

CURSO EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

INSTRUTORAS: Julie Almeida Gurgel do Amaral. CRP 01-8104

Luciana Jacob Nogueira. CRP 01-13.892

Neise Nascimento. CRP 01-8589

Suzan Carol de Oliveira Biscaro. CRP 01-8086

Tatiana Melo Macedo. CRP 01-10015

APRESENTAÇÃO

Prezado Servidor,

Bem vindo(a) ao Curso **Excelência no Atendimento ao Cidadão!**

Realizado pelo Governo do Estado. É uma iniciativa do SEPLAN (Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico) que visa a desenvolver um projeto voltado para a melhoria da qualificação profissional e do desempenho das competências dos Servidores Públicos da esfera estadual que lidam com o atendimento direto aos cidadãos. O principal objetivo deste curso é fornecer subsídios para a formação do perfil de um servidor público ético, perspicaz, autoconfiante, com habilidade no trato com o público.

Agradecemos a sua participação!

Neste curso será abordado os seguintes assuntos: A Excelência no Atendimento ao cliente, O perfil do Profissional de Atendimento: Relacionamento Interpessoal, Inteligência Emocional; Trabalho em Equipe; Resiliência, Técnicas de Atendimento, Perfil do Cliente, Tipos de Clientes, Comunicação eficaz: Feedback e . Gerenciamento de crises e conflitos.

SUCESSO!

SUMÁRIO

MODULO I	3
O que e atendimento	3
Diferencas entre produtos e servicos	4
Etica no atendimetno ao cliente	5
MODULO II	8
Motivação	8
Motivação através do entusiasmo	11
MODULO III	19
O profissional de atendimento	19
Serviço e postura no atendimento	21
Relacionamento interpessoal	24
Inteligência emocional	26
Trabalho em equipe	29
MODULO IV	30
Razoes para bem atender com qualidade	30
Conhecendo o perfil do cliente	31
Técnicas para atendimento	34
MODULO V	38
Comunicação	38
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	45

MODULO I

1. O QUE É ATENDIMENTO?

"Os clientes julgam os serviços que recebem a partir da maneira pela qual são tratados por todos aqueles com quem tem contato." Carl Sewell.

Conceitos:

- Atendimento é o ato ou efeito de atender.
- Atendimento é a maneira como habitualmente são atendidos os usuários de determinado serviço.
- Atendimento é prestar assessoria, consultoria, sanar dúvidas.
- Atender é acolher.
- Atender é receber com atenção e cortesia. Atender é dar ou prestar atenção a algo.

O **atendimento** pressupõe uma **ajuda** de uma pessoa à outra. Sempre que você **atende**, você está **relacionando-se** com outra pessoa.

Objetivo:

- Qualquer atendimento tem por objetivo assistir o cliente em suas necessidades que geraram a procura pelo serviço.
- Na atualidade, o objetivo principal do atendimento é encantar o cliente, permitindo torná-lo um parceiro da instituição, capaz de agregar desenvolvimento e aprimoramento.

Aspectos necessários para um bom atendimento:

- **Preparo:** Conhecimento do seu serviço e do funcionamento da instituição em suas partes e no todo. Prepara nas habilidades emocionais exigida pelas relações sociais inerentes a situação de atendimento.

- **Dedicação:** O atendente deve estar sempre atualizado nas informações que possui e que sua função exige. A auto-observação e percepção do atendente são instrumentos utilizados com constância e, portanto, necessário para excelência do atendimento.
- **Presença de espírito:** Permite que o atendente seja criativo e assertivo em sua conduta, em especial nas situações de conflito e tensão.



Obs.: Quando as relações sociais do atendimento são envolvidas em experiências emocionais de tensão e conflito com o público, o atendente torna-se uma espécie de "para-raios afetivo", destinado a captar as descargas emocionais dos clientes.

- **Intuição:** Deve basear-se na observação atenta das necessidades do cliente, as verbalizadas e as não-verbalizadas, mas que podem ser percebidas. Por exemplo, quando o cliente não compreender com clareza a informação, mas não tem coragem de dizer ao atendente; ou quando o cliente chega à instituição e não tem certeza do que quer.

Enquete:

Você já foi “encantado” por um bom atendimento? “Encantado”, quer dizer que você sem perceber, comentou sobre o serviço para outras pessoas.

2. DIFERENÇA ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS.

Conceitos

- **Produto:**
 - é definido bens tem bens de consumo com característica tangível, ou seja, podem ser produzidos, examinados, como colocados em estoque, transportados;
 - são tangíveis;
 - pode ser consumido em lugares e períodos de tempo muito posteriores ao momento exato em que foram adquiridos;

- poder ser produzido e oferecido por pessoas com as quais não há necessidade de haver contato interpessoal (ex: na compra de um material odontológico não há contato com o fabricante e a encomenda pode ser feita e recebida via SEDEX).
- **Serviços:**
 - são intangíveis, isto é, não é possível ver suas características antes dos mesmos serem adquiridos e usados pelos usuários.
 - não podem ser colocados em "estoque" ou seja, devem ser produzidos e usados no momento da transação.
 - quem presta o serviço deverá necessariamente estar em contato com quem recebe;
 - os serviços ao contrário dos produtos variam muito mais em termos de qualidade e eficiência, por estas razões afirmam os mercadólogos que os serviços são de natureza "inconsistente".

“Serviço é todo trabalho que agrega valor feito por uma pessoa em benefício de outra.” Karl Albrechet

Obs.: Alguns autores definem produtos como tudo aquilo que pode ser adquirido. Em função de sua tangibilidade (características como dimensões físicas ou poder de serem discerníveis pelos sentidos), podem ser classificados como bens ou serviços.

Uma instituição pode existir apenas em função do serviço que oferece. Mas, a instituição que oferece produto não sobrevive sem o serviço agregado.

3. ÉTICA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.

Conceitos

- **Moral:**
 - A maior parte dos códigos que conhecemos é “de moral”.

- A moral é exatamente o conjunto de normas, regras, leis que orienta a vida dos indivíduos e grupos na sociedade, configurando a marca da sociedade, o jeito de viver e se relacionar, baseado em determinados valores.
- Moral tem um caráter particular, varia de uma sociedade para outra, de uma época para outra.
- **Ética:**
 - Em Filosofia, Ética significa o que é bom para o indivíduo e para a sociedade, e seu estudo contribui para estabelecer a natureza de deveres no relacionamento indivíduo - sociedade.
 - A ética é um olhar crítico, uma reflexão que pergunta pelo fundamento e pela coerência dos valores.
 - A ética guarda um caráter universal – seus princípios têm como referência última a dignidade humana, o bem comum.
 - Quando se filtra, elimina-se o que não é bom. Portanto, uma pessoa com ética tem valores morais bem filtrados.

Diferença entre Moral e Ética

- Moral e ética não devem ser confundidos: enquanto a moral é normativa, a ética é teórica e busca explicar e justificar os costumes de uma determinada sociedade, bem como fornecer subsídios para a solução de seus dilemas mais comuns. Porém, etimologicamente "ética" e "moral" são expressões sinônimas, sendo a primeira de origem grega, enquanto a segunda é sua tradução para o latim, com o mesmo significado: Conduta ou costumes.

