Feedback ?** *Fornecer feedback consiste em revelar a sua percepção sobre “como o comportamento do outro está afetando a você mesmo, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização.”*

*Gramigna, 2002*

### 2.4.1 - Etapas essenciais para o Feedback:

**Preparação / Elaboração:** antes de se sentar em frente ao outro, reflita com cuidado sobre o que vai falar, pensando em aspectos positivos e negativos, que retratem a sua opinião verdadeira. Preparar-se com antecedência ajuda a organizar as ideias e a hierarquizar o que de fato é importante. Isso o levará a refletir sobre aspectos positivos do outro, algo que contribui para a quebra de resistência;

**Criar e formatar o ambiente adequado:** o local deve ser reservado e neutro, mas se for você quem está propondo o feedback, melhor que a conversa se dê na sala da outra pessoa. Deve-se dedicar toda a atenção à conversa, sem interrupções de secretária ou telefone. O motivo é que é importante que o ambiente contribua para que a conversa se inicie e transcorra com a menor tensão possível;

**Definir os rumos e as regras:** deve-se combinar como se dará a conversa, propondo que o primeiro a dar o feedback fale tudo o que tem para falar, enquanto o outro escuta, apenas fazendo anotações, pois terá o direito de responder logo. Depois os papéis se invertem. Evitar respostas de "bate - pronto" ajuda a conter a impulsividade e reduz a tensão. Se ganha tempo para assimilar o que foi dito e refletir melhor sobre o que responder. Quem propôs o feedback deve deixar o outro à vontade para ser o primeiro a falar, se este preferir;



**Na hora de ouvir...:** ouça tudo o que o outro tem para falar sem interferir - apenas faça anotações, se possível já separando o que você acha pertinente e o que você não avalia pertinente, para ajudá-lo a organizar a resposta. Ter a capacidade de ouvir sem retrucar, na hora demonstra maturidade e interesse legítimo de melhorar. A resposta deve seguir o mesmo tom cordial e equilibrado do momento em que se dá o feedback;

**Finalizando feedback:** quando os dois já tiverem falado e respondido, é importante que cada um faça um breve reforço dos pontos principais do feedback. É uma forma de ajudar o outro a organizar o pensamento e identificar o que foi mais importante numa conversa que normalmente dura entre 40 minutos e uma hora. Por fim, vale lembrar que um feedback não é uma queixa, bronca ou lição de moral. É um conjunto de ferramentas que auxiliam no amadurecimento da relação organizacional. Evite transmitir o feedback achando que apenas a outro parte envolvida precisa mudar, independente de questões hierárquicas, pois, certamente você também pode adequar algo. Sempre há os dois lados.

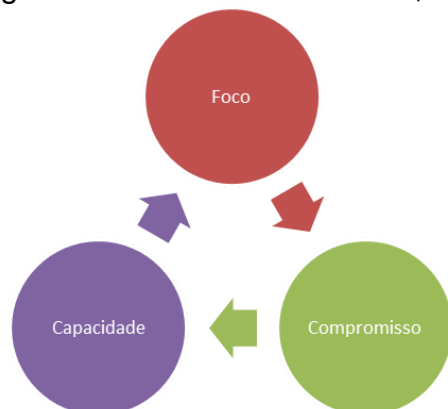
### 2.4.2 - Utilização do feedback

- Específico ao invés de geral – indicar o comportamento numa determinada ocasião; impessoal.
- Descritivo ao invés de avaliativo – apenas o relato, sem julgamento.
- Compatível com as necessidades de ambos – pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente as necessidades do comunicador
- Dirigido – para comportamentos que o receptor possa modificar □ Ter empatia; mostrar a pessoa o quanto o feedback pode ajudá-la □ Falar diretamente, não usar intermediários.

## 3 - O Ser Humano e o Trabalho

É sabido que o conhecimento humano amplia-se diariamente, conforme as relações experimentadas pelos indivíduos, por meio de processos de difusão, absorção, informação e comunicação. Conforme Hubert Saint-Onge (1996 apud Stewart, 1998, p. 65), “as pessoas sabem mais do que percebem – ao longo dos anos, elas desenvolvem enormes repertórios de habilidades, informações e formas de trabalhar que internalizam a ponto de esquecer” (conhecimento tácito). O autor também expõe que assim como acontece com os indivíduos, acontece com as organizações e grupos.

E assim, três elementos são essenciais para o melhor processo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional: Eles são: foco, compromisso e capacidade.



O **foco** é sobre ter um claro senso de destino... O que você quer alcançar e por quê. Assim como os que estarão envolvidos ou impactados com você.



O **compromisso** é sobre as atitudes, emoções, vontade e do grau do envolvimento que existe entre as pessoas.

A **capacidade** é sobre o grau de habilidades, conhecimentos, processos e recursos internos individuais presentes em todos.

- Se você tem foco e compromisso, mas **não tem capacidade**, o objetivo tornase algo **que** você **faria se** pudesse ou tivesse os recursos necessários para fazê-lo.
- Se você tem compromisso e capacidade, mas **sem foco**, o objetivo torna-se algo que você **deixa de fazer**, pois você não tem clareza sobre o que é e porque fazer.
- E, se você tem capacidade e foco, mas **não se compromete**, a meta se torna algo distante, que você **poderia fazer**, mas só se você estivesse engajado no fazer.

Para isso é necessário refletir;

**Foco:** estabelece os nossos objetivos, ou, alguma coisa mudou? Como fazer esses objetivos continuarem a encaixar com a nossa visão do futuro para nós mesmos? Para a nossa empresa? Para o nosso ambiente atual? Por que esses objetivos são importantes? Como podemos conseguir uma maior clareza? O que está faltando?

**Compromisso:** Como estão engajados aqueles que seguem? Como se sentem? Ética, lealdade e confiança são sentimentos presentes? Identificam-se – empresa e pessoa?

**Capacidade:** temos as habilidades que necessitamos? Se não, qual a formação que nós precisamos? De que forma devemos procurar? Como desenvolvê-las? Temos o equipamento e recursos de que precisamos? Se assim for, sabemos como fazer o melhor uso deles? Quais são os possíveis obstáculos?

*"Assim como ninguém aprende tanto sobre um assunto como o homem que é obrigado a ensiná-lo, também ninguém se desenvolve tanto como o homem que tenta ajudar os outros a se autodesenvolverem"*

*Peter Drucker.*

### **3.1 - Endomarketing ou Marketing interno: Uma ferramenta estratégica para projetar uma imagem positiva da organização**

Endomarketing ou marketing interno trata-se da aplicação das técnicas de marketing ao público interno, tais como empregados, gerente, diretores, supervisores, etc. (LAS CASAS, 2006, p. 120). Em outras palavras, é uma técnica de procurar tratar ou ver o funcionário como cliente externo, procurando criar produtos ou serviços que satisfaça os desejos e necessidades desses clientes, com o intuito de aumentar o seu comprometimento com os objetivos da organização.

A finalidade do marketing interno é “apresentar” a firma para o funcionário, procurando elevar a sua motivação, para com isso desenvolver uma equipe de trabalho dinâmica e orientada ao cliente (LAS CASAS, 2006, p. 121). A implantação da ferramenta de endomarketing tem como objetivo atrair e reter bons funcionários (clientes internos), motivando-os a se tornarem “divulgadores voluntários”, em consonância com as estratégias da organização. Para que se consigam melhores resultados é preciso mobilizar o público interno, dar-lhe uma razão pela qual trabalhe (BEKIN, 2003, p. 06).

Inicialmente, a prática do endomarketing deve proporcionar aos colaboradores o conhecimento e entendimento da missão, visão e valores pelos quais a organização prima. O ponto em comum para a implantação do marketing interno nas organizações é rever as atitudes, valores a envolver e comprometer os funcionários (BEKIN, 2003, p. 07).

Duas linhas de ação guiam esse processo: a atitude e a comunicação. A atitude visa dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender os clientes/usuários. Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e



qualificação do funcionário (todos os funcionários, desde a recepcionista até o presidente) para que ele possa assumir responsabilidades e tomar iniciativas.

A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações, tanto horizontal quanto vertical, capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Os departamentos devem trabalhar com interação e sinergia, senão acabarão perdendo a visão da empresa e do cliente como um todo (BEKIN, 2003, p. 23).

Para isso, a organização deve utilizar de todos os meios e formas de comunicação: orais, escritas, audiovisuais, internet, intranet e outras tecnologias que porventura venham a surgir. Todos devem saber o que a empresa produz e suas rotinas de serviços. Dessa forma os funcionários conhecerão a empresa (saberão o porquê de fazer e para quem fazer) e poderão “apresentar” a empresa para o cliente externo. À medida que a informação for mais rápida, as pessoas, de posse do conhecimento, podem tomar decisões (BEKIN, 2003, p. 25).

Unindo a linha de comunicação e atitude, faz-se o endomarketing. A organização que implantar essa ferramenta estratégica de forma contínua, procurando incorporá-la em sua cultura, com certeza dará um grande salto de qualidade na prestação dos seus serviços. A motivação de seu pessoal é de fundamental importância para que haja, naturalmente, o comprometimento com os objetivos da instituição. Atender bem os seus clientes externos de modo eficiente e eficaz será, simplesmente, uma consequência.

### 3.2 - Preparação profissional x Endomarketing

O profissional que está disponível para o atendimento ao público deve possuir as seguintes qualidades inerentes ao seu comportamento:

**Ser atencioso e ter comprometimento:** dispensar atenção ao cliente, caso tenha prometido retornar uma ligação telefônica ou se deve alguma resposta sobre produto ou serviço ou ainda se deve um retorno de informação, não esquecer jamais;

**Saber ouvir:** quem sabe ouvir sempre será mais bem informado e será possuidor de elementos para conduzir o cliente a uma solução justa para ambas as partes;

**Ser paciente:** quem tem paciência tem mais facilidade para conduzir o bom andamento da conversa;

**Ser cortês:** a cortesia é um dos recursos mais importantes de um profissional. Devemos cuidar para que não haja excessos;

**Ser humilde:** ninguém é dono da verdade e o profissional deve aceitar críticas em relação ao seu trabalho. Deve explicar o porquê da atitude se esse estiver errado, ser humilde para dizer que errou, mas que aprendeu com o erro;

**Ser humorado:** nunca confundir bom humor com cinismo;

**Falar a verdade:** nas informações prestadas falar a verdade é essencial. É melhor assumir uma falha eventual do que dar a impressão de que omitiu informações;

**Ser natural:** sendo espontâneo, com muito profissionalismo;

**Dar atenção às reclamações:** o cliente sempre se irrita e nunca mais volta quando suas reclamações são consideradas inoportunas ou inconsistentes;

**Prestar orientações seguras:** nada mais gerador de descredibilidade que expressões como “eu acho...”;

**Evitar atitudes negativas e negadoras:** expressões do tipo “não podem...”, “não deve...” “está errado”, “sito muito”, “o senhor não está sendo suficientemente claro”, “nunca nos interessou trabalhar com esta marca ou produto ou serviço”, “o nosso concorrente não está à nossa altura para atendê-lo”, são altamente nocivas e prejudiciais que desagradam totalmente os clientes;





**Nunca dar ordens para o público:** usar a forma condicional é uma ótima estratégia para ganhar o cliente. Expressões como: “o senhor poderia nos fazer um favor...”, “o senhor assinaria, por favor, aqui...”, são expressões adversas a outras que são antipáticas ao público como: “assina aqui”, “venha até aqui”, “ao ver o produto o senhor vai entender melhor”. São formas de demonstrar a pessoa que ela é inferior ao funcionário, por conseguinte transforma um atendimento em situação sem qualidade.

## 4 - Qualidade de vida no trabalho

Segundo a Organização Mundial da Saúde, Qualidade de Vida é um conjunto de percepções individuais de vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores em que vivem, e em relação a suas metas, expectativas, padrões e preocupações.

### 4.1 - Dicas para melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho:

Algumas observações que servem para todos:

- Cuide de sua alimentação;
- Faça exercícios;
- Reforce o ego do outro, e o seu também;
- Cultive o bom humor;
- Atenha-se ao que a pessoa fala e não fique imaginando coisas;
- Não espere que o outro adivinhe o que você quer: fale;
- Modere o seu tom de voz, ele pesa muito na comunicação; procure falar calmo, firme, sem suspense nem dramas;
- Seja acolhedor e deixe que o outro fale;
- Chame as pessoas pelo nome, se ela tem apelidos populares, evite-os; a pessoa, no íntimo, agradecerá por isto;
- Preste atenção ao que estão falando; não comece outra conversa simultaneamente chamando a atenção para si; se estiver com pressa, comunique o fato e retire-se;
- Siga a conversação com sequência; evite detalhes e pormenores;
- Troque o “não concordo” por “o que você acha?”
- Use bem o seu tempo; respeite o tempo do outro; não distraia e nem o faça esperar muito;
- Seja objetivo, elogie ou critique a atitude e não a pessoa;
- Evite comparações; fale o que for preciso, mas não compare;
- Desenvolva a empatia (tente colocar-se no lugar do outro);
- Mantenha o bom humor: não perca a esportividade diante de uma brincadeira;
- Cumpra o que prometeu, ou avise assim que se sentir impossibilitado de fazê-lo;
- Organize-se, planeje sua vida, suas atividades, seu trabalho, seu lazer; revise, planeje, dê prazos;
- Não subestime seus adversários;
- Não se envolva em intrigas e discussões. Não dê ouvido a boatos e fofocas;
- Tenha paciência com os outros, ensine, oriente, mas lembre-se que cada pessoa tem seu ritmo e o que é obvio para você pode não ser para o outro;
- Agilize seus pensamentos. Busque soluções, saiba optar, pague o preço;
- Trace metas a curto, médio e longo prazo;



- Desenvolva a automotivação e busque sempre o desenvolvimento pessoal;
- Tenha claro suas qualidades e defeitos, mas se aceite e goste de você como você é;
- Destaque o que você tiver de positivo e não os seus defeitos, mas não se torture;
- Perdoe sempre a você mesmo e aos outros; somos todos humanos;
- Desenvolva o senso de observação e não entre nos jogos que algumas pessoas fazem, mas também não fique desconfiado o tempo todo; relaxe;
- Respeite sempre a hierarquia, mas como pessoa humana sinta-se igual aos outros;
- Seja solidário sempre;
- Tire proveito de tudo na vida, de tudo se tira uma lição;
- Não fiquem culpando os outros, procure solução e não culpado;
- Lembre-se que a felicidade está dentro de nós, somos os únicos responsáveis pela nossa felicidade;
- Saiba guardar segredos.

#### 4.2 - Como evitar conflitos

Conflitos surgem, às vezes, do nada, e constituem um dos maiores problemas do atendimento ao público onde a pressão é muito grande.

Você deve aprender o quanto antes, métodos para evitar conflitos e, se surgirem, como evitar que eles se transformem numa tempestade. Lembre-se o tempo todo da máxima “não faça tempestade em copo d’água” que até já virou título de livro.

Controle a ansiedade, a maior inimiga dos atendentes e recepcionistas: se sentir que a pressão está grande, não espere chegar ao máximo, aprenda a relaxar fazendo respiração consciente.

O meio mais fácil e rápido para aclamar o espírito e a mente é respirar consciente, isto é, concentre-se no ar entrando e saindo.

Se o nervosismo for grande demais, respire mentalizando as palavras “entrando” quando inspirar e “saindo” quando expirar. Concentre-se neste poderoso exercício que a mente se acalma.

A respiração consciente funciona em todos os momentos em que precisamos de tranquilidade para clarear a nossa percepção: nas horas de trabalho e de estudo, e também nos momentos em que sentimentos negativos como a raiva, o ciúme e a ansiedade nos impedem de perceber claramente a realidade, respire fundo, conte a respiração, perceba o ar entrando em seus pulmões. *Inspire e expire calmamente*. Este exercício deve ser feito antes de sentar-se para trabalhar, antes de cada telefonema; ao lidar com um colega em situação de conflito, ao falar com seu supervisor, em momento de tensão, e sempre que sentir que precisa aclamar a mente para atingir a percepção consciente, o nível em que enxergamos claramente.

#### 4.3 - Princípios de Ergonomia

Ergos (trabalho) + nomos (estudo de), logo, é a ciência que estuda e propõe um mobiliário que ofereça conforto e segurança ao usuário sem comprometer sua saúde.



Condições ideais de trabalho garantem a boa saúde. Use corretamente os seus equipamentos de trabalho e seu mobiliário, vigie sua postura.

### **Monitor**

Deve ser posicionado diante do usuário de forma que fique centrado no centro da tela; o monitor deve ficar ligeiramente inclinado, de acordo com o ângulo do olhar.

### **Teclado**

Enquanto estiver digitando, os punhos devem estar alongados e não apoiados, nem curvado para cima ou para baixo.

O teclado deve ser ergonômico, numa altura em que os antebraços, punhos e mãos fiquem alinhados, em posição paralela ao chão ou suavemente inclinada para baixo. A postura deve ser ereta; portanto, posicione o teclado de modo que você não precise se inclinar para teclar. **Cadeira**

Deve ser confortável e ajustável de modo que as coxas fiquem paralelas ao chão ou ligeiramente inclinadas para baixo; os pés devem estar espalmados ao chão, ou seja, não inclinados, como se estivessem descalços.

Procure sempre o conforto, qualquer posição desconfortável é inconveniente.

## **4.4 - Exercícios Preventivos**

Eles previnem as LER – Lesões pro Esforços Repetitivos. Estes exercícios foram adaptados da loga para nossas condições atuais de trabalho.

### **4.4.1 - Quando e como alongar-se?**

Você deve estabelecer uma hora do dia para alongar-se, mas, após sentir o quanto isto é importante, vai querer alongar-se a toda hora.

- 1 – respire profundamente e bem devagar;
- 2 – solte o corpo, relaxando bem;
- 3 – alongue-se até seu limite, o limite da dor.

Se o tempo é curto demais, faça com calma, dois ou três alongamentos, apenas. O essencial é serem bem feitos e com sequências inteiras.

### **4.4.2 - Pescoço – 5 segundos, 2 vezes.**



- Tombe a cabeça para o lado e gire, devagar, fazendo um círculo completo; para os dois lados;
- Gire a cabeça para um lado e volte-a ao centro;
- Ponha a mão sobre a lateral da cabeça, e apóie-a, apenas o peso natural da mão; dos dois lados.

#### 4.4.3 - Ombros – 5 segundos, 2 vezes.



- Levante e abaixe os ombros girando-os, para frente e para trás;
- Leve as mãos atrás da cabeça entrelaçando os dedos, estique-as para frente, e para cima, alongando também o dorso.

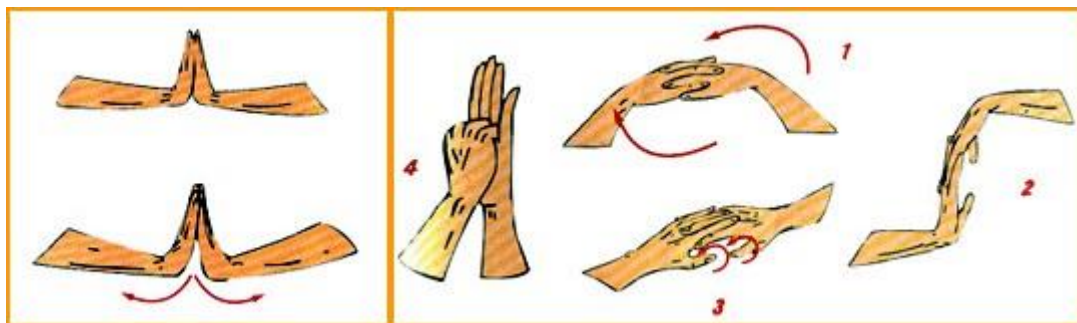
#### 4.4.4 - Braços – 10 segundos, 2 vezes.

- Leve o braço esquerdo atrás das costas;
- Segure o punho com a mão direita e abaixe a cabeça para o lado direito;
- Volte à posição inicial e respire fundo; faça o mesmo do outro lado.



- Solte os braços e sacuda as mãos;
- Leve o braço para trás das costas passando-o por trás da cabeça, como se fossem coçar as costas; pegue o cotovelo deste braço com a outra mão e alongue; faça também com o outro braço.

#### 4.4.5 - Mãos no teclado – 8 segundos, cada punho.



- Mão em posição de oração vire-as juntas, para todos os lados;
- Feche e aperte várias vezes os punhos;
- Abra bem as mãos, com vigor nos dedos;
- Com as mãos e os dedos entrelaçados, gire as mãos;
- Puxe, suavemente, cada dedo das mãos;

#### 4.4.6 - Olhos “cansados”

- Pisque conscientemente várias vezes;
- Olhe para a janela e mire a paisagem;
- Feche os olhos e relaxe o rosto;
- Esfregue as palmas das mãos até ficarem bem aquecidas e coloque-as sobre os olhos; sacuda as mãos para os lados num gesto de jogar fora o cansaço.

#### 4.4.7 - Relax total (boneca de pano)

- Inspirando e expirando, jogue o corpo para frente e solte-o como se fosse uma boneca de pano;

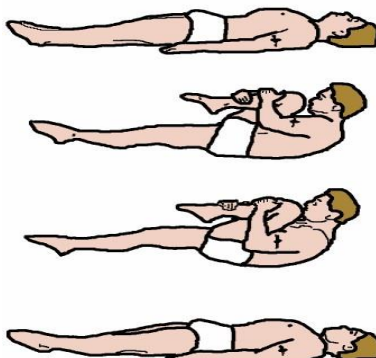


- Sacuda os braços, mãos, pernas e pés.

#### 4.4.8 - Relax do elefantinho

- Faça círculos amplos com os braços: comece devagar, soltando bem os braços e o corpo, girando o corpo, só os pés permanecem firmes no chão; vá aumentando a amplitude do vigor, depois vá diminuindo a intensidade das braçadas até parar.

#### 4.4.9 - Exercícios para a coluna



- Escore as costas, com as nádegas bem rentes a uma parede, e a perna para cima abra os braços, role os ombros para trás; se não tiver parede, deite-se ao chão;
- Deite-se de costas, relaxe bem, em seguida, abrace as pernas e role-as juntas, suavemente, de um para outro lado.

#### 4.4.10 - Ginástica Cerebral

- Pressione suavemente cada um dos pontos positivos localizados acima do centro de cada sobrancelha e a meio caminho até a raiz do cabelo, com três dedos de cada mão;
- Feche os olhos e pressione os pontos ligeiramente durante seis a dez lentas respirações completas.

Após todos esses exercícios físicos sentirá nivelar a energia emocional e racional, além de estimular sua memória.



## 5 - Atendimento/Tratamento

### 5.1 - Qual a diferença entre atendimento e tratamento?

**Atender:** servir, estar atento, dar atenção a, ouvir - Primeiro passo.

Atendimento diz respeito a satisfazer as demandas de informação, produtos ou serviços apresentadas pelo cidadão.

**Tratar:** acolher; dar tratamento a... – Segundo Passo



Tratamento diz respeito à forma como o usuário é recebido e atendido, por sua vez, refere-se à atuação do atendente quando interage com o usuário.

*“Trate as pessoas como gostaria de ser tratado”*

## 5.2 - Tipos de atendimentos

### 5.2.1 - Atendimento personalizado

O atendimento deve ser personalizado; foi-se o tempo em que a linguagem formal e impessoal caracterizava a comunicação profissional; hoje, valoriza-se muito a intuição e a emoção. Um atendimento deve transmitir ao público/usuário um atendimento personalizado.

Ao atender alguém:

- Não é elegante atender uma pessoa fumando, conversando com outras ao mesmo tempo, ou desenvolvendo qualquer tarefa;
- O “toque” do olhar faz com que a pessoa se sinta importante;
- Chame a pessoa pelo nome, personaliza e acalma o indivíduo;
- Mesmo que esteja atendendo muitas pessoas ao mesmo tempo, demonstre interesse pelo assunto;
- A postura visual deve ser a mesma da fala;
- Seja claro e objetivo;
- Não qualifique as pessoas pelo jeito simples, pela aparência;
- Seja tolerante com as pessoas que têm dificuldades de entender as informações;
- Se estiver ocupado no momento, demonstre já ter percebido a presença da pessoa através de gestos, expressões ou palavras;
- Desculpe-se por eventuais demoras;
- Procure adequar a linguagem ao tipo de público.

### Exemplos de Visitas:

Um (a) atendente transmite a imagem da organização pública através da sua própria imagem, a partir do primeiro contato com o público/usuário. Postura, simpatia e segurança fazem com que as pessoas acreditem na seriedade da organização, gerando, com isso, confiabilidade nos contatos.

1) Visitas Programadas: a secretária ou atendente recebe o visitante e o conduz ao local adequado – recepção, sala de reuniões ou diretamente à sala da chefia (depois de anunciado). Deve ser verificado previamente com a chefia o grau de importância da visita, para as providências necessárias. Ex: transporte, alimentação, quem deve participar do contato, o que deve ser preparado em termos de informação...

2) Visitas não programada: constituem sérios problemas para as recepcionistas e/ou atendentes que tem de remanejar atividades ou munir-se de habilidades para encaminhá-la a outro setor da empresa, ou até mesmo conseguir que adie o contato. De modo geral, a secretária pode solucionar o problema, com perspicácia, distinguindo dentre as não programadas aquelas de importância para a respectiva repartição e que devem merecer o mesmo tratamento dado às programadas.

3) Interrupções: quando o chefe está com visitantes na sala, não deve ser interrompido. Caso haja necessidade de levar-lhe algum recado, deve ser feito através de bilhete que é colocado sobre a mesa, em sua frente. Quando o recado for para o visitante, deve entregá-lo primeiramente à chefia, que dirá ao visitante o seu conteúdo. O mesmo procedimento é observado para interromper reuniões. A secretária e/ou recepcionista deve



manter a sua agenda atualizada de acordo com a da chefia. Não é elegante e nem conveniente que o visitante perceba a desorganização da referida repartição pública.