Princípios Éticos:

Os princípios éticos possuem um caráter universal como, por exemplo:

- O respeito
- A justiça,
- A solidariedade,

- O diálogo,
- A honestidade e a retidão na condução de nossos negócios.
- A responsabilidade
- A busca da excelência,
- O compromisso
- A humildade e a coragem
- A integridade
- A clareza e a precisão

Ética e Convivência Humana

Falar de ética é falar de convivência humana. São os problemas da convivência humana que geram o problema da ética. Há necessidade de ética porque os seres humanos não vivem isolados; e os seres humanos convivem não por escolha, mas por sua constituição vital.

Ética no Atendimento ao Cliente

A ética no relacionamento é algo pessoal, no qual a aproximação com o cliente tem o objetivo de tentar entendê-lo e encantá-lo com um atendimento preciso, de qualidade, agradável, respeitável, ético.

Ética no atendimento ao cliente é definida como o que é correto ou bom na conduta do atendimento. A preocupação do que deve ser feito não se limitando ao que dizem as leis que regem o serviço realizado. Assim, o bom-senso é o principal instrumento de avaliação para definição do que pode ou deve ser realizado.

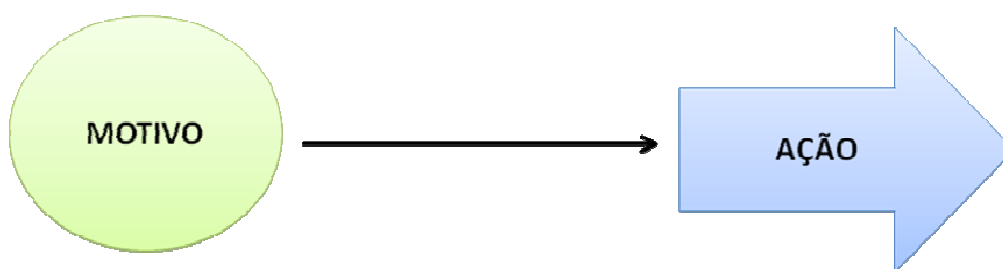
Aquele que oferece a prestação de um serviço deve ter consciência que servindo bem, cria-se, de forma natural, a necessidade do outro em retribuir. Desta feita, a conduta ética na relação de atendimento permite definir a qualidade e satisfação do cliente.

MODULO II

4. MOTIVAÇÃO

Latim *motivus, movere*, significa mover – processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

É o *processo psicológico* que determina a intenção (predisposição), a direção e a persistência do comportamento.



A motivação se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano.

É um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, com o objetivo de suprir essa necessidade. Os usos que uma pessoa desenvolve suas capacidades humanas dependem da sua motivação – seus desejos, carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos.

Geralmente é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, extintos, necessidades, vontade, intenção e etc..

Conceito

Vários são os autores que conceituam motivação

Definiremos motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais,

condicionada pela capacidade de esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo (STEPHEN, 1999, p.109).

Segundo Megginson (1998) a motivação é um processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

Murray (apud Bergamini, 1990) afirma que um motivo se divide em dois componentes: impulso e objetivo. Transpondo tal observação para um ambiente organizacional pode-se dizer que a motivação está relacionada à busca da auto-realização, seria os objetivos, e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente preestabelecidas por cada indivíduo, seria o impulso. Esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna do indivíduo.

Objetivos

De acordo Megginson (1998) a motivação se relaciona com a compreensão do “porque” do comportamento humano. Se tivermos algum conhecimento da razão pela qual as pessoas fazem o que fazem, poderemos melhor compreender, prever e influenciar esse comportamento. Embora haja vários fatores influenciando o desenvolvimento do desempenho dos empregados em uma determinada empresa, um fator principal para atingir seus objetivos, tanto pessoais como da organização seria investir na motivação dos empregados. Visando que a motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano, e assim com diferentes antecedentes, necessidades e aspirações, têm maneiras diferentes de encarar a motivação. Porém, certos princípios e teorias de motivação possibilitam uma maior compreensão e previsão das reações das pessoas ao desempenhar suas tarefas, apesar da singularidade dos seres humanos.

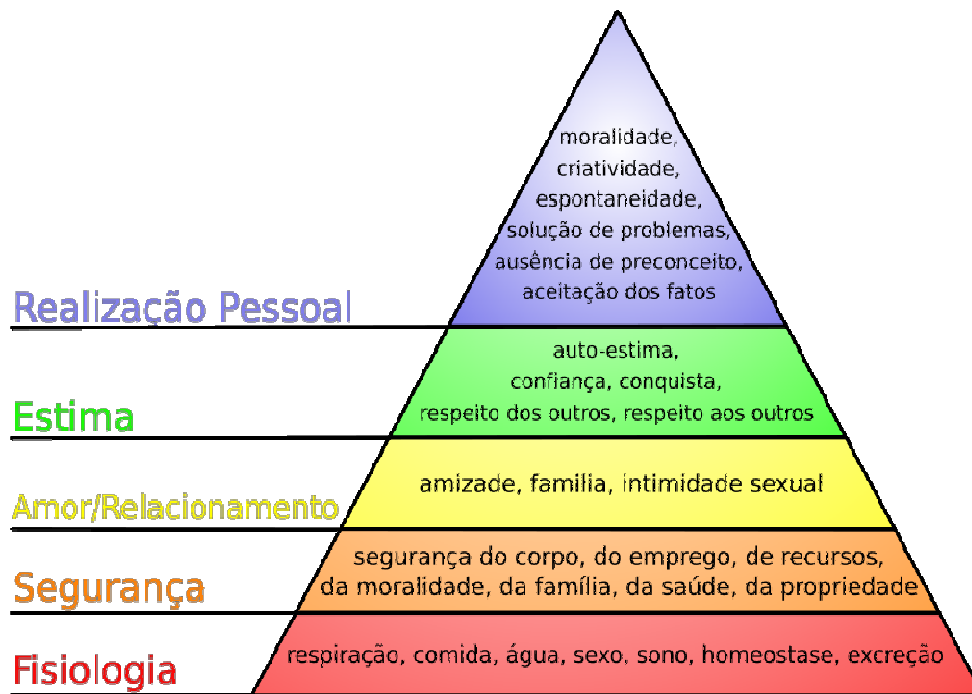
O autor aborda pelo menos três objetivos da motivação na administração, cada qual exigindo diferentes abordagens, táticas e incentivos:

- Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa.
- Estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia.
- Encorajar os empregados a permanecer na empresa.

➤ Teoria de Maslow (Pirâmide)

Chiavenato (apud Maslow, 1994, p.506) desenvolveu uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades, formando uma espécie de pirâmide:

A Hierarquia das necessidades segundo Maslow



- **Necessidades Fisiológicas:** são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual, respiração, alimento, bebida, eliminação. O que o empregador pode fazer: salário, férias, período de descanso no trabalho, pausa para refeições, banheiros, ar e água puros. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.

- **Necessidades de Segurança:** São as necessidades relacionadas como a proteção e estabilidade. O que o empregador pode fazer: desenvolvimento do empregado, boas condições de trabalho, planos de aposentadoria, poupança, pensão, seguros (vida, hospitalar, dentário). Levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de

segurança. Como as necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

- **Necessidades sociais:** São as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, sentimento de equipe, participação levam o indivíduo à adaptação social ou a inadaptação social. O que o empregador pode fazer: grupos de trabalho formais e informais, clubes, atividades patrocinadas pela companhia. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e participação em grupos estão ligadas a este tipo de necessidade.

- **Necessidades de estima:** São as necessidades relacionadas com auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, status, valor, poder, capacidade e utilidade. O que o empregador pode fazer: elogios, prêmios, promoção. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

- **Necessidade de auto-realização:** São as necessidades relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial, autodesenvolvimento, crescimento. O que o empregador pode fazer: dar tarefas desafiantes e trabalho criativo para seu desenvolvimento. Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser. Estão relacionadas com plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.



5. MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DO ENTUSIASMO

Por que a maioria das pessoas são tão pouco criativas? Ou por que frequentemente não se sentem suficientemente motivadas? Você parou para pensar por que nos deixamos dominar por "pequenos problemas", ao invés de enfrentá-los com coragem e determinação? Ou quantas foram as vezes em que misturamos os contextos de nossa vida profissional com os de nossa vida pessoal? Ou ainda como é comum nos sentirmos ofendidos por qualquer coisa? Provavelmente você, caro leitor também já deve ter se sentido "perseguido" ou "injustiçado". Estou certo?

Pois é! Por que será que algumas pessoas continuam apresentando atitude e energia tão especiais e saudáveis para a vida e a grande maioria não? A realidade é que poderíamos preencher páginas e páginas com muitos "por que?" e, provavelmente, a maioria encontraria dificuldades para responder com plena segurança, ou quem sabe, as respostas seriam muito diferentes umas das outras.

Seja como for, será que não é chegado o momento para você rever suas ATITUDES e POSTURAS diante dos acontecimentos e [das] circunstâncias que a vida apresenta? Diante de sua família? Da comunidade? Dos colegas de trabalho? Dos problemas em geral? De sua vida afetiva? Profissional? Será que não chegou o momento de você colocar mais ENTUSIASMO em sua vida?

Segundo alguns estudiosos, uma das palavras mais fortes de nosso idioma é justamente a palavra "ENTUSIASMO". Essa palavra é originária do grego "enthousiasmó", que quer dizer: "Deus em si". Pois é isso mesmo: quando você coloca entusiasmo em suas palavras e atitudes, você estará exteriorizando um força poderosa que existe dentro de si!

Concordo plenamente com aqueles que acham que o entusiasmo supera o otimismo, pois enquanto o otimista acha que vai dar certo, o entusiasta FAZ DAR CERTO! Não existe um receituário para motivar as pessoas através do entusiasmo, porém abaixo relaciono uma série de recomendações, atitudes e ações que certamente ajudarão.

* Tenha sempre objetivos em sua vida. Estabeleça-os claramente (inclusive com datas) até que estejam fortemente presentes em seu sub-consciente. Crie-os para todos os planos de sua vida: afetivo, familiar, profissional, perante a comunidade/sociedade e espiritual.

* Valorize sua família e amigos. Faça algo para, ou por alguém que há muito tempo você não faz.

* Trabalhe com alegria. Se a alegria não está presente no seu cotidiano profissional, você precisa descobrir a razões e buscar os meios necessários para introduzi-la.

* Jamais deixe de buscar... arriscar... tentar! Nunca se esqueça de que o medo de perder acaba destruindo a vontade de ganhar!

* Seja perseverante! Na vida, erros e acertos, dificuldades e barreiras, vitórias e derrotas estarão sempre presentes, porém a perseverança o conduzirá ao seu objetivo.

* Jamais saia do caminho da VERDADE. Nunca se esqueça que a pior verdade supera a melhor mentira!

* Ouça sua intuição nos momentos de indecisão. Lembre-se de que todos nós temos um conjunto de competências armazenadas em nosso inconsciente e quando as trazemos para fora, estamos desenvolvendo a sabedoria (e não o conhecimento!).

* Procure fazer mais felizes as pessoas que estiverem ao seu redor (em todos os contextos de sua vida).

* O "HOJE" deve sempre ser o dia mais precioso de sua vida.

* Não reclame. Não fale mal dos outros. Não dê "ouvidos" aos comentários maldosos e às fofocas!

* Seja sempre prestativo e esteja pronto a colaborar com os outros!

* Preste atenção nos detalhes. Muitas vezes neles estão "escondidos" os grandes ensinamentos e as melhores oportunidades da vida.

* Quando enfrentares uma situação difícil, de dor ou de sofrimento, busque extrair os ensinamentos para o crescimento interior e espiritual.

* Não tenha medo do desconhecido.

* Seja cortês, simpático e alegre, pois isso o ajudará a abrir novas oportunidades e desenvolver ótimas amizades.

* Sem nostalgia ou tristeza, lembre boas idéias do passado. Faça isso com alegria!

* Procure desenvolver o hábito de fazer as coisas mais simples de maneiras pouco convencionais.

* Coloque suas idéias em prática. Não tenha medo da rejeição, do ridículo ou do fracasso!

* Esteja sempre aberto ao aprendizado. Use sua imaginação!

* Lembre que a "sorte" é a combinação da oportunidade com a competência. Por isso, quando a oportunidade surgir (e ela aparece para todos em vários momentos da vida!) esteja bem preparado.

* Seja solidário. Doe seu tempo, seu talento e inspiração à uma causa nobre.

* Seja generoso nos elogios e cauteloso nas críticas.

* Diante de uma controvérsia, lembre-se que ela apresenta três lados: o seu, o do outro e o lado de quem está certo.

* Procure sempre prestar um excelente serviço em todas as circunstâncias, pois o que realmente vale em nossa vida é aquilo que fazemos para os outros.

Estou seguro de que tudo o que comentei acima não representa nenhuma novidade e você já leu em algum lugar ou ouviu algum dia. Então pergunto: por que você não toma uma

ATITUDE corajosa e coloca em prática tudo isso? Experimente! Você vai descobrir uma nova MOTIVAÇÃO para sua vida! A hora é de ação! Seja feliz!

QUESTIONÁRIO: MOTIVAÇÃO

INSTRUÇÕES:

Motivograma contém 30 questões, cada uma com 2 alternativas. Cada alternativa deverá receber uma pontuação de 0 a 3 pontos, atribuindo maior número de pontuação aquela expressão que mais reflete com você. Cada questão não poderá exceder a totalização de 3 pontos.