## 5.2.2 - Atendimento impessoal

**Princípio da Impessoalidade:** Qualquer agente público seja ele eleito, concursado, indicado, está ocupando seu posto para servir aos interesses do povo. Assim, *seus atos obrigatoriamente deverão ter como finalidade o interesse público*, e não próprio ou de um conjunto pequeno de pessoas amigas. Ou seja, deve ser *impessoal*.

Se o administrador decide construir ou asfaltar uma determinada rua, deve fazê-lo para beneficiar o conjunto da população, não porque a rua passa em frente a um terreno seu ou de algum correligionário. Nesta situação, teríamos um ato pessoal. Lembre-se de que o administrador é um mero representante temporário dos interesses do povo, e não pode se desvirtuar dessa finalidade. Nesse caso, confunde-se com o princípio da finalidade, que é uma espécie da impessoalidade, por vezes sendo considerados como sinônimos.

Outra vertente desse mesmo princípio é a que prevê que os atos não serão imputados a quem os pratica, mas sim à entidade à qual está vinculado. No caso de um AFRF lavrar um Auto de Infração contra determinada pessoa jurídica pelo não pagamento de tributo devido, não é ele que estará exigindo o tributo, mas sim a Secretaria da Receita Federal, em face da lei que assim estipula. O AFRF é mera materialização do ente SRF.

Como é ela quem autua, qualquer outro AFRF poderá rever de ofício ou manter a cobrança, ainda que aquele autor do auto tenha sido desligado dos quadros da SRF.

No exemplo anterior, a rua não foi feita pelo prefeito, mas sim pela prefeitura. O prefeito não passa de um representante temporário da prefeitura.

Veja o que diz o art. 37, §1º, da CF/88, que representa a garantia de observância desse princípio:

“A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.”

Observe também o que diz a Lei 9.784/99, em seu art. 2º, parágrafo único, inc. III, que determina que, nos processos administrativos, serão observados os critérios de objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades.

O atendimento padronizado e impessoal produziu um efeito indesejado na relação entre consumidor e varejista. Tirou a emoção do ato de comprar. Suprimiu o principal fator de decisão e prazer inerente ao momento da compra. Para o atendente uniformizado e padronizado aquela venda é mais uma venda. Para o consumidor que está comprando aquela é a compra.

Os sentimentos presentes são muito diferentes. Para o vendedor sua obrigação é dar as informações solicitadas e conduzir o processo de venda, mas para o consumidor é uma experiência única e relevante. A padronização do atendimento dos vendedores levou à impessoalidade e a perda da confiança, componente fundamental para gerar credibilidade que por sua vez é o principal fator que leva o consumidor a tomar a decisão de comprar.

Precisamos voltar ao atendimento à moda antiga. Simples, direto, mas com uma forte dose de afeto, respeito, compromisso e entendimento das necessidades de cada cliente individualmente. Fazer da loja o local em que a experiência de compra seja vivencial e sensorial. Encantar o cliente com o sorriso e a atenção que ele merece por ter entrado no ponto de venda. Tratá-lo como o convidado querido pelo qual esperamos o ano inteiro.





A estratégia de sortear prêmios entre os consumidores não garante aumento da venda nem substitui a propaganda ou a necessidade de um bom atendimento. Serve para atrair mais público para a loja. Mas o que vai determinar o volume das vendas é o mix de produtos ofertados, o posicionamento do preço e principalmente o ambiente que o consumidor vai encontrar.

O maior benefício ainda são os cidadãos serem bem atendidos por nós, principalmente quando são mal atendidos por outros.

### 5.2.3 - Atendimento Efetivo

**Princípio da Eficiência:** Costumo destacar este princípio como dos mais importantes. Como vimos, não existe hierarquia entre princípios, porém, para fins de concurso público, este princípio acaba tendo relevância, pois foi o último introduzido na Constituição, por meio da EC nº 19/98, chamada de emenda da reforma administrativa, que deu nova redação ao art. 37 e outros.

Também revela dois aspectos distintos, um em relação à atuação do agente público, outro em relação à organização, estrutura, disciplina da Administração Pública.

Os agentes públicos devem agir com rapidez, presteza, perfeição, rendimento.

Importante também é o aspecto econômico, que deve pautar as decisões, levando-se em conta sempre a relação custo-benefício. Construir uma linha de distribuição elétrica em rua desabitada pode ser legal, seguir a Lei de Licitações, mas não será um investimento eficiente para a sociedade, que arca com os custos e não obtém o benefício correspondente.

A Administração Pública deve estar atenta às suas estruturas e organizações, evitando a manutenção de órgãos/entidades subutilizados, ou que não atendam às necessidades da população.

Perceba o que prevê a Lei nº 9.784/99, em seu art. 2º, "caput":  
"Art. 2º. A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência."

Estes princípios estudados até aqui são os cinco básicos da Administração, expressos na Constituição Federal, em seu art. 37, caput: "Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, os Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerão aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência..."

#### **Eficiência e eficácia**

**1) Eficiência:** é fazer certo; o meio para se atingir um resultado; é a atividade, ou, aquilo que se faz.

**2) Eficácia:** é a coisa certa; o resultado; o objetivo: aquilo para que se faz, isto é, a sua Missão! Estes são dois conceitos muito antigos, mas implacavelmente atuais. Principalmente nos dias de hoje não compreendê-los ou, o que é muito pior, confundi-los provoca, sem dúvida, grandes danos à performance e aos resultados. As diferenças entre esses dois conceitos podem até parecer sutis, mas realmente são extremamente importantes. Peter Drucker é enfático em afirmar: eficiência é fazer certas as coisas, eficácia são as coisas certas. E complementa: o resultado depende de "fazer certo as coisas certas".

Permita-me apresentar cada um desses conceitos com alguns detalhes a mais:

**Eficiência** é: fazer certo; é o meio para se atingir um resultado; é a atividade, ou, aquilo que se faz.

**Eficácia** é: a coisa certa; é o resultado; o objetivo: é aquilo para o que se faz, isto é, a sua Missão.



Considerando-se o exposto vamos checar algumas percepções organizacionais muito naturais e erradas! Iniciando: qual a Missão da área de Treinamento? A resposta natural poderia ser: treinar pessoas; reciclar; desenvolver ou algo parecido. Certo? Não, errado! Percebam que as respostas estão representadas por verbos e dirige-se à ação, portanto refere-se a aquilo que se faz, ou à atividade ou o *Meio* para se atingir o resultado.

Este resultado, ou a chamada Missão poderia ser consignado como: Pessoas Aptas às necessidades da organização! Este é o objetivo. A área de treinamento treina, ou desenvolve suas atividades para alcançar este resultado. Porém, na prática utiliza-se, com frequência o indicador de “homens/horas/treinamento” para medir o resultado de treinamento quando se está medindo, apenas, o seu esforço, ou seja, a sua eficiência no desenvolvimento da ação, mas não a sua eficácia. Afinal, qual foi o resultado desse esforço em treinamento? Para ficar mais claro vamos a outro exemplo: Qual a Missão da área de manutenção de ar condicionado? Mais uma vez a resposta natural seria: consertar ar condicionado, que é uma resposta também errada. Consertar ar condicionado é o que a área de manutenção faz para alcançar a sua Missão que é: Ar Condicionado Funcionando! O que isto quer dizer? Isto quer dizer que se provoca um grande desvio na qualidade da contribuição das pessoas fortalecendo-se a atividade muitas vezes distanciada do objetivo. Frequentemente a área de manutenção de ar condicionado é medida pelo tempo que gasta consertando ar condicionado quando deveria ser medida pelo tempo que não gasta consertando, ou seja, pelo tempo de funcionamento do equipamento. Esta é a medida da sua eficácia.

Percebam então o enorme dano que esta situação causa nos resultados individuais e globais das organizações. Ao se privilegiar as medidas que acompanham o esforço da realização pode-se perder a relação com o resultado desse esforço. Em nome disso, muito realização dentro das organizações é o que costumamos chamar de olhar o próprio umbigo, perdendo-se a avaliação do nível de agregação de valor aos objetivos da organização.

E o que conta, é exatamente o nível de agregação de valor de cada profissional, de cada departamento, de cada organização. Para isso é fundamental trabalhar-se com indicadores!

E este viés, infelizmente, ocorre em diversas áreas das empresas provocando um enorme desvio nos resultados e na agregação de valor dessas áreas e, das pessoas que se esforçam para atender as expectativas para o desenvolvimento dos negócios. Preciso reforçar que esta preocupação é função indelegável dos níveis de chefia das empresas!

Apenas como lembrete: novos conceitos são importantes para a modernização e desenvolvimento dos negócios, mas de nada adianta se não praticamos (ou entendemos) sequer os antigos.

#### **5.2.4 - Atendimento Humanizado**

O que as empresas precisam aprender é que sem as pessoas não há números. Elas ainda são o melhor “negócio” da organização. Estamos diante de uma fase em que o fator psicológico diz muito. Na verdade, ele muitas vezes é o fator motivacional que incidirá diretamente sobre os resultados da empresa. Um funcionário desmotivado não rende da mesma forma que um colaborador totalmente integrado.

A norma ISO 10.015 enfatiza contribuições do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo, ajudar as organizações a tornarem seu treinamento um investimento com retorno garantido. Para que isso ocorra, é necessário que cada organização defina a competência peculiar a cada atividade, que afeta a qualidade dos produtos/serviços. (CHIAVENATTO, 1999).



Investir em algum Órgão que absorva a demanda imensa de denúncias que existem. Criar leis qualquer um o faz, colocar na prática é outra história.

“As instituições de saúde, para atingir a satisfação de seu cliente, devem centrar – toda a atividade – para atender suas necessidades: físicas (tratamento) e emocionais (atendimento)”. Têm o dever de proporcionar-lhe bem-estar, e nunca esquecendo que as mesmas, existem para seus doentes, e que estes pagam a conta, e mantêm a empresa de saúde. A filantropia também é sustentada.

A cultura organizacional institucionalizada em alguns hospitais e clínicas de saúde, não vê o paciente como ser humano livre e portador de sentimentos e emoções. Na maioria das vezes é o paciente que se mostra solidário com o pessoal que atende, e, evita até pedir-lhe o que necessita, para não “sobrecarregá-lo”, tirando-os de sua “rotina”.

A informatização, rotinas, controles em excesso, despersonalizaram a atividades no ambiente hospitalar; tornando as pessoas insensíveis e preocupadas, apenas em cumprir a carga horária – fazer o que está mecanizado. Afinal, todos os hospitais querem obter a certificação hospitalar – que é absolutamente louvável – desde que obedecidas às características de uma instituição de saúde que trata de pessoas doentes, e que os critérios de qualidade não podem ser idênticos ao de uma indústria com um parque fabril. O humanismo deve ser o cerne do hospital, de onde nunca deveria ter saído.

A humanização nos hospitais é de suma importância, pois os cuidados de saúde são atividades humanistas, independentes da tecnologia envolvida no diagnóstico e no tratamento.

## **5.2.5 - Atendimento Online**

### **Email e Internet**

A correspondência das empresas, que antes era feita com os serviços de correio e depois pelo fax, foi largamente facilitada com a chegada do correio eletrônico, um serviço disponibilizado pela internet, a rede mundial de comunicação.

Hoje a troca de informações empresarial acontece preferencialmente pelo e-mail, pela internet, por ser um instrumento de inigualável praticidade e economia, o mais ágil e o de menor custo.

O custo de transmissão de uma mensagem eletrônica é, em média, pago de forma equivalente pelo emissor, que envia a mensagem, e pólo receptor, que a recebe; no caso das empresas, este custo é arcado pela própria organização.

Por isso, é preciso saber utilizar essa ferramenta de maneira adequada, que também possui regras de conduta. Seja objetivo e cuidados ao escrever suas mensagens e tenha bastante atenção ao ler as recebidas.

O e-mail é como uma apresentação pessoal: quando bem escrito, pode resultar no fechamento de um negócio, mas quando redigido de forma incorreta pode vir a ser um desastre.

Os programas de correio eletrônico permitem que se personalizem os modos de exibição da correspondência, facilitando a consulta. O usuário exibe suas listas de mensagens no painel de visualização, podendo classificá-las e separá-las em pastas. Também é possível configurar regras, para que essas mensagens atendam aos critérios que você determinar.

Veja no quadro a seguir algumas dicas de como proceder para redigir e enviar um e-mail:



<b>Assunto</b>	O campo assunto (ou subject) deve sempre estar preenchido, pois, para uma pessoa que recebe uma média diária acima de 50 mensagens, será muito mais fácil organizar-se e priorizar a leitura dos assuntos de maior interesse. Envie uma mensagem de acordo com cada assunto abordado.
<b>Não Grite</b>	No envio de e-mails é muito comum o uso de textos escritos completamente com letras maiúsculas. Essa prática é incorreta, pois os e-mails devem ser escritos normalmente, combinando letras maiúsculas e minúsculas, como em um texto qualquer. Frases escritas completamente em letras maiúsculas só são aceitas em títulos, ênfases, avisos urgente ou quando a intenção do remetente é realmente gritar. Fora isso, poderá existir uma interpretação errada por parte do receptor e incidir em uma advertência ao remetente.
<b>Texto dividido em blocos</b>	Procure, sempre que possível, dividir o texto da mensagem em blocos, pois torna a sua leitura muito mais fácil, além de melhorar o visual.
<b>Acentuação</b>	O uso de acentos não mais problemático devido à grande interação existente atualmente entre os diferentes programas. Portanto, o texto do e-mail pode e deve estar acentuado, com exceção feita no caso de envio de mensagens para usuários de outras plataformas.
<b>Arquivos Anexados</b>	Evite anexar arquivos grandes à sua mensagem, exceto quando solicitados pelo receptor. Assim, não haverá perda de tempo no envio e na recepção da mensagem, como também diminuirá o tráfego de dados na rede.
<b>Clareza e objetividade</b>	Seja claro e objetivo ao compor o texto de sua mensagem. Faça sempre a correção ortográfica e gramatical do texto, pois facilitará a sua leitura.
<b>Resposta</b>	Responda a todos os e-mails pessoais que receber, e deixe o texto da resposta acima do texto original.
<b>Manutenção</b>	Outra regra que apela para o bom senso do usuário é a manutenção de sua caixa postal, ou seja, pede-se que o usuário a verifique periodicamente, com o objetivo de mantê-la com o menor número de arquivos gravados no provedor, evitando-se sobrecarga nesse disco, o que seria prejudicial para todos os usuários que compartilham do serviço desse provedor.
<b>Envio de</b>	O envio de mensagens é livre e o usuário pode enviar o que quiser para quem quiser. Porém, deve-se tomar cuidado especial com uma prática mal vista por alguns usuários, que é o <i>spam</i> . Mensagens contendo



<b>Mensagens</b>	corrente de fé ou de dinheiro, alertas sobre novos vírus, piadas ou imagens, ou qualquer tipo de mensagem – com ou sem arquivos anexados – enviados para diversas pessoas podem ser considerados um <i>spam</i> e ter como resposta grande quantidade de <i>flames</i> , objetivando a caixa postal. <i>Flames</i> são respostas grosseiras e mal educadas que um usuário da internet recebe quando descumpre suas regras básicas de etiqueta. Antes de enviar a mensagem confira se o endereço de destino está correto. As mensagens devem ser escritas em preto ou azul, sempre.
<b>Assinatura</b>	A assinatura de um texto deve estar sempre presente, porém, não pode ser muito extensa, tendo, no máximo o nome e dados para o contato. Quando se tratar de assunto profissional, pode conter também o nome da empresa e o cargo-função/departamento.

Quadro 3 – Como elaborar um e-mail

A internet representa um avanço extraordinário para todos os segmentos organizados da sociedade. É uma ferramenta que trouxe para o setor empresarial uma agilidade e facilidades jamais experimentadas.

Hoje é o acesso a quase todo tipo de informação é quase que instantâneo, quando é buscado na internet.

Também para o uso da internet é necessário ser objetivo. De fato a internet é uma ferramenta prática e de baixo custo, mas isso só acontece quando seu uso é racional. .

### **5.2.6 - Atendimento preferencial**

#### **Conceituação e Proteção Jurídica**

O dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa define o adjetivo preferencial como “que tem preferência”, “relativo à preferência”, cabendo ao substantivo preferência o significado de “possibilidade legal de passar à frente dos outros; prioridade”.

De logo, podemos definir, do ponto de vista semântico, atendimento preferencial como sendo o atendimento com prioridade, dispensado à frente de outros segmentos da sociedade civil, a saber, idosos, pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, pessoas acompanhadas por crianças de colo e gestantes.

Com relação à população idosa, tal garantia guarda consonância com uma das diretrizes da Política Nacional do Idoso (Lei Federal nº 8.842/94 art., 4º, VIII), que estabelece a priorização de atendimento ao idoso em órgãos públicos e privados prestadores de serviços, quando desabrigados e sem família.

A prioridade no atendimento à pessoa idosa foi inicialmente estabelecida pela Lei Federal nº 10.048/2000, que em seu art. 1º estabelece: “[...] as pessoas portadoras de deficiência física, os idosos com idade igual ou superior a 65 anos, as gestantes, as lactantes e as pessoas acompanhadas por crianças de colo terão atendimento prioritário, nos termos desta Lei [...]”. Devendo ser observada junto às repartições públicas, empresas concessionárias de serviços públicos e instituições financeiras.



Com advento do Estatuto do Idoso (Lei nº 10.174/2003), passando a regular os direitos das pessoas com idade igual ou superior a 60 anos, a garantia do atendimento preferencial ao idoso foi estendida aos órgãos privados prestadores de serviços à população. Havendo uma ampliação no universo de beneficiados, em razão da redução da idade a ser considerada pessoa idosa pelo referido diploma legal.

Destarte, tal norma estabeleceu a observância de atendimento imediato e individualizado para as pessoas idosas, consistente na disponibilização de guichês ou atendimento às pessoas com deficiência, gestantes, lactantes e acompanhadas por criança de colo, a fim de ser implementada a individualização do atendimento prevista para as pessoas com idade igual ou superior a 60 anos (PINHEIRO, 2006, p. 28).

No que se referem ao atendimento às pessoas com deficiência e/ou mobilidade reduzida, o Decreto Federal nº 5.296/2004 instrumento regulamentador das Leis Federais nº 10.048/2000 e nº 10.098/2000, estabelece que o atendimento preferencial compreenda tratamento diferenciado e atendimento imediato.

Para observância do atendimento diferenciado, o Decreto nº 5.296 de 02/12/2004 estabelece, entre outros:

- I. Assentos de uso preferencial sinalizados, espaços e instalações acessíveis;
- II. Mobiliário de recepção e atendimento obrigatoriamente adaptado à altura e condição física de pessoas em cadeira de rodas, conforme estabelecido nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT;
- III. Serviços de atendimento para pessoas com deficiência auditiva, prestado por intérprete ou capacitadas em Libras e no trato com aquelas que não se comuniquem em Libras, e para pessoas com deficiência visual, prestado por guias ou pessoas capacitadas neste tipo de atendimento;
- IV. Pessoal capacitado para prestar atendimento às pessoas com deficiência visual, mental e múltipla, bem como às pessoas idosas;
- V. Disponibilidade de párea especial para embarque e desembarque de pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida;
- VI. Sinalização ambiental para orientação das pessoas referidas no art. 5º, 23;
- VII. Divulgação, em local visível, do direito de atendimento prioritário às pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida;
- VIII. Admissão de entrada e permanência de cão-guia ou cão-guia de acompanhamento junto de pessoa portador de deficiência ou determinador nos locais dispostos no caput do art. 5º, bem como nas demais edificações de uso público e naquelas de uso coletivo, mediante apresentação da carteira de vacina atualizada do animal;
- IX. Existência de local de atendimento específico para as pessoas referidas no art. 5º

Com relação ao atendimento imediato às pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, o Decreto em comento o define como aquele prestado às pessoas referidas no art. 5º, antes de qualquer outra, depois de concluído o atendimento que estiver em andamento, observado o disposto no inciso I do parágrafo único do art. 3º da Lei 10.741 de 01/10/2003.

Portanto, fica evidenciada a intenção do legislador em dispensar um tratamento diferenciado às pessoas com idade igual ou superior a 60 anos, ao estabelecer atendimento preferencial imediato e individualizado junto aos órgãos públicos e privados prestadores de serviços públicos.

Todavia, a fim de que os diplomas legais em discussão promovam a inclusão social das pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida e idosa, deve-se perseguir no que se



refere ao atendimento preferencial em filas, a possibilidade de atendimento em qualquer delas, evidentemente observando a prioridade garantida por lei.

### 5.2.7 - O Tele atendimento

O telefone é o meio de comunicação mais eficiente e é através dele que nos relacionamos com a maioria das pessoas; portanto, devemos observar certas regras para não sermos deselegantes e até mesmo inconvenientes. Antes de tudo, temos que ser rápidos e objetivos, pois não sabemos se a pessoa está ou não ocupada. Ela quase sempre interrompe uma atividade para nos atender. Devemos cumprimentar com alegria e um sorriso, pois o interlocutor percebe pela sua voz estes sinais. Antes de tudo, diga seu nome e com quem deseja falar. Se você reconhecer a voz da pessoa que atendeu ao telefone, saude-a com delicadeza/ caso contrário saude com um bom dia, ou boa tarde e diga com quem precisa falar. Denota extrema indelicadeza você não cumprimentar quem atendeu. Seja também educado com chamadas de engano e, se puder informe à pessoa o número do telefone correto; jamais desligue abruptamente.

\*Evite ligar muito cedo ou muito tarde para não acordar ninguém. O horário ideal para ligações é entre 10 h (dez horas) e 22 h (vinte e duas horas). Ressalvando-se os horários das refeições.

\*Não ligue à noite para narrar ou resolver problemas que podem ser resolvidos no dia seguinte.

O toque do celular é sempre muito indiscreto e inconveniente. Deve ser usado para comunicação muito breve e urgente. Ao ouvir o toque do celular, peça licença e procure um lugar mais tranquilo para atender.

Lembre-se de que seu modo de atender ao telefone é a sua imagem profissional e humana. É também a categoria da organização que sua voz representa.

#### **Observações:**

Reduza ao mínimo o número de telefonemas pessoais. Procure realizá-los no horário de folga ou mesmo em sua residência.

As chamadas familiares devem ser evitadas.

A utilização correta do telefone parte do princípio de se estabelecer uma medida de eficiência nessa atividade. Em geral, notam-se certas falhas de comportamento que comprometem o entendimento da conversa e aproveitamento dos assuntos tratados.

No quadro a seguir estão caracterizados alguns tipos de comportamento e usuários de telefone, assim como maneiras de corrigir as falas observadas.

<p><b>O assim, assim.</b></p>	<p>Gesticula durante a conversação, descrevendo situações em objetividade, utilizando expressões como “aqui desse lado, tal papel, assim desse jeito”, como se você estivesse ao lado dele.</p> <p>Ao falar com alguém desse perfil, procure fazer perguntas objetivas, quantitativas, e diga logo que não entendeu, quando for o caso. Peça que seja mais direto e estabeleça comparações com objetos que lhe sejam familiares se ele não conseguir se fazer entender em situações novas.</p>
-------------------------------	--



<b>O sem fim</b>	<p>Não sabe como encerrar uma ligação ou por diversas vezes recomeça o assunto sob outro ponto de vista. Sua conversa não tem final previsível. Caberá sempre ao interlocutor concluir a conversa e quase sempre tomar a iniciativa de desligar o telefone. Podemos dizer: “ _ Certo, entendi sua mensagem e darei uma resposta dentro de duas horas.”; ou “ _ Obrigada, até logo.”; ou ainda “ _</p>
	<p>Preciso atender a outra ligação.”</p>
<b>O mão única</b>	<p>Não para de falar, parece uma rajada de metralhadora. Emenda os assuntos sem um ponto nem vírgula e, quando você diz qualquer coisa, fala junto com você.</p> <p>Normalmente esse tipo não quer dialogar e se vale do telefone para desabafar ou descarregar uma série de pendências ou insatisfações que está vivendo ou sentindo.</p> <p>Uma boa ideia é deixá-lo esgotar o assunto, pois, na maioria das vezes, ele faz a pergunta e já dá a resposta logo a seguir. Uma maneira de evitar o problema é iniciar a ligação, declarando o tempo de que você dispõe. Respostas lacônicas como “sim, é, não, ou talvez”, poderão encurtar esse quase monólogo.</p>
<b>O copiloto</b>	<p>Ele não é a pessoa que está falando ao telefone, mas pega carona nas conversas dos outros. Como só ouve parte do assunto, tenta adivinhar o diálogo do interlocutor e, normalmente, faz isso segundo sua ótica ou conveniência.</p> <p>Se ele está do outro lado, pergunte ao seu interlocutor se deseja que você fale diretamente com o “copiloto”. Se o “copiloto” está ao seu lado, ofereça-lhe o comando, delicadamente: “ _ Será que você não prefere falar diretamente com ele?” Outra técnica é fechar os olhos, pois é provável que seu nível de concentração aumente, e o “copiloto” perceba que você pretende terminar com essas interrupções não solicitadas.</p>





<b>O distraído</b>	<p>Conversa ao telefone olhando para a rua pela janela, folheando revistas ou jornais, desenhando círculos e setas ou tentando escrever uma carta. Dá muitos “furos”, pois sua atenção está dividida, e custa a responder por não estar acompanhando a evolução do assunto.</p> <p>A melhor atitude no caso é dizer: “_Fulano, estou percebendo que você deve estar muito ocupado, e pediria que me ligasse logo que possível.”; ou “_Por favor, repita o que lhe disse para que vejamos se tudo ficou claro.”</p>
--------------------	--

Quadro 1 – Como você se comporta ao telefone

Evite as palavras e expressões negativas; no entanto, se tiver que informar algo que não é o que o cliente espera, seja simples e fale sem rodeios, porém, com tom educado e sincero.

No entanto, lembre-se, que muitas vezes, o cliente quer aquilo que você não tem. Se você usar de forma correta a abordagem negativa, ela poderá surtir bom efeito.

O tele atendimento deve deixar o público a par de todas as informações sobre os serviços que estão solicitando.

Use sempre duas expressões que abrem todas as portas: “\_ Muito obrigada (o)!” e “\_ Por favor.”