RESPONDA:

1. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:		
V	<input type="checkbox"/>	um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
Z	<input type="checkbox"/>	a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.
2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:		
W	<input type="checkbox"/>	me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.
Z	<input type="checkbox"/>	me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
3. O tipo de chefe que mais me irrita é aquele que:		
V	<input type="checkbox"/>	não propõe mudanças para que os funcionários tenham boas condições ambientais de trabalho (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).
Y	<input type="checkbox"/>	não me confere o devido respeito e consideração.
4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:		
V	<input type="checkbox"/>	recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
X	<input type="checkbox"/>	mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus chefes, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.
5. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:		
W	<input type="checkbox"/>	me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.
Y	<input type="checkbox"/>	me conferir maior privilégio e poder.
6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:		
X	<input type="checkbox"/>	me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com os meus companheiros.
Z	<input type="checkbox"/>	As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:		
Y		o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.
W		um supervisor imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:		
X		me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.
V		me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
9. O tipo de chefe que mais me irrita é aquele que:		
Y		não me confere o devido respeito e consideração.
Z		resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.
10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando		
Z		me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.
W		tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
11. Se na minha promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que		
Y		me conferir maior prestígio e poder.
V		me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:		
Z		as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.
V		sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.
13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:		
V		um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
W		um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:		
W		me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.
X		me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.
15. O tipo de chefe que mais me irrita é aquele que:		
X		é anti-social (está sempre mal humorado) e incentiva o "puxa-saquismo".
W		não planeja o dia de amanhã.
16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:		

Y		me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.
Z		me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.
17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:		
W		me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.
V		me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:		
X		me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com os meus companheiros.
Y		outro profissional, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.
19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:		
Y		o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.
X		o relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus chefes, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.
20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquele que:		
Z		me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
Y		me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.
21. O tipo de chefe que mais me irrita é aquele que:		
V		não propõe mudanças para que os funcionários tenham boas condições ambientais de trabalho (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).
X		é anti-social (está sempre mal humorado) e incentiva o "puxa-saquismo".
22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:		
Z		me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.
X		mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus chefes, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.
23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:		
V		me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
Z		me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:		
Y		outro profissional, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.
W		perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

25. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:		
V	<input type="checkbox"/>	um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
Y	<input type="checkbox"/>	o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos
26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:		
Y	<input type="checkbox"/>	me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.
X	<input type="checkbox"/>	me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.
27. O tipo de chefe que mais me irrita é aquele que:		
W	<input type="checkbox"/>	não planeja o dia de amanhã.
Z	<input type="checkbox"/>	resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.
28. Desenvolve minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:		
X	<input type="checkbox"/>	mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus chefes, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.
W	<input type="checkbox"/>	tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que		
Z	<input type="checkbox"/>	me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
X	<input type="checkbox"/>	me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.
30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:		
V	<input type="checkbox"/>	sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.
W	<input type="checkbox"/>	perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade no meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

FAÇA A CONTAGEM DOS PONTOS:

PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO
V	W	X	Y	Z

NÍVEIS DAS NECESSIDADES MOTIVACIONAIS INSATISFEITAS

INSTRUÇÕES: Motivograma contém 30 questões, cada uma com 2 alternativas. Cada alternativa deverá receber uma pontuação de 0 a 3 pontos, atribuindo maior número de pontuação aquela expressão que mais reflete com você. Cada questão não poderá exceder a totalização de 3 pontos.

	FISIOLOGICAS	SEGURANÇA	ASSOCIAÇÃO	AUTO-ESTIMA	AUTO-REALIZAÇÃO
36					
35					
34					
33					
32					
31					
30					
29					
28					
27					
26					
25					
24					
23					
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					
11					
10					
09					
08					
07					
06					
05					
04					

03					
02					
01					
00					
	V	W	X	Y	Z

MODULO III

6. O PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO:

HISTÓRIA

Para falarmos sobre o profissional do atendimento, vale a pena ler a história abaixo.

TUDO EM UM DIA DE TRABALHO

Se eu puder diminuir o sofrimento, ou aliviar a dor de alguém, ou ajudar um pássaro ferido a voltar para seu ninho, não terei vivido em vão.

Emily Dickinson

Foi internado no pronto-socorro e levado ao andar da cardiologia. Cabelos compridos, barba por fazer, sujo, perigosamente obeso, e uma jaqueta de motoqueiro jogada na prateleira sob a maca. Ele era um corpo estranho nesse mundo esterilizado de pisos reluzentes, profissionais eficientes uniformizados e métodos rigorosos de controle de infecção. Definitivamente, um intocável.

As enfermeiras do posto de enfermagem arregalaram os olhos ao ver aquela massa humana passar de maca, todas olhando de relance, nervosamente, para a enfermeira - chefe. "Tomara que não seja eu a acomodar, dar banho e cuidar desse aí..." era o apelo implícito.

Uma das características verdadeiras de uma líder, de uma profissional consumada, é fazer o unimaginável. Tentar resolver o impossível. Tocar o intocável.

Foi Bonnie quem disse: - Quero cuidar desse paciente pessoalmente.

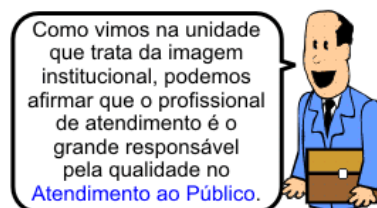
Bastante incomum para uma enfermeira-chefe - fora dos padrões normais - mas o tipo da coisa que faz o espírito humano crescer, curar e elevar-se. Enquanto calçava as luvas e começava a dar banho naquele homem enorme e sujo, seu coração quase partiu. Onde estaria

a família dele? Quem era sua mãe? Como teria sido quando pequeno? Ela cantarolava calmamente enquanto trabalhava. Isso parecia aliviar o medo e a vergonha que ela sabia que ele deveria estar sentindo. E então, num impulso, ela disse:

Atualmente, não temos tempo para esfregar as costas em hospitais, mas aposto que você se sentiria muito bem. Iria ajudá-lo a relaxar os músculos e começar a sarar. É isto que esse lugar é acima de tudo - um lugar para as pessoas sararem. A pele grossa, áspera e avermelhada denunciava um estilo de vida desregrado: provavelmente, abuso de comida, de álcool e drogas. Enquanto esfregava aqueles músculos tensos, ela cantarolava e rezava. Rezava pela alma de um garotinho crescido rejeitado pela vida, que lutava para ser aceito em um mundo hostil e cruel.

A etapa final foi uma loção tépida e talco de bebê. Quase ridículo - um contraste tão grande com aquela superfície enorme e estranha. Quando ele se virou, lágrimas escorriam pelas suas faces e seu queixo tremia. Com olhos castanhos incrivelmente bonitos, ele sorriu e disse com a voz trêmula: - Há anos ninguém me tocava. Obrigado. Estou sarando.

Naomi Rhode



O Profissional Do Atendimento

De um modo geral, o atendimento ao público é realizado de forma rotineira, sem se levar em consideração os vários fatores que diferenciam um atendimento de qualidade.

- O que é um atendimento de qualidade?
- Quais os fatores que o diferem de um atendimento rotineiro?

Podemos afirmar que atendimento de qualidade é aquele encarado como uma arte. Segundo o dicionário do autor Aurélio Buarque de Holanda:

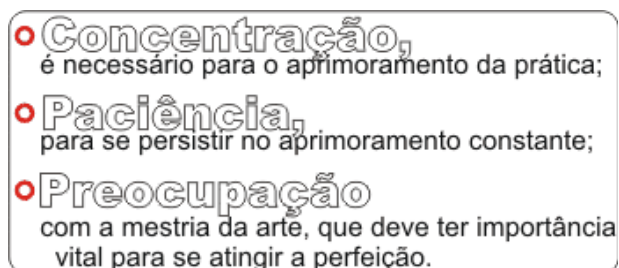
"ARTE é a capacidade natural ou adquirida de pôr em prática os meios necessários para obter um resultado".

Portanto, a arte de atender bem envolve o conhecimento e a prática dos meios necessários para se prestar um bom atendimento aos clientes.