Evite usar expressões negativas ou que transmitam dúvidas, tais como:

- Não...
- Não pode...
- Está difícil...
- Ligue amanhã...
- Ligue depois...
- Não é possível...
- Tenha paciência...
- Isto não é comigo...
- Não sou pago para isto...
- Eu não posso fazer nada...
- Infelizmente...
- Eu acho...

Busque alternativas positivas para estas situações. Por exemplo, sempre que o cliente solicitar ao tele atendimento algo impossível de ser concedido, o mesmo deverá responder mencionando alguma vantagem que já está sendo oferecida. Agradeça sempre!

### **Atenção!**

- Nunca atenda um cliente exercendo outra função ao mesmo tempo, concentre-se na ligação;
  - Tenha uma postura adequada;
  - Peça desculpas ao cliente sempre que lhe causar algum transtorno; □
- Seja ágil e objetivo;
- Atenda ao telefone sempre no primeiro toque, no máximo, no segundo;



- Se estiver preocupado, com algum problema, não permita que seu estado de espírito interfira em seu atendimento;
- Aceite críticas e sugestões e agradeça por elas;
- Diga que compreende suas razões;
- Verifique o que ele quer que seja feito;
- Prometa agir com presteza e diga-lhe o que fará em primeiro lugar, ele precisa ter a sensação de que algo será feito imediatamente;
- Resolva o problema do cliente, só passe o problema à frente se não tiver mesmo jeito, não enrole o cliente;
- Não encaminha a pessoa, mas encaminhe a questão você mesmo e acompanhe para ter a certeza do que está sendo feito;
- Mantenha o cliente informado até que a situação seja resolvida.
- Pergunte ao cliente se ele aguarda ou prefere esperar que você ligue mais tarde;
- Evite termos técnicos;
- Não desligue antes do cliente;
- Anote o nome do cliente e repita-o sempre durante a conversa;
- Agradeça ao final, com ênfase;
- Coloque-se à disposição para qualquer esclarecimento.

### **Outros tipos de público/usuário**

**Decidido:** sabe o que quer; vai direto ao assunto sem grandes argumentações; é o mais fácil de entender. Mas, exige um tele atendente bem preparado com respostas muito prontas e objetivas. Discutir ou não ter as “informações em mãos” é sinal de incompetência.

**Argumentador:** discorda com facilidade, extremamente atento, quer que considere suas razões e é cauteloso nas decisões. Precisa de argumentos muito convincentes e claros, verdadeiros e sinceros, pois ele está disposto a esperar.

**Descrente:** não acredita facilmente nos argumentos; precisa ser orientado na hora da decisão. Mas, acredite, se você mostra que ele será beneficiado com o serviço, ele aguardará o prazo.

**Investigador:** quer todas as orientações detalhadas e concretas. Geralmente se decide pelo preenchimento da guia em solícito depois de perguntar muito. Dê a ele todas as informações com paciência e simpatia. Ele é interessado e vai requerer o documento.

**Lacôncio:** de pouca conversa; não se abre de jeito nenhum; tem dificuldade em falar; você deve orientá-lo; fica inseguro e, para terminar depressa, se decide rapidamente; seja simpático com ele e tenha calma.

**Inseguro:** tem dificuldade em dizer o que quer; não confia em sua própria opinião ou gosto; e precisa de orientação objetiva na hora! Este é o tipo que você quase que decide por ele. Transmita-lhe segurança e a certeza de que vai ter o documento no prazo.

**Impulsivo:** fala e age por impulso; gosta de novidades e é facilmente influenciável. Mime-o, pois este é o público/usuário que todo mundo quer. Mantenha a sua fidelidade, pois é muito influenciável, busca atendimento de quem tratá-lo melhor.

**Contador de histórias:** normalmente é solitário, simpático e sente necessidade de falar com quem está disposto a ouvi-lo. Atenda-o com cordialidade; se foi ele quem ligou, deixe-o falar, mas cuidado para não estender muito a ligação, pois seu tempo é precioso.

**Galanteador:** durante o atendimento costuma fazer comentários e perguntas ousadas, como por exemplo, perguntando a idade, o estado civil, o telefone de quem o está atendendo; vá com calma, seja cordial, mas leve-o com jeito até o ponto que você precisa, às vezes, ele é apenas galante mesmo; se for inconveniente, trate-o mais formalmente.



**Agressivo e mal educado:** ele é arrogante, sabe tudo, é mal humorado, mas precisa do serviço. Lembre-se, porém, que ele é assim com todo mundo, não é só com você; não ligue e trate-o bem porque o público/usuário sempre tem razão; nestas horas, o profissionalismo fala mais alto e você deve ter aquele “jogo de cintura” para completar a comunicação sem deixar que ele perturbe o seu bom humor e, muitas vezes, estas pessoas reagem bem ao tratamento educado e desarmam o espírito após o primeiro contato.

Este é o desafio conseguir o sucesso nas ligações independente do público/usuário; é a prova de que você tem talento no campo das relações interpessoais, tem personalidade e excelente coeficiente de inteligência emocional.

### **Como dizer “não” ao público/usuário**

Muitas reclamações dos cidadãos, no tocante a comunicação, refere-se ao tratamento que recebem por parte de seus fornecedores. Existem diversas maneiras de dizer “não” público/usuário sabe que nem sempre será possível atendê-lo. Em algumas circunstâncias o “não” pode ser inevitável. Mas, o tratamento pode ser agradável, e sempre respeitoso.

## **6 - Qualidade no Atendimento**

### **6.1 - No Serviço Público**

A questão da qualidade no atendimento não é assunto exclusivo da iniciativa privada. É uma preocupação também da administração pública, onde o Governo Federal já conta com uma norma sobre o assunto, o Decreto No 3.507, de 13 de junho de 2000, que; “Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta, e dá outras providências.”.

#### **Principais aspectos da Lei:**

1. Os servidores precisam entender que os clientes dos órgãos públicos ficam satisfeitos também quando esclarecem as dúvidas, mesmo ao saberem que não têm o direito que imaginavam possuir.

2. É preciso disseminar a consciência de que os servidores têm obrigação de zelar pelo patrimônio público, porém limitando-se ao papel das suas funções e não agindo como julgadores de tudo.

3. Tratar com humanidade ao semelhante faz bem a todos; todos ficam lucrando com a harmonia do ambiente.

4. Cultivemos a certeza de que o amanhã será de dias melhores e que este futuro é construído nada mais, nada menos do que por nós mesmos. Onde está a “Qualidade do Atendimento”?

- *Em todos os funcionários, em todos os momentos, encontram-se, queiram ou não, saibam ou não, em processo de atendimento ao cliente;*

- *Em todas as áreas de atividade estão contempladas com elogios, críticas e sugestões para assegurar a melhor qualidade no atendimento.*

Ao analisarmos o conceito de qualidade isoladamente, tendo como foco o produto, serviço, valor; entendemos que todos deixam a desejar uma vez que esses elementos estão diretamente relacionados com características inerentes ao produto, suas especificações, com a oferta e redução de custos, ou seja: basicamente estão vinculadas ao público interno, não observando o elemento externo e suas expectativas. Assim, dentre todas estas definições, entendemos que qualidade deve estar relacionada ao usuário, uma vez se



fundamentar no princípio de que um produto ou serviço possui mais qualidade à medida que atende às necessidades e expectativas do público interno ou externo, ou seja: aquela que tende a englobar todas as demais abordagens (produto, serviço, valor.). É necessário, hoje, “um sistema aberto que inclua o usuário, um sistema reunindo e agindo sobre informações de mercado em tempo real”. (CHASE, ERIKSON *apud* GRONROOS, 1993).

## 6.2 - Na Unidade Hospitalar

A temática humanização do atendimento em saúde mostra-se relevante no contexto atual, uma vez que a constituição de um atendimento calcado em princípios do SUS, como a integralidade da assistência, a equidade, a participação social do usuário. Dentre outros, demanda a revisão das práticas cotidianas, com ênfase na criação de espaços de trabalho menos alienantes que valorizem a dignidade do trabalhador e do usuário.

Na possibilidade de resgate do humano, naquilo que lhe é próprio, é que pode residir a intenção de humanizar o fazer em saúde.

No final dos anos 90, pesquisa realizada pelo Ministério da Saúde indicou que o aspecto mais valorizado pelos usuários dos serviços públicos de saúde era o respeito no atendimento. Os dados revelaram que os usuários desejavam ser ouvidos, compreendidos e acolhidos, e uma das principais conclusões da pesquisa foi à necessidade de reestruturação dos serviços de saúde. A resposta do Ministério da Saúde foi a criação, em 2000, do Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar, propondo a introdução da assistência humanizada nos hospitais. A importância da iniciativa foi reconhecida e ampliada a partir de 2003, com a continuidade e a transformação do *programa na Política Nacional de Humanização - Humaniza SUS*.

Desde então, o conceito de humanização vem revelando grande potencial para promover avanços na organização e no funcionamento dos serviços de saúde. Trata-se de um princípio ético orientador que busca articular o avanço tecnológico e a ética do cuidado como fundamentos da atuação dos profissionais da saúde. A humanização refere-se a um modo de organização e funcionamento dos serviços de saúde em que os avanços científicos da medicina, o respeito às necessidades dos cidadãos usuários e a atenção aos anseios dos profissionais são valorizados na mesma medida e de forma integrada.

Na gestão, a humanização se expressa com a criação de espaços de diálogo entre administradores e profissionais da saúde, a adoção de práticas de gestão participativa e o desenvolvimento de uma capacidade crescente para ouvir a voz dos pacientes. O alcance desse último objetivo apoia-se na existência de um serviço de ouvidoria ativo e ágil e na realização de pesquisas que revelem o grau de satisfação dos usuários e apontem caminhos para o aprimoramento dos serviços. A humanização é elemento decisivo para o alcance de melhores índices de adesão dos pacientes ao tratamento e de melhoria das condições de saúde. Ao estimular a inclusão do apoio familiar no plano de cuidados do paciente e, com isso, contribuir para a redução do tempo de internação e do índice de infecção hospitalar, a atenção humanizada também ajuda a reduzir custos e aperfeiçoar recursos. Da mesma forma, ao investir na capacitação e no suporte à saúde física e emocional dos profissionais, garante maior motivação, participação e identificação com o trabalho, diminuindo o estresse, o absenteísmo e a rotatividade dos profissionais.

Um balanço dos últimos dez anos de busca de efetivação da humanização como um valor nos serviços de saúde revela que os desafios mais importantes para desenvolvimentos futuros nesse campo são:



1) fazer com que a voz dos usuários não seja minimizada diante do saber científico e da racionalidade burocrática das instituições da saúde, mas possa ser considerada como essencial para a avaliação e o aprimoramento dos serviços;

2) cuidar para que a especialização na medicina não se traduza em uma prática fragmentada do atendimento, mas se associe a uma visão integral e humanizada de cuidado;

3) superar os modelos de gestão verticalizada e pouco participativa, que acabam impedindo a adoção transversal de práticas de atendimento humanizado;

4) ter mecanismos de qualificação e motivação dos profissionais, como plano de carreira e programas de suporte à saúde física e emocional;

5) contribuir para a integração e para a cultura do diálogo e da cooperação nos espaços de regulação do atendimento nos vários níveis da rede;

6) buscar parcerias com escolas, centros sociais e organizações da sociedade civil que ajudem no acolhimento do usuário e na atenção integral destinada a ele.

É preciso abandonar o velho conceito de que humanização se resume a iniciativas pontuais de boa vontade individual. Para ser realmente eficaz, ela precisa se instalar no modo de pensar e agir que permeia todo o atendimento, da gestão à assistência hospitalar.

*ELIANA RIBAS é coordenadora do Programa de Humanização do Instituto do Câncer do Estado de São Paulo Octavio Frias de Oliveira. Foi coordenadora do Programa Nacional de Humanização Hospitalar, no Ministério da Saúde, entre 2000 e 2002.*

### 6.3 - Princípios Básicos para o bom atendimento ao cidadão

**Primeiro:** Ao atender o cidadão faça perguntas para descobrir problemas, desejos e necessidades. Ouça com atenção para identificar oportunidades de servi-lo e encantá-lo;

**Segundo:** Para que seu atendimento se destaque dos demais, seja inusitado e faça algo que outro não teve a criatividade de fazer;

**Terceiro:** Ao atender o cidadão pessoalmente, organize sua área de trabalho e mantenha uma boa aparência. Reconheça-o imediatamente, sorrindo e se possível chamando-o pelo nome. Dê ao atendido total atenção;

**Quarto:** Não crie empecilhos. Em vez de dizer o que não pode fazer, diga ao cidadão o que você pode fazer por ele e pelo seu atendimento;

**Quinto:** Quando o usuário lhe telefona atenda prontamente e ponha um sorriso em sua voz, identificando-se. Use o nome dele com frequência, não economizando “obrigada (o)”;

**Sexto:** Se acaso a pessoa atendida se irrite, siga estes três passos para dissipar a ira dela: deixe-a falar, ouça-o com interesse e demonstre empatia;

**Sétimo:** Sua obrigação é solucionar o problema do cidadão, logo, faça perguntas sobre fatos e não sobre emoções. Obtenha acordo quanto a uma possível solução;

**Oitavo:** O segredo do bom atendimento ao cidadão é interessar-se sinceramente por ele;

**Nono:** Quando o cidadão tiver de aguardar seu atendimento torne o ambiente o mais agradável possível, fazendo com que o cidadão se sinta à vontade tendo material de leitura atualizada para estas ocasiões. Não se esquecendo de servir aquilo que a pessoa quer não o que você quer que seja servido. Pode ser que ele não goste de café, prefira chá, suco ou água.

**Décimo:** A pessoa a ser atendida quer comodidade e superação de expectativa. Não economize oportunidade de demonstrar a capacidade de superação, o privilegiado será você, em ganhar um público/usuário encantado, seduzido e fiel.



## 6.4 - Os 10 Mandamentos para um excelente atendimento ao público

O público é:

- 1 – a pessoa mais importante em qualquer negócio;
- 2 – não depende de nós, nós dependemos dele;
- 3 – não é uma interrupção em nosso trabalho;
- 4 – faz-nos um favor quando visita a nossa instituição/repartição, mas nós não fazemos nenhum favor em servi-lo bem;
- 5 – é uma pessoa importante do nosso atendimento;
- 6 – não é um número estatístico, mas sim uma pessoa com sentimentos e emoções iguais às nossas;
- 7 – não é alguém com quem devemos discutir ou manter um duelo de sagacidades;
- 8 – é uma pessoa que tem necessidades a nossa tarefa é satisfazê-las; 9 – merece o tratamento mais amável e atencioso que possamos dedicar-lhe; 10 – é a razão da existência desta repartição/autarquia e de todos os outros.

## 6.5 - Principais atitudes para o bom atendimento que vão além do dever

O cidadão/usuário diferenciado responde por mais de 40% do êxito e sucesso de um atendimento. Este depende da qualidade da integração da empresa como um todo, principalmente no comprometimento em resolver problemas.

**Usar uma boa comunicação com o público:** as pessoas gostam de uma boa comunicação com elas. Que seja uma forma clara de comunicar-se, principalmente simpática. As grandes empresas estão investindo muito alto em propagandas demonstrando situações simpáticas que agrada ao público. Não muito distante dos tempos atuais, ninguém gostava de propaganda, hoje está diferente. Tem muitas veiculações de marketing que tem agradado de tal forma que gera comentário em reuniões tanto formais como informais em grupos de pessoas. Saindo do aspecto de propaganda externa, dentro das organizações a comunicação deve ser simpática, as pessoas devem se comunicar de forma agradável com cumprimentos e saudações que geram prazer e satisfação para outras.

**Ser o diferencial no agrado com o público:** o que pode se transformar em diferencial é um atendimento sob medida, personalizado, estruturado e planejado para cada tipo de pessoa que surgir na frente do atendente. O bom profissional faz uma boa imagem da repartição em que trabalha, fazendo com que o público/usuário seja um reprodutor do bom atendimento, gerando benefícios para todos os lados envolvidos no processo.

**Ser criativo é um processo artístico:** não precisa ser miraculoso, ser tão inusitado que possa gerar uma situação ridícula, mas o profissional de atendimento deve ser criativo, inovador, e simpático de tal forma que prende o cidadão/usuário e este transforma em agente de informação positiva da empresa. O cidadão sempre espera algo novo para superar as suas expectativas e ganha o profissional que alimenta esta expectativa e o faz feliz pela escolha do local, do produto ou do serviço.

**Ser possuidor de uma alta autoestima:** ninguém deve sonhar pequeno, voar rasante, precisa ser como águias, subindo às alturas para contemplar os problemas sob si. Um atendente de público de alto astral, entusiasmado, feliz, sorridente, tem muito mais possibilidade de passar uma imagem positiva que outro, cabisbaixo, triste e infeliz.



**Ser sábio, a sabedoria é o alimento mais importante da alma:** saber mais e mais. Estudar muito. Mostrar a todos que é perfeitamente conhecedor de tudo o que acontece ao seu redor é uma arma extremamente competente do atendente ao público.

**Ser perseverante, a perseverança é o combustível que leva adiante:** a capacidade do indivíduo em insistir, teimar e conquistar o seu espaço é algo que o transforma em vencedor. O cidadão contempla este tipo de profissional, pois ele gera confiança no público. É muito comum um atendente deixar de agradar ao público por deparar-se com o primeiro problema e aí dar-se por vencido, dizendo ao público/usuário que não dá para resolver o seu problema. Este profissional tem seus dias contados na escada do sucesso.

## **6.6 - Cinco falhas no tratamento ao público/usuário**

- 1) **Tratar o público/usuário com apatia:** deixar claro que você não está nem aí com sua solicitação;
- 2) **Despachar o cidadão:** agir como se o mesmo estivesse atrapalhando seu trabalho;
- 3) **Tratá-lo com descrédito:** abuso da posição e usar palavras que o mesmo não compreende;
- 4) **Ignorar os sentimentos do público/usuário:** não dar atenção para crianças e idosos;
- 5) **Trabalhar como robô:** agir de forma mecânica, fazer só o que está no manual e ter tato humano.

## **6.7 - Tipos de comportamentos improdutivos apresentados pelo público interno e externo nas organizações públicas – como lidar com eles**

### **6.7.1 - O Pessimista**

Tudo o que ele diz denota medo e depressão. Diverte-se muito ao ver sua vítima (você) sentindo-se mal e se você reparar bem verá que certos meios de comunicação sensacionalistas também entram nessa categoria.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Primeiro, enquanto esse sujeito estiver falando, diga em silêncio: “Não permitirei que minhas emoções sejam abaladas por causa dele”. Então, caso você esteja numa conversa com ele, interrompa-o na primeira oportunidade, dizendo: “\_ Desculpe-me, mas preciso ir embora, tenho um compromisso importante”. E saia de perto dele – é claro que o tal compromisso importante é esse que você acabou de cumprir: livrar-se de ser contaminado por uma enorme dose de derrotismo.

### **6.7.2 - O Intimidador**

Existem diversas maneiras pelas quais algumas pessoas conseguem nos intimidar ou amedrontar. Algumas delas utilizam da raiva, o negativismo ou uma expressão de maldade no rosto; outras aproveitam o tom de voz agressivo sem contar que as próprias características de certas pessoas, por si só, são assustadoras.

#### **Como você pode reagir diante delas**

Saiba que a principal ferramenta usada por um intimidador é o medo. Por isso, ele tem o hábito de analisar todas as nossas reações e utilizá-las contra nós. Mas nem todo mundo é intimidado pelo mesmo tipo de valentão.



Mude suas reações e você se livrará de um intimidador. Nunca bajule ninguém, principalmente se for um metido a valentão. Um sorriso amarelo em seu rosto será um motivo para fazê-lo sentir-se dono da situação e, com certeza, isso o chamará para o ataque. Expressar qualquer tipo de negatividade contra essa pessoa também é um modo de jogar lenha na fogueira. É exatamente isso que ele espera para tornar-se ainda mais agressivo.

Mesmo que por dentro você esteja tremendo, limite-se a encarar firmemente esse indivíduo, com um olhar de descrença. Pense em como é inacreditável que um adulto como ele possa agir de modo tão infantil.

Você não tem a obrigação de responder a nenhuma pergunta feita por um (a) “valentão”. É bastante comum um intimidador fazer perguntas inadequadas sobre sua vida pessoal. Ele pode querer saber sobre suas finanças, ou qualquer outro assunto mais particular que, de fato, vai fugir totalmente do que vocês estejam discutindo.

Na próxima vez em que isso acontecer, dê uma chacoalhada nessa pessoa dizendo: “\_ Por que você está me fazendo essa pergunta?”. Então, enquanto ele ainda estiver se recuperando do golpe, acrescente: “\_ Vamos manter essa conversa dentro do assunto de que estamos tratando”. Dessa forma você estará agindo da maneira correta e assumirá o controle da situação.

Mais tarde, reflita sobre o ocorrido – não para massageia seu ego, mas para compreender melhor o funcionamento da dinâmica de causa e efeito nas relações humanas.

### **6.7.3 - O Sugador de Energia**

Alguma vez você já se sentiu tão cansado depois de uma conversa com alguém, a ponto de não saber se iria conseguir aguentar o resto do dia? Pois você teve uma conversa com um “Sugador de Energia”. Pessoas desse tipo são como vampiros, que roubam toda a sua energia pessoal. Adoram ouvir o som da própria voz e por isso falam, falam e falam ainda mais. Sempre dizem coisas negativas e desanimadoras. Também adoram fofocar e fazem o que podem para atrair você para uma conversa baixo astral – que lhe é extremamente contagiosa e prejudicial.

A negatividade faz mal ao corpo e ao espírito! Mas é claro esse tipo de sujeito nunca leva em conta que você talvez tenha algo mais interessante a fazer do que permitir que ele sugue sua energia. O objetivo dele é prejudicar você, da mesma maneira que prejudica a si mesmo.

#### **Como você deve reagir diante dele**

A melhor coisa a fazer é não lhe dar oportunidade para conversa. Fique atento! Se possível, ao vê-lo aproximar-se, saia de perto. Se não puder, balance a cabeça de vez em quando e diga: “\_ Entendo”. Isso não significa que você concorda com ele, simplesmente mostra que o ouve (e entende qual a intenção desse sujeito). Se ele lhe fizer perguntas, responda-as da forma mais breve possível. Diga “sim” ou “não” e nada mais. Em alguns casos, você poderá ignorá-lo completamente enquanto ele fala. Mas fique sempre bem alerta. Não se deixe arrastar pelo “papo sugador” – porque é isso que ele quer que você faça.

Quando possível, observe-o conversando com outra pessoa. Repare que ele tem dificuldade em escutar, pois nunca está interessado no que a pessoa tem a dizer. Só fica aguardando uma chance para voltar a falar o mais rapidamente possível.

Conversa desnecessária é um enorme desperdício de energia. Repare como você se sente muito melhor quando evita esse tipo de bate papo desgastante. Fuja deles!





#### 6.7.4 - O Desagradável

Essa pessoa tem fome de atenção. Isso mesmo. Ela adora chocar os outros com grosserias, tudo para estar em evidência no grupo. O “desagradável” quer se sentir especial quer ser notado, e a única maneira que encontra para isso é usar sua agressividade com as pessoas.

##### Como você deve reagir diante dele

Já que ele se alimenta da sua atenção, o melhor a fazer é não dar importância para seu comportamento. Se ele insistir em ser desagradável, saia de perto. Mas, atenção: ele pode disparar uma ofensa em sua direção enquanto você se afasta. Finja que não é com você.

Um bom exemplo disto é quando alguém conta uma piada de mau gosto. Não ria. Se fizer isso, você incentivará esse mau comportamento. Caso outras pessoas estejam presentes e riam, você deve ser o mais forte, aquele que não incentiva esse tipo de comportamento. Muita gente ri apenas para não parecer deselegante, muito embora também não apoie esse tipo de postura desagradável.

#### 6.7.5 - O Crítico

É alguém que aponta defeitos em tudo e em todos, mas nunca enxerga as próprias falhas. Esse perfil de crítico é facilmente encontrado em nosso dia-a-dia, nos mais diversos ambientes.

##### Como você deve reagir diante dele

Ao ser alvo de um julgamento inadequado, evite discussões. Neutralize as agressões do Crítico simplesmente concordando com o que fala. Diga-lhe algo como: “\_ Sabe de uma coisa? Talvez você tenha razão. Vou prestar mais atenção nisso”, reagindo dessa maneira, você evitará desgastar-se e sentirá uma liberdade interior gratificante.

Balzac, o famoso escritor e místico francês era constante e injustamente atacado pelos críticos de sua época. Quando os amigos lhe perguntavam como se sentia com relação àquelas críticas, ele respondia: “\_ Por que devo deixar que isso me aborreça? Afinal, eles me ajudam, mostrando-me onde preciso aprimorar minha arte”. Sua atitude brilhante era a sua luz pessoal.

#### 6.7.6 - O Juiz

Uma pessoa taxativa que sempre faz questão de julgar os outros e impor sua opinião como a última palavra sobre qualquer assunto. Indivíduo com personalidade julgadora acredita entender de todos os assuntos e, por consequência, sentem-se no direito de “meterem o bedelho” em tudo, mesmo se não forem chamados. **Como você deve reagir diante dele**

Na primeira oportunidade faça, sutilmente, o seguinte comentário: “\_ Sempre que ouço uma pessoa julgando outra, lembro-me de um velho provérbio que diz para nunca julgar uma pessoa sem saber pelo que ela passou. Além disso, conheço também as palavras de um velho sábio sobre três diretrizes que devemos considerar antes de fazermos um julgamento. O que iremos falar é verdadeiro? Irá magoar alguém? É realmente necessário?”.

Após tudo isso, tenha certeza de que o metido a juiz entenderá a mensagem e, talvez, até venha a lembrar do que Cristo disse: “\_ Não julgueis, para que não sejais julgados. Pois com o juízo com que julgardes sereis julgados, [...]” (Mt 7.1).