DICAS

O verdadeiro profissional do atendimento é aquele que domina a arte de atender bem. Esse domínio envolve profissionalismo, características diferenciadoras de um bom atendimento e utilização adequada das formas e dos meios de atendimento.

Então, vão aqui algumas dicas sobre a prática desta arte. Veja lá! A prática de qualquer arte tem certas exigências gerais. Tanto faz se ela for arte de marcenaria, de medicina ou de amar. Em primeiro lugar, a prática de uma arte requer disciplina - eu nunca serei bom em nada se não agir de forma disciplinada. Em segundo lugar, requer concentração, paciência e preocupação.



7. SERVIÇO E POSTURA DE ATENDIMENTO

Observando estas duas condições principais que causam a vinculação ou o afastamento do cliente da empresa, podemos separar a estrutura de uma empresa de serviços em dois itens: os serviços e a postura de atendimento.

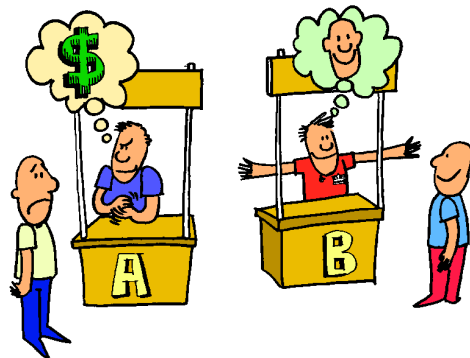
O SERVIÇO assume uma dimensão macro nas organizações e, como tal, está diretamente relacionado ao próprio negócio. Nesta visão mais global, estão incluídas as políticas de serviços, a sua própria definição e filosofia. Aqui, também são tratados os aspectos gerais da organização que dão peso ao negócio, como: o ambiente físico, as cores (pintura), os jardins. Este item, portanto, depende mais diretamente da empresa e está mais relacionado com as condições sistêmicas.

Já a POSTURA DE ATENDIMENTO, que é o tratamento dispensado às pessoas, está mais relacionado com o funcionário em si, com as suas atitudes e o seu modo de agir com os

clientes. Portanto, está ligado às condições individuais. É necessário unir estes dois pontos e estabelecer nas políticas das empresas, o treinamento, a definição de um padrão de atendimento e de um perfil básico para o profissional de atendimento, como forma de avançar no próprio negócio. Dessa maneira, estes dois itens se tornam complementares e inter-relacionados, com dependência recíproca para terem peso

O Profissional Do Atendimento

Para conhecermos melhor a postura de atendimento, faz-se necessário falar do verdadeiro profissional do atendimento.

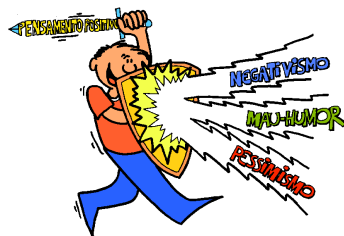


Os três passos do verdadeiro profissional de atendimento:

01. Entender o seu VERDADEIRO PAPEL, que é o de compreender e atender as necessidades dos clientes, fazer com que ele seja bem recebido, ajudá-lo a se sentir importante e proporcioná-lo um ambiente agradável. Este profissional é voltado completamente para a interação com o cliente, estando sempre com as suas antenas ligadas neste, para perceber constantemente as suas necessidades. Para este profissional, não basta apenas conhecer o produto ou serviço, mas o mais importante é demonstrar interesse em relação às necessidades dos clientes e atendê-las.

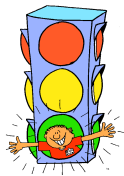


02. Entender o lado HUMANO, conhecendo as necessidades dos clientes, aguçando a capacidade de perceber o cliente. Para entender o lado humano, é necessário que este profissional tenha uma formação voltada para as pessoas e goste de lidar com gente. Se espera que ele fique feliz em fazer o outro feliz, pois para este profissional, a felicidade de uma pessoa começa no mesmo instante em que ela cessa a busca de sua própria felicidade para buscar a felicidade do outro.



03. Entender a necessidade de manter um ESTADO DE ESPÍRITO POSITIVO, cultivando pensamentos e sentimentos positivos, para ter atitudes adequadas no momento do atendimento. Ele sabe que é fundamental separar os problemas particulares do dia a dia do trabalho e, para isso, cultiva o estado de espírito antes da chegada do cliente. O primeiro passo de cada dia, é iniciar o trabalho com a consciência de que o seu principal papel é o de ajudar os clientes a solucionarem suas necessidades. A postura é de realizar serviços para o cliente.

Os Requisitos Para Contratação Deste Profissional



Para trabalhar com atendimento ao público, alguns requisitos são essenciais ao atendente. São eles: Gostar de SERVIR, de fazer o outro feliz. Gostar de lidar com gente. Ser extrovertido. Ter humildade. Cultivar um estado de espírito positivo. Satisfazer as necessidades do cliente. Cuidar da aparência. Com estes requisitos, o sinal fica verde para o atendimento.

8. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Trabalhar em equipe, construir bons relacionamentos no trabalho necessitam muito mais do que habilidade técnica. É necessário uma nova percepção sobre as pessoas: a aquisição da competência interpessoal.

Durante os últimos anos as organizações tem se deparado com a alta exigência do mercado e a alta competitividade, e para tanto, tem se buscado meios para se tornar mais competitivo. Uma das formas que as empresas tem encontrado é a de passar a enxergar o trabalhador de forma diferente. Hoje, em toda e qualquer organização que queira obter êxito, não se admite mais o profissional individualista, exige-se profissionais que saibam trabalhar em equipe, e principalmente, saibam se integrar e criar sinergia com as pessoas.

O processo de interação humana está presente em toda a organização e é o que mais influencia no rumo das atividades e nos seus resultados atualmente. Este fato, porém, não foi ainda devidamente reconhecido e avaliado. Por isso mesmo, sucedem-se surpresas, frustrações, eventos inesperados que trazem desconforto, perplexidade e insegurança aos gestores. Mesmo as situações bem planejadas podem fugir ao seu controle e configurar-se, na prática, de forma bem diferente do esperado (MOSCOVICI, 2002).

Como conviver com os outros no trabalho, trabalhar em equipe e criar sinergia, sem conhecer a fundo cada um e sem entender alguns aspectos do seu próprio comportamento?

Assim como de maneira individual, as pessoas quando estão em grupo possuem padrões próprios para funcionar e agem de forma diferente do que quando estão sós. O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos, ele assume configuração própria que influencia nas ações e nos sentimentos de cada um proporcionando, sinergia, coesão, cooperação e coordenação, simpatia, carinho, harmonia, satisfação e alegria, ou mesmo,

antipatia, tensão, hostilidade, insatisfação e tristeza. O mais curioso é que, mesmo o ser humano não conhecendo profundamente as pessoas, possui noções empíricas (experiências práticas) sobre as reações dos outros e já desenvolveu certa habilidade para lidar com as formas previsíveis de atuação de diferentes pessoas. Entretanto isto não impede que haja distorções no relacionamento interpessoal e interpretações errôneas sobre as pessoas e seus comportamentos em grupo.

Um ponto importante para essa mudança de paradigma é a aquisição da competência interpessoal pelos profissionais do mercado. A competência técnica para cada profissional não é posta em dúvida, claramente todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade. A competência interpessoal, porém, só é reconhecida para algumas categorias profissionais notórias, tais como assistência social, psicoterapia, magistério, vendas, serviços de atendimento ao público em geral. Em cada profissão na verdade os dois tipos de competência são necessários, embora em proporções diferentes. O problema consiste em discernir e aprender qual a proporção adequada para prover serviços de alta qualidade, ou seja, para um desempenho superior.

Cada tipo ou dimensão de competência é interdependente de outra. Assim, a maneira pela qual um gerente, advogado, médico faz as perguntas (tendo ou não estabelecido um clima psicológico favorável e uma relação de confiança) pode influenciar as informações que recebe. Neste exemplo, a competência interpessoal (processo) é tão importante quanto à competência técnica de formular as perguntas adequadas (conteúdo das perguntas).

Se a competência técnica pode ser adquirida através de cursos, seminários, leituras e experiência ou prática, a competência interpessoal necessita treinamento especial de laboratório.

Segundo Argyris (1968), competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações de acordo com três critérios:

a) Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação.

b) Habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões.

c) Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital para discernir e aprender a proporção adequada: a percepção e a habilidade propriamente dita. O

processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal. Isto significa um longo processo de crescimento pessoal, abrangendo auto-percepção, auto-conscientização e auto-aceitação como pré-requisitos de possibilidades de percepção mais realística dos outros e da situação. Esse treinamento perceptivo não se realiza espontânea nem facilmente, mas requer treinamento especial, demorado, e muitas vezes sofrido, exigindo coragem e disponibilidade psicológica do treinando no exercício de dar e receber feedback. O auto-conhecimento só pode ser obtido com a ajuda dos outros, por meio de feedback, o qual precisa ser elaborado para auto-aceitação. Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada da situação interpessoal.

A habilidade propriamente dita, ou melhor, a forma de fazer, pode ser desenvolvida de forma informal através de um espaço coletivo de discussão acerca das variáveis e dos conteúdos presentes nas relações intra e extra grupo. Segundo DEJOURS (1994), é necessário abrir um espaço interno de discussão que vá além do conhecimento técnico e da divisão do trabalho, “onde o trabalhador possa discutir as regras de consenso para trabalhar em conjunto e a elaboração de confiança entre trabalhadores”. É necessário criar grupos em que os sujeitos apresentem expectativas, determinem objetivos e definam a ordem das atividades e das relações.

Quando se está ao par destas diversidades torna-se mais fácil compreender por que certos grupos têm dificuldade para definir seus objetivos e fins, e os métodos de alcançá-los. É impossível conhecer tudo sobre os indivíduos de um grupo, entretanto, se forem compreendidos e percebidos como pessoas, quais seus motivos básicos e conhecidos os pontos em que querem ser satisfeitos, pode-se mais facilmente caracterizá-los como individualidades. Determinando os pontos de concordância, os estímulos que os impulsionarão a melhor compreender os seus atos.

A nova ótica é a de perceber e enxergar este grupo ou indivíduo de forma diferente da usual, é mudar nossa forma de enxergar. É perceber antes de tudo e conforme descreve SCHUTZ(1989) “o quanto nossa percepção pode ser profundamente condicionada. Se poucos minutos ou horas podem ter tal impacto em nossa maneira de ver as coisas, o que dizer dos condicionamentos que duram a vida inteira, sendo a nossa fonte de atitudes e comportamentos”.

Portanto, avaliar a nossa conduta, nossos comportamentos e percepções frente aos outros é o primeiro passo para que haja coesão nas relações grupais, bem como, se crie sinergia e condições reais de se ganhar mais competitividade através das pessoas. As relações interpessoais tiveram como um de seus primeiros pesquisadores o psicólogo Kurt Lewin.

MAILHIOT (1976: 66), ao se referir a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afirma que ele chegou à constatação de que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Schutz, um outro psicólogo, trata de uma teoria das necessidades interpessoais: necessidade de ser aceito pelo grupo, necessidade de responsabilizar-se pela existência e manutenção do grupo, necessidade de ser valorizado pelo grupo. Tais necessidades formam a tríade de que fala MAILHIOT (1976: 67), quando este faz referência aos estudos de Schutz: necessidades de inclusão, controle e afeição, respectivamente.

Ao discorrer acerca da humanização no ambiente de trabalho, COSTA (2002: 21) aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização: É mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores.

Os autores são unânimes em reconhecer a grande importância do tema “relações interpessoais” tanto para os indivíduos quanto para as organizações, relativamente à produtividade, qualidade de vida no trabalho e efeito sistêmico.

9. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Inteligência Emocional, é um conjunto de habilidades e competências e que para atingir a excelência no trabalho, é necessário saber administrar sentimentos e não somente possuir o conhecimento técnico, nem mesmo aquele adquirido em livros; é muito mais, é conseguir conhecer a nós mesmos, lidar com nossas emoções e nos colocarmos no lugar do outro para pensar em sentir o que ele sente.

Isso significa que atualmente, as empresas competem no mercado, em produtos agregados ao valor humano, sendo fundamental a forma que utilizam o seu pessoal, passando então a existir a necessidade de treinamento gerencial para atingir o sucesso tão esperado. É

hora de sentir o desejo da maximização dos recursos humanos agregados à maximização do lucro.

Quando falamos em sentir desejo, estamos dizendo em sentir paixão pelo que fazemos, de acreditarmos em nosso potencial, e com o “borbulhar” de emoções, equilibradas com treinamento e desenvolvimento, gerarmos a capacidade em lidar com situações na busca de solução de problemas, propiciando, pelo conjunto de harmonia no trabalho e um bom relacionamento interpessoal, a satisfação humana, ocasionando um aumento de produtividade com excelência no que se faz, levando ao alavancar da organização e chegar ao retorno do investimento, tão almejado por ela.

Goleman, em seu Livro *Trabalhando com a Inteligência Emocional*, retrata um fato ocorrido: “Um ex-gerente de projetos da Ford Motor Company recordou como havia utilizado os métodos de organização que aprende, desenvolvidos pela Escola Sloan de Administração de Empresas, do MIT, para redesenhar o Lincoln Continental. Disse que aprender sobre inteligência emocional foi uma revelação para ele: “São exatamente essas aptidões que tínhamos de incrementar para nos tornarmos uma eficaz organização que aprende.” Para liderar pessoas, precisamos primeiro nos conhecer, saber o que sentimos e aprendermos a processar e organizar as emoções em nosso interior.

De acordo Goleman, “Inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos. O termo descreve capacidades distintas e complementares da inteligência acadêmica, que se compõe das capacidades puramente cognitivas, medidas pelo QI. Muitas pessoas que têm a inteligência dos livros mas carecem de inteligência emocional acabam trabalhando para pessoas que possuem um QI inferior ao delas, mas que se destacam nas habilidades da inteligência emocional.

Esses dois tipos diferentes de inteligência – a intelectual e a emocional – expressam a atividade de partes diferentes do cérebro. O intelecto baseia-se unicamente no funcionamento do neocórtex, que são as camadas de evolução mais recente, localizadas na parte superior do cérebro. Os centros emocionais encontram-se mais abaixo, no cérebro, no subcórtex, que é mais antigo. A inteligência emocional envolve esses centros emocionais em funcionamento, juntamente com os centros intelectuais”.