### **6.7.7 - O Lixeiro**

Esse sujeito quer despejar em você toda a sujeira que carrega consigo. Ou seja, além de fazê-lo ouvir seus problemas, ainda o contamina com sua conversa lamuriosa. Mas qual é a verdadeira intenção por trás do modo de agir dessa pessoa? Simplesmente não quer ser o único responsável pelos males da própria vida. Então, reclama, lamenta-se e pede seus conselhos. Mas se as coisas não saírem da maneira que ele gostaria, é perfeitamente capaz de culpar esses mesmos conselhos como causadores do problema que vive.

#### **Como você deve reagir diante dele**

O melhor a fazer em situações como essa é não aceitar que as pessoas descarreguem o lixo delas em você. Como? Adote a seguinte ideia como base para sua postura no dia a dia: não devo incomodar ninguém com os meus problemas nem vou permitir que os problemas alheios me incomodem.

### **6.7.8 - O Insistente**

Alguma vez você já teve de interromper uma refeição por causa do telefonema de um vendedor que não aceitava um “não” como resposta? Quando você dizia “obrigada, mas não estou interessada”, ele retrucava querendo saber o motivo. Teve vontade de bater o telefone na cara dele, mas logo desistiu, com receio de agir de maneira grosseira; daí, mesmo “espumando” de raiva, continuava a conversa. Depois de tanta insistência, você se deu por vencido, comprou o produto ou serviço pelo qual você não tinha interesse somente para livrar-se do chato insistente.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Depois de ter dito “não” pela primeira vez, se a pessoa insistir, empurrando pra você o produto ou serviço, desligue o telefone. Não é você que está sendo grosseiro, e sim o vendedor. Não se sinta culpado por dar um “chega pra lá” nesse inconveniente.

Situação parecida é quando alguém lhe pede algo que você não quer dar. Basta dizer “não”. Em seguida, essa pessoa pode pedir para você justificar sua resposta. Então, você retruca com firmeza: “\_ Porque eu não quero”. O sujeito insiste e pergunta novamente: “\_ Mas por quê? Por favor, será que você não pode me dizer o motivo?”. Finalize, respondendo a para não continuar perdendo seu tempo, pois você já disse que não quer. Encerre a conversa.

### **6.7.9 - A Vítima**

A atitude desse sujeito pode ser reconhecida com facilidade – ele vive se lamentando e suspirando pelos cantos. Tudo nele diz, “por favor, tenha dó de mim” – o jeito de falar, a postura e principalmente a fisionomia. Tudo para mostrar que ele está carregando um fardo muito pesado. O fardo que ele tem na mente é, claro, maior do que qualquer ser humano poderia suportar. Assim, ele se queixa e suspira, esperando que pergunte qual é o problema. Se você fizer isso, a resposta, naturalmente, será “puxa, até você percebeu?” (e dá um suspiro, satisfeito por você sentir pena dele, e começa a desfilar um rosário de lamentações).

#### **Como você deve reagir diante dele**

Se você cometer o erro de perguntar-lhe qual é o problema, prepare-se para uma longa e cansativa lamúria. Por isso, nunca faça essa pergunta. Simplesmente ignore as lamúrias e os suspiros. Não morda a isca. Assim, de maneira simples, você irá ajudar essa pessoa a sair da posição de vítima. Além disso, terá um dia muito melhor.



### **6.7.10 - O Vagabundo**

É aquele tipo de pessoa que sempre quer algo sem dar nada em troca. Aquela pessoa que não tem muita intimidade com a palavra “trabalho”. Para ela, não existe a hipótese de conquistar algo por meio do próprio esforço. Sente-se sempre muito atraída pela palavra “grátis”, porque adora tudo que lhe vem de “mão beijada”, sem sacrifícios. Conviver com uma pessoa dessas é extremamente desagradável. Afinal, sabemos que na vida não existe nada de graça. Alguém sempre paga pelas coisas. Se o Vagabundo não pagar, e você bobear, quem vai acabar pagando no lugar dele será você.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Nunca dê nada a alguém sem o devido merecimento. Assim, você afastará os possíveis aproveitadores, que fazem de tudo para se dar bem na vida, à custa dos outros. Mas isso não significa que, por exemplo, não deva dar uma refeição a um homem faminto. Saiba enxergar a diferença entre necessidade e oportunismo.

### **6.7.11 - O Cobrador**

“Você se lembra? Está me devendo. Quando precisou de mim, eu estava ao seu lado. Agora sou eu que preciso de sua ajuda”. Já ouviu isso antes? Essa pessoa é aquela que faz tudo para ajudar os outros, com a intenção de acumular créditos e cobrá-los futuramente. Nada desse sujeito vem sem interesse. Em tudo o que ele faz, há um propósito oculto e interesseiro. Cuidado! Tudo o que quer é mantê-lo amarrado a ele.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Evite débitos com esse tipo de pessoa. Deixe tudo zerado. Caso contrário, você será sempre cobrado por algo que deixou de fazer. Não permita que ninguém lhe deva nada. Tampouco fique devendo a alguém – especialmente se esse alguém for do tipo Cobrador.

### **6.7.12 - O Melindroso**

Lidar com esse indivíduo é, sem dúvida, como pisar em ovos. Esse é um tipo de pessoa exageradamente sensível, que, por qualquer motivo, se sente insultada e ofendida.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Evite qualquer atitude negativa com esse tipo de pessoa. Ou seja, quem deve ser cuidadoso, também nesse caso, é você. Não espere que a mudança venha do outro, porque isso é pouco provável. Comece a investir em uma transformação de suas reações internas com relação a essa pessoa – seja mais gentil e solícito com ela. E veja como tudo ficará mais fácil dessa maneira!

**6.7.13 - O Sabe-Tudo** O “Sabe-Tudo” é aquela pessoa que pensa conhecer tudo sobre tudo. Caso você passe pela infeliz experiência de ter um diálogo com esse tipo de pessoa, facilmente irá reconhecê-lo. Não importa o que você diga, a resposta dele sempre será “já sei, já sei”.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Quando você tenta algo para um Sabe-Tudo, mesmo que seja muito útil e importante, a primeira reação dele é não dar a mínima para o que você fala. Afinal, ele pensa que sabe de tudo, não é?

Nesse caso, o melhor a fazer é aguardar uma nova oportunidade e retomar o assunto posteriormente, quando talvez ele esteja mais receptivo. Alternativa é questionar o sabichão



sobre o assunto a respeito do qual você está tentando conversar com ele. Isso o deixará totalmente desarmado e você terá a palavra.

### **6.7.14 - O Mandão**

Você já teve contato com gente que tem prazer em dar ordens e criticar? Pois é, esse é o famoso “Mandão” que adora dominar a situação e é a teimosia em pessoa.

Em geral, os mandões são pessoas assustadas e muito infelizes. Por isso, usam esse tipo de comportamento desagradável para se defender do medo e da tristeza que sentem.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Ao lidar com mandões, normalmente erramos ao tratá-los com bajulações e também com atitudes agressivas ou, até mesmo, em ficar com raiva deles. Evite conflitos e possíveis desgastes emocionais. Procure tratar a situação como algo tranquilo, trivial, e você não terá problemas em relacionar-se com esse tipo de pessoa.

Uma dica pra você: todas as nossas reações negativas, na verdade, não são respostas para as ações ou falas de outras pessoas. São reações aos nossos próprios sentimentos negativos. Pense sobre isso e passe a usar um instrumento poderoso na sua vida: o autoconhecimento.

### **6.7.15 - O Introspectivo**

Essa é uma pessoa exageradamente tímida e comunicar-se com ela é praticamente impossível. Além do mais, o introspectivo, muitas vezes, torna-se uma companhia extremamente desagradável, porque ele é tão voltado para si mesmo que não consegue pensar no que está à sua volta.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Em primeiro lugar, não leve as ações dele para o lado pessoal. Na maior parte das vezes, elas não têm relação com você. O introspectivo é apenas um indivíduo muito amedrontado com o mundo externo. Lembre-se de que a sua intenção não deve ser magoar as pessoas, mas conhecê-las para melhorar seus relacionamentos. Por essa razão, muitas vezes compensa tratar os introspectivos com gentileza e com um sorriso afetuoso e receptivo. Outras vezes, pode ser também que tratá-los com firmeza (mas sem agressividade) seja a atitude correta, pois o impacto pode forçá-lo a sair de seu mundinho e começar a interagir com outras pessoas introspectivas é ter muita paciência ao estimular uma conversa.

### **6.7.16 - O Tagarela**

É aquela pessoa que não consegue parar de falar. Seus assuntos costumam fugir totalmente do foco. Como aquela manicura que, por falar demais, chega a cortar seus dedos porque não consegue concentrar-se na sua unha. Enche seus ouvidos de conversas desinteressantes, geralmente sobre assuntos pessoais ou sobre a vida alheia. Conviver com pessoas desse tipo é, de fato, uma experiência perturbadora.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Perante um Tagarela, o que lhe resta é ouvi-lo por alguns instantes. Contudo, não permita que ele se estenda muito com seus papos sem nexos. Interrompa-o e diga “tudo bem, mas vamos voltar ao que interessa”. Caso contrário, prepare seus ouvidos para um bombardeio de falatórios.



Nota: observem com que frequência esses tagarelas se aproxima de você para contar-lhe, de maneira indiscreta, suas histórias e assuntos absurdos. Talvez você descubra algo em seu próprio comportamento que os esteja atraindo.

### **6.7.17 - O Ativista**

Ele tem uma missão – acredita que foi escolhido pessoalmente para mudar o mundo. Julga-se um ser puro, sem maldade, incapaz de causar problemas ao planeta. Ele sempre tem a solução para os infortúnios da humanidade e insiste em espalhar aos quatro cantos tudo o que sabe. O problema é que ele quer mudar tudo, mas não percebe que também precisa passar por mudanças.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Chame-o de lado e diga algo como “você merece todo o respeito por sua luta, mas por experiência própria aprendi que a mudança deve começar dentro de nossa casa. Ninguém consegue mudar a humanidade sozinha. Mas pode mudar a si mesmo. Podemos começar praticando, por exemplo, a honestidade, a caridade e a gentileza. Se fizermos isso, já contribuiremos para mudar o mundo”.

**6.7.18 - O “Fábrica de Desculpas”** O “Fábrica de Desculpas” sempre encontra uma justificativa furada para todas as vezes que comete um erro ou não desempenha uma tarefa para a qual foi designado. Jamais usa frases do tipo “cometi um erro” ou “eu estava errado”, pois não consegue admitir suas falhas. O mais triste nesse tipo de indivíduo é que ele não utiliza o cérebro para pensar de maneira correta. Se procurasse aprender com os próprios erros em vez de dar desculpas esfarrapadas, sem dúvida passaria a executar melhor aquilo a que se propusesse.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Não reaja de forma cruel, mas mostre firmeza. Eis algo bastante adequado para você dizer a ele: “\_ Meu amigo, se você quer passar a vida justificando seus erros, isso é um problema que diz respeito somente a você. A questão é que você não cumpriu com o que prometeu. E nós não estamos aqui para brincadeiras”.

### **6.7.19 - O Intrometido**

Essa é aquela pessoa que se intromete onde não é chamada, mete o nariz nos assuntos alheios e adora dar “conselhos sábios” sem que ninguém os tenha pedido. Os intrometidos sempre dizem o que os outros deveriam fazer, mas a vida deles mesmos geralmente é uma verdadeira bagunça. Trata-se de um caso típico descrito no dito popular “O roto falando do esfarrapado”.

#### **Como você deve reagir diante dele**

Diga ao Intrometido que todas as sugestões dele são excelentes e valiosas. Porém, uma vez que ele pensou nelas, deveria investir seus esforços em programar-las na própria vida em vez de dar conselhos aos outros.

Exemplo disso é quando você decide matricular seus filhos em uma escola pública perto de sua casa. Um conhecido seu é um Intrometido clássico e se mostra preocupado, dizendo que as crianças não vão ter uma educação de qualidade. Mas a grande verdade é que ele não tem conhecimento sobre as atividades daquela escola. Ele é apenas um Intrometido padrão querendo cumprir o seu papel.



Depois de tentar explicar a essa pessoa, em diversas ocasiões e sem sucesso, que a escola em questão tem um histórico de ensino muito bom, você decide se divertir um pouco com o tal Intrrometido. Convide-o para um almoço, você diz:

\_ Estive pensando em tudo o que você vem me dizendo sobre as possíveis consequências negativas de eu matricular meus filhos em uma escola pública. Então, pesquisei bastante e descobri uma escola particular muitíssimo respeitada, e acredito que será ideal para as crianças.

\_ Fico muito satisfeito por você ter reconsiderado – responde o Intrrometido – tenho certeza de que será a escolha certa para seus filhos.

Em seguida, você diz:

\_ Então estamos de acordo. E já que estamos falando nisso, a mensalidade dessa escola é de R\$ 1.000,00 (mil reais) por aluno. Já que não posso pagar por isso, pensei que você gostaria de colaborar comigo no pagamento dessa despesa. O que acha?

A partir desse momento, é bem provável que você tenha uma pessoa difícil a menos em sua vida.