10. TRABALHO EM EQUIPE

O psicólogo Abraham Maslow constatou que os indivíduos têm diversas necessidades, com diferentes forças. Sabemos que necessitamos de alimento, de abrigo, pagar nossas contas, de segurança no emprego, entre outras coisas, mas também de nos relacionar com os outros e de sermos aceitos por eles. Sem isso nosso trabalho se torna enfadonho e sem graça.

Trabalhar em equipe é mais divertido do que trabalhar individualmente, o que pode contribuir para melhorar nosso desempenho. Assim está em Provérbios 30:24-27: "*Há (...) coisas na terra que são pequenas, mas extremamente sábias: as formigas, criaturas sem força, todavia no verão preparam a sua comida (...) os gafanhotos não têm rei, porém todos saem, e em bandos se repartem*".

Quando falamos de trabalho em equipe, logo nos lembramos das formigas e dos gafanhotos, seres tão pequenos, mas que dão um grande exemplo de união, força e autogerenciamento. As primeiras têm um líder, vivem em uma sociedade eficazmente organizada e não precisam receber ordens para executar seu trabalho. Você já viu de perto um formigueiro? Já notou como elas andam em fileiras e sincronia perfeitas, e preparam seu alimento no verão para os dias de chuva, quando não podem trabalhar? Já os gafanhotos não têm um líder, porém sabem o que devem fazer exatamente. Mas o que é trabalho em equipe?

Suponha que você e mais duas pessoas estão trabalhando em uma plantação de feijão, onde cada um ganha o salário correspondente ao seu dia de trabalho. A atividade funciona da seguinte maneira: em fila, você cava o buraco, o segundo joga a semente e o terceiro integrante tapa o buraco. Cada integrante deste grupo se preocupa apenas em realizar a sua tarefa, nada entendendo da importância do trabalho dos outros, "é cada um por si".

Um certo dia o segundo membro da equipe faltou ao trabalho por motivo de saúde, porém a atividade continuou, pois cada um recebia o salário correspondente ao seu dia de trabalho e eles sabiam muito bem qual era sua responsabilidade, sem a necessidade de um líder para orientá-los. Você cavava o buraco, o segundo não jogou a semente - pois havia faltado -, mas o terceiro tapava o buraco e assim prossegue o dia inteiro.

Muitas pessoas, que atuam em diversas organizações, estão trabalhando em grupo e não em equipe, como se estivessem em uma linha de produção, onde o trabalho é individual e cada um se preocupa em realizar apenas sua tarefa. No trabalho em equipe, cada membro sabe o que os outros estão fazendo e sua importância para o sucesso da tarefa. Eles têm objetivos comuns e desenvolvem metas coletivas que tendem a ir além daquilo que foi determinado.

Se no exemplo anterior você e os demais integrantes do grupo trabalhassem como equipe, conhecendo a importância do trabalho de cada membro, tendo uma visão e objetivos comuns, certamente vocês diriam: "nosso colega faltou, vamos ter que substituí-lo ou mudar o modo como estamos plantando, senão nosso trabalho será improdutivo".

"Toda equipe é um grupo, porém nem todo grupo é uma equipe." - Carlos Basso, sócio-diretor da Consultoria CR Basso. Grupo é um conjunto de pessoas com objetivos comuns, em geral se reúnem por afinidades. No entanto, esse grupo não é uma equipe. Pois, *"equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas. Grupo são todas as pessoas que vão ao cinema para assistir ao mesmo filme. Elas não se conhecem, não interagem entre si, mas o objetivo é o mesmo: assistir ao filme. Já equipe pode ser o elenco do filme: Todos trabalham juntos para atingir uma meta específica, que é fazer um bom trabalho, um bom filme"*.- Suzy Fleury, psicóloga e consultora empresarial e esportiva. Ter uma equipe altamente eficaz é mais do que ter um grupo de pessoas, visto que o trabalho em equipe precisa ser planejado



MODULO IV

11. RAZOES PARA BEM ATENDER COM QUALIDADE

Tipos De Clientes

O Cliente é toda a pessoa que entra em contato com a empresa para comprar um produto, solicitar um serviço ou simplesmente pedir uma informação, podemos classificar o cliente da seguinte forma:

- Cliente Externo

É todo aquele que é impactado por seus produtos, processos e serviços. É toda e qualquer pessoa que não seja um colaborador (funcionário), que busca, no contato com a empresa, fechar um negócio, fazer uma crítica ou registrar uma reclamação.

- Usuário

Aquele que usa ou desfruta algo coletivo. No contexto do Setor Público a população é contemplada com serviços coletivos, portanto, podemos classificar os nossos clientes, também como usuários.

- Cliente Interno

Este conceito é uma contribuição da Teoria da Qualidade para a gestão de empresas, que nada mais é do que os nossos colegas de trabalho, ou seja, todos os funcionários da Organização que fazem parte de uma mesma “equipe” e, todos sem exceção, tem clientes e fornecedores internos.

Devemos lembrar que a qualidade do atendimento que chega ao consumidor começa com a qualidade do atendimento que os funcionários recebem entre si.

Efeito da informalidade surge quando o Cliente Interno é visto apenas como um “colega de trabalho”. A informalidade costuma gerar situações indesejáveis na Organização, criando, inclusive, problemas de relacionamento interpessoal no grupo de trabalho. Como exemplo, podemos citar quando alguém solicita alguma providência ou trabalho e o colega “deixa para mais tarde” ou “se esquece” de fazê-lo, gerando conflitos entre ambos.

Quem é mais importante?

Não há definição de quem é melhor ou mais importante entre essas classificações, o que importa é que ambos são responsáveis pelo progresso e o sucesso contínuo da empresa, e consequentemente com o pagamento de nosso salário.

12. CONHECENDO O PERFIL DO CLIENTE

O verdadeiro profissional é aquele que sabe adequar a sua postura aos mais diversos tipos de situação. E algumas características são fundamentais para tratar com os mais diferentes perfis de cliente:

NORMAL

Características de Comportamento

- Ouve com naturalidade, pensa, pondera e decide.

Como tratá-lo

- Expor com clareza e ouvir atentamente
- Manter a calma
- Aceitar as observações contrárias
- Argumentar com objetividade

SABE TUDO

Características de comportamento:

- É crítico, auto-suficiente e vaidoso
- Julga-se em posição mais importante que os outros
- É esnobe e não aceita opiniões

Como tratá-lo

- Escutar com tolerância
- Orientar e fornecer a informação com cortesia e atenção
- Repetir as frases demonstrando que concorda com ele
- Manter uma atitude profissional sem deixar que o seu emocional interfira na conversa

IMPULSIVO

Características de comportamento

- É impulsivo
- Não aceita opiniões
- Ao se sentir prejudicado, reclama da empresa e de seus funcionários

Como tratá-lo:

- Seja rápido e objetivo

- Saiba ouvi-lo
- Dê uma orientação cuidadosa
- Explique todos os detalhes

DESCONFIADO

Características de comportamento:

- Difícil de se expor
- Não confia em nada
- Gosta de debater e raciocinar
- É firme
- Geralmente já sofreu desenganos e decepções

Como tratá-lo:

- Conquiste sua confiança por meio de apresentações seguras
- Forneça-lhe detalhes racionais e lógicos
- Exponha os fatos
- Não se apresse
- Utilize carisma
- Dê-lhe provas de suas afirmações

NERVOSO

O cliente insatisfeito, nervoso, descontrolado, que grita, **nos fornece mais aprendizado**, pois temos que agir exatamente de forma oposta a sua, controlando a nossa emoção. Assim, poderemos controlar a dele também. Esta capacidade de poder controlar as emoções do outro é o núcleo da arte de lidar com relacionamentos e é fundamental para as situações de atendimento.