### **6.7.20 - A pessoa mais difícil de todas – EU/VOCÊ**

Ela raramente admite quando erra se é que alguma vez já admitiu. Está sempre segura com relação à própria vida e às dos outros também. Contudo, sua infelicidade evidente prova o contrário do que ela quer aparentar. Outras pessoas enxergam esse indivíduo como ele é na verdade; ele, porém, não consegue ver a si mesmo de maneira honesta. No fundo, sabe que essa descrição "cai como uma luva" em seu caso, mas prefere ignorá-la a ter de encarar a verdade.

Você conhece alguém assim? Pois essa pessoa não é ninguém mais senão você mesmo. Verdade. Não existe ninguém mais problemático do que nos mesmos. A grande verdade é que ninguém provoca nossas reações internas. Somos nós mesmos que fazemos isso. Sofremos exatamente por causa dessas reações – e não devido às ações de outras pessoas. Claro que há pessoas desagradáveis à nossa volta, cujo comportamento é indesculpável. Entretanto, as piores desculpas são aquelas que você dá para justificar suas mágoas internas. Por isso, para de se enganar e aprenda a enxergar e a corrigir seus deslizes.

#### **Como você deve reagir diante de si**

Perceba suas reações à medida que elas forem ocorrendo. Fique de lado, como um observador curioso. Não julgue o que vir apenas observe. Você descobrirá um segredo maravilhoso: a origem de toda a sua dor está em suas reações erradas.

Exemplo disso foi quando em um artigo de jornal uma cantora/atriz dizia que, quando estava passando por uma situação difícil na vida e um amigo dizia “Cai fora dessa!”, ela queria bater nele. Sem saber, ela estava na verdade lutando pelo seu direito doentio de se machucar. Os amigos a orientavam de maneira saudável e sincera. Sim, porque para quem está de fora da situação é muito mais fácil observar e enxergar com nitidez. Contudo, ela fazia questão de permanecer na sua dor, porque gostava de sentir pena de si mesma. Na verdade, adora sofrer sem necessidade! E quando alguém nos diz: “Cai fora dessa!”, queremos agarrar essa pessoa pelo pescoço. Precisamos parar com esse comportamento infantil, se quisermos realmente crescer.

## **7 - Pense a respeito**

Parece que vivermos num mundo de chorões, gente que não quer assumir a responsabilidade pelos próprios atos. Sempre temos uma desculpa para nossa má conduta



e nossas desvantagens. Os grandes vitoriosos que o mundo já teve devem estar revirandose em seus túmulos – lamentar-se, de certo, não era com eles.

Temos de mudar essa nossa natureza de lamúrias, e mudá-la já! O sucesso na vida real está reservado para os espiritualmente maduros.

A única liberdade verdadeira que existe é aquela que nasce no interior de cada um de nós, quando nos libertamos das nossas reações inadequadas, que nos causam dor. Reconhecer os problemas simplesmente como aquilo que eles são de fato, sem dramas, e encará-los com naturalidade e confiança, dará um novo impulso para o seu crescimento e a sua satisfação pessoal.



## ANEXOS I

### 1 - Ferramentas para medir o grau de satisfação do cliente

#### Questionário: Grau de satisfação do cliente

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Nº	Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
		1	2	3	4	5	
1.	Modo de prestação do serviço						
2.	Tempo de resposta às solicitações						
3.	Cortesia no atendimento						
4.	Acessibilidade à informação						
5.	Qualidade da Informação disponibilizada						
6.	Meios expeditos na prestação do serviço (ex. uso das senhas)						
7.	Atendimento telefônico						
8.	Atendimento por e-mail						
9.	Processos expeditos na resposta às solicitações						
10.	Resultados do serviço/produto						
11.	Avaliações periódicas para aferir o índice de satisfação						
12.	Consulta aos clientes (participação em decisões, melhorias ao serviço, etc.)						
13.	Satisfação global com o desempenho da organização/departamento que está a ser avaliada(o)						
14.	Observações:						





**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## **2 - QUEM SOU EU**

1. Ao entrar num grupo de pessoas que não conheço, eu \_\_\_\_\_
2. Quando as pessoas não falam comigo, eu \_\_\_\_\_
3. Quando uma pessoa fala demais, eu \_\_\_\_\_
4. Quando o grupo não se entende, eu \_\_\_\_\_
5. Quando uma pessoa é agressiva, eu \_\_\_\_\_
6. Quando as pessoas ouvem o que digo, eu \_\_\_\_\_
7. Eu trabalho melhor quando \_\_\_\_\_
8. O que mais me motiva a colaborar é \_\_\_\_\_
9. Eu me sinto aceito pelas pessoas quando \_\_\_\_\_
10. Gosto de trabalhar com pessoas que \_\_\_\_\_
11. Quando assumo um compromisso, eu \_\_\_\_\_
12. Confio naqueles que \_\_\_\_\_
13. Minha principal dificuldade é \_\_\_\_\_
14. Minha principal qualidade é \_\_\_\_\_
15. Eu sou \_\_\_\_\_
16. Meu sonho é \_\_\_\_\_
17. Minhas expectativas para esse curso é \_\_\_\_\_



### 3 - Auto Avaliação

1- Excelente 2- Ótimo 3-Bom 4- Regular 5-Péssimo

CRITÉRIOS A SEREM AVALIADOS	1	2	3	4	5	OBSERVAÇÕES
Apresentação pessoal						
Assiduidade						
Atenção						
Comunicação com os colegas						
Comunicação com o (a) gestor (a)						
Conhecimento geral dos produtos						
Cordialidade						
Cooperação						
Cumprimento de tarefas						
Disciplina						
Gentileza						
Iniciativa						
Organização do setor						
Qualidade no atendimento ao cliente						
Respeito						

Reclamações: \_\_\_\_\_

Sugestões: \_\_\_\_\_



## **4 - TESTE SUA HABILIDADE EM ATENDIMENTO AO CLIENTE**

### **Sou uma pessoa que...**

- 1) Sinto prazer ao lidar com pessoas e perceber que posso ajudá-las de alguma forma.  
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Jamais
- 2) Conheço o perfil da clientela com a qual trabalho e busco sempre identificar suas necessidades e expectativas.  
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Jamais
- 3) Faço todo o esforço para corresponder às expectativas dos meus clientes, assumindo a responsabilidade por tudo que posso resolver e/ou encaminhando adequadamente, quando o assunto sai de minha alçada.  
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Jamais
- 4) Sei ouvir o cliente, mesmo quando este está fazendo uma reclamação, demonstrando atenção pelo que ele está dizendo.  
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Jamais
- 5) Sou empático, demonstrando compreender seus sentimentos e o meu interesse em resolver seu problema.  
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Jamais
- 6) Expresso-me claramente e de forma objetiva, usando uma linguagem adequada e profissional.  
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Jamais
- 7) Sou assertiva, assumindo firmemente minhas posições, sem desconsiderar os direitos e o ponto de vista do cliente.  
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Jamais
- 8) Tenho bom autocontrole, conseguindo conter minha ansiedade, estresse, e sentimentos negativos, tomando decisões e agindo de forma equilibrada e profissional.  
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Jamais
- 9) Estou constantemente buscando conhecer-me melhor, perceber meus pontos de melhoria e avaliando a qualidade do meu trabalho.  
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Jamais
- 10) Busco todas as informações necessárias ao bom desempenho de minha atividade, mesmo que elas não cheguem até a mim, visando orientar, adequadamente, os clientes.  
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Jamais



11) Tenho uma atitude receptiva, através do olhar, do sorriso e dos gestos, demonstrando ao cliente meu interesse em atendê-lo bem.

Sempre  Algumas vezes  Raramente  Jamais

12) Respeito todos, sem fazer qualquer tipo de discriminação, procurando atender, igualmente, todos, com a maior cortesia.

Sempre  Algumas vezes  Raramente  Jamais

13) Tenho os conhecimentos necessários sobre a empresa/setor/serviço/produto e as habilidades técnicas exigidas para fazer um atendimento rápido e eficaz.

Sempre  Algumas vezes  Raramente  Jamais

14) Consigo perceber as reclamações dos clientes como uma oportunidade de melhoria e de compreender melhor suas necessidades, entendendo como uma crítica construtiva.

Sempre  Algumas vezes  Raramente  Jamais

## ANEXO II

### **1 – Resiliência**

Há pouco mais de vinte anos, o tema da resiliência vem se constituindo como uma área de interesse e pesquisa na psicologia. A partir do final da década de 1990, sobretudo, as publicações sobre esse tema ganharam mais ênfase por parte dos pesquisadores da psicologia, principalmente daqueles que trabalham com populações em situações de risco (vítimas de violência, crianças e adolescentes em situação de rua, entre outros). A ênfase desses estudos, por sua vez, esteve muito centrada no desenvolvimento de crianças e adolescentes, tendência que continua ainda hoje, embora com menor intensidade.

Inicialmente, o estudo da resiliência foi proposto pela física e sua definição estava relacionada à capacidade de um material recobrar o seu estado anterior, depois de ter passado por alguma deformação. Ao ser incorporado pela ciência psicológica, a resiliência passou a ser vista como o conceito que explicaria o porquê de, mesmo em situações de adversidades sociais, econômicas e psicológicas, alguns indivíduos conseguirem sobreviver e alcançar o bem-estar em suas vidas, enquanto outros não o obtinham. A princípio e, principalmente, em virtude da transposição desse conceito da física para a psicologia, a definição do termo resiliência esteve muito relacionada à ideia de "invulnerabilidade" (resistência absoluta ao estresse) e de "adaptação". No entanto, essas concepções têm sido fortemente criticadas por causa do seu caráter estático e absoluto, optando-se por uma visão mais dialética e processual da resiliência. De acordo com esta perspectiva, mais do que recobrar um estado anterior após uma situação de estresse/trauma, a resiliência, no contexto humano, implica "superação" da dificuldade enfrentada, possibilitando uma resignificação e/ou a construção de novos caminhos diante da adversidade. Trata-se, então, de uma



capacidade a ser construída ao longo do processo de desenvolvimento humano. Portanto, de acordo com Junqueira & Deslandes (p. 233), resiliência é entendida como uma "reafirmação da capacidade humana de superar adversidades e situações potencialmente traumáticas".

Além disso, resiliência não é uma característica estática, mas um processo, que não é ativado para toda e qualquer situação, nem a todo momento, como por vezes aparecia na ideia original associada à invulnerabilidade. Assim, entende-se que a resiliência não é um processo linear nem estanque, visto que um indivíduo pode se apresentar como resiliente diante de uma situação e, posteriormente, não o ser diante de outra situação e, eventualmente, até mesmo diante da mesma situação. Com isso, entende-se que resiliência não implica atingir um estado de bem-estar constante. O entre - jogo das variáveis individuais e contextuais configurará constantemente a maior ou menor capacidade de cada pessoa, em momentos específicos, de lidar de forma positiva com a adversidade, não sucumbindo a ela.

As bases da resiliência são tanto constitucionais quanto ambientais, não havendo, por conseguinte, uma quantidade fixa, mas, sim, que varia de acordo com as circunstâncias. A resiliência é entendida, portanto, não somente como uma característica do indivíduo, como uma capacidade inata, herdada por alguns "privilegiados", mas também como parte da interação dinâmica existente entre as características individuais e a complexidade do contexto social.



Cad. Saúde Pública vol.23 no.9 Rio de Janeiro/ 2007



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, CÂNDIDO Teobaldo de Souza. Ed. Atlas. Curso de Relações Públicas. 3ª Edição, São Paulo/SP,
- WHEDALL, KEVIN. Comportamento Social: problemas fundamentais e importância social. Rio de Janeiro/RJ,
- ZAHAR. PENTEADO, José Roberto Whitaker. A Técnica de Comunicação Humana. 6ª Edição, E. Pioneira.
- ANDREOLA, BALDUÍNO A. Dinâmica de Grupo: Jogo da Vida e Didática do Futuro. 5ª Edição, Editora Vozes.
- YOZO, RONALDO Yudi K. 100 Jogos para grupos – Uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas. 11ª Edição, Editora Agora.
- WELL, PIERRE. Relações Humanas na Família e no Trabalho. Editora Vozes, Petrópolis/RJ. 1997, p. 95 – 106.
- GOLEMAN, DANIEL. A inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- BOM SUCESSO, EDINA de Paula. Trabalho e qualidade de vida. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997, 183p.
- MAGALHÃES, CELSO. Técnica da chefia e do comando. 9ª. Ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1990, 104p.
- MOREIRA, DANIEL Augusto. Administração da produção e operações. 5ª. Ed. São Paulo: Pioneira, 2000, 619p.
- SILVA, JOÃO Martins da. 5S para praticantes. 1ª. Ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995, 20p.
- BARBOSA, ANA Paula Braga; FERREIRA, ROZIMAR Gomes da Silva; FRITZEN, SILVINO José. Dinâmicas de Recreação e Jogos. Vozes; 2001
- HARVEY, ROBBINSE Michael. O Líder Acidental, 2004 - São Paulo Lideranças, Paul Taffinder - Editora CLIO 2000.
- LEME; ROGERIO. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências - 2ª Edição, Editora: Quality Mark – 2008
- STEPHEN ROBBINS; Comportamento Organizacional. 2002 - São Paulo
- TAVARES J. Resiliência e Educação. São Paulo: Cortez Editora; 2001
- CHIAVENATO I. Gestão de Pessoas. São Paulo: Campus Editora: Elsevier - Campus ; 3ª Edição