Assim, quando atender um cliente com este perfil, atenha-se nas seguintes sugestões:

1. Deixar que ele fale tudo, sem interromper. Isto é uma espécie de catarse, que significa esvaziar, livrar-se do problema;
2. Jamais confrontá-lo, pois isso levaria a uma discussão cuja dimensão poderia ser incalculável;
3. Anotar as causas da sua insatisfação, como forma de respeito ao problema e credibilidade no assunto;

4. Dar encaminhamento e seguimento ao assunto, evitando o dissabor do problema ficar maior por falta de solução ou descaso;
5. Ser cortês, assumindo uma postura natural. Dessa forma, não haverá passionalidade e sim racionalidade.

13. TÉCNICAS PARA ATENDIMENTO

O atendimento caloroso evita dissabores e situações constrangedoras, além de ser a comunhão de todos os pontos estudados sobre postura. O atendente escolhe a condição de atender o cliente e para isto, é preciso sempre lembrar que o cliente deseja se sentir importante e respeitado.

Na situação de atendimento, o cliente busca ser reconhecido e, transmitindo calorosidade nas atitudes, o atendente satisfaz as necessidades do cliente de estima e consideração.

Ao contrário, o atendimento áspero, transmite ao cliente a sensação de desagrado, descaso e desrespeito, além de retornar ao atendente como um bumerangue. **O EFEITO BUMERANGUE** é bastante comum em situações de atendimento, pois ele reflete o nível de satisfação, ou não, do cliente em relação ao atendente. Com este efeito, as atitudes batem e voltam, ou seja, se você atende bem, o cliente se sente bem e trata o atendente com respeito. Se este atende mal, o cliente reage de forma negativa e hostil.

Precisamos ter em atendimento, pessoas descontraídas, que façam do ato de atender o seu verdadeiro sentido de vida, que é **SERVIR AO PRÓXIMO**.

Atitudes de apatia, frieza, desconsideração e hostilidade, retratam bem a falta de calor do atendente. Com estas atitudes, o atendente parece estar pedindo ao cliente que este se afaste, vá embora, desapareça da sua frente, pois ele não é bem vindo. Assim, o atendente esquece que a sua **MISSÃO é SERVIR** e fazer o cliente **FELIZ**.

Princípios Básicos para o Bom Atendimento Pessoal

1. **Ser cortês** – atender bem a qualquer clientela que se dirija a empresa. Para isso, o funcionário precisa suplantar seus próprios preconceitos ou eventual má impressão inicial que tenha do cliente.
2. **Dar boas vindas** - Cumprimentar a todos com um sorriso natural e espontâneo, facilitando o contato com o cliente. Sempre que possível chamá-lo pelo nome,

pronunciando corretamente. E nunca diga que o nome do seu cliente é horrível, estranho, engraçado e etc.

3. **Atender de imediato** – O cliente deve ser priorizado em qualquer atendimento, principalmente se o funcionário estiver realizando apenas uma conversa ou um ato que não esteja relacionado com o seu trabalho. Lembre-se que para quem chega a sua empresa você é o responsável pela primeira impressão e um minuto de espera pode representar uma eternidade.
4. **Mostre boa vontade** - Mesmo fora de sua área de trabalho, o funcionário pode cumprimentar a todos e tentar ajudar, na medida do possível, a gentileza não precisa ficar restrita ao setor de trabalho ou às pessoas que conhece. É sempre gratificante para o cliente ser atendido ou cumprimentado por um funcionário da empresa que o reconheça.
5. **Dispensar atenção ao cliente** – Dar tempo para o cliente explicar o que deseja. Escutá-lo e não apenas ouvir. Lembre-se de manter uma atitude agradável buscando principalmente respeitar a opinião de seu cliente.
6. **Agir com rapidez** – O tempo é muito importante tanto para você como para o seu cliente. Ele deseja que o seu problema seja solucionado o mais rápido possível e você, deve atendê-lo com agilidade para que possa dar andamento ao atendimento dos demais clientes. Mas lembre-se que rapidez não é sinônimo de descaso ou irritação. Nunca demonstre ao cliente que está sendo rápido para se livrar dele.
7. **Não dê ordens** - Jamais ordene algo ao cliente. Uma expressão cordial é o necessário para que o cliente faça o que você quiser. “Por favor, o Senhor pode assinar nesta linha?”
8. **Em casos especiais chame o superior** – Diante de um cliente imperioso (e muitas vezes sem razão), o funcionário deve buscar ajuda com habilidade é claro, e sem demonstrar ao cliente insegurança ou pouco conhecimento do assunto.
9. **Evitar atitudes negativas** – expressões negativas tendem a criar um clima negativo. Evite: “não deve”, “não pode”, “não dá”.
10. **Falar a verdade** – A verdade é extremamente importante nas informações dadas, mas lembre-se que nem sempre o nosso superior coopera para que digamos a verdade, e nesses casos a mentira não é sua, você está apenas cumprindo ordens.
11. **Agir como o melhor cartão de visitas** – Lembre-se de que sua imagem equivale a imagem da empresa, seu local de trabalho deve estar sempre limpo, organizado, a sua

linguagem deve ser a mais correta, sem exageros, o seu vestuário deve ser o mais sóbrio possível, sem exageros.

Princípios Básicos para o Bom Atendimento Telefônico

O uso da comunicação telefônica tornou-se imprescindível em todas as áreas. Indicamos as principais regras básicas para um atendimento excelente, na área de trabalho:

- Atenda com rapidez, clareza, simpatia, de forma atenciosa e educada;
- Identifique-se e identifique o interlocutor;
- Use sempre: Senhor, Senhora, por favor, e muito obrigado;
- Não deixe o interlocutor "pendurado na linha";
- Transfira corretamente a ligação e avise ao ramal transferido quem está na linha;
- Ofereça um retorno de ligação, no caso de o ramal estar ocupado;
- Tome nota de todos os dados importantes e repita-os para o interlocutor
- Nunca fale "comendo" / de boca cheia
- Não mantenha conversas paralelas. Concentre-se na ligação que está atendendo
- Faça suas próprias ligações
- Comunique a telefonista quando não estiver na sala.
- Fique disponível quando solicitar uma ligação.

O que evitar

Em vez de dizer:	Utilize:
Sinto muito, mas não sei. É só?	Vou me informar sobre o assunto. Mais alguma coisa que poderia fazer pelo senhor (a)?
Ligue mais tarde. Ligue depois. Um momento, por favor.	Retornaremos a ligação O senhor poderia fazer a gentileza de aguardar um momento, pois estou com outro cliente na linha?
O senhor não está sendo claro.	O senhor poderia fazer a gentileza de repetir para que eu entendesse melhor?

Isso não é comigo.	Vou encaminhá-lo à pessoa responsável.
O senhor tem que....	Sugiro que o senhor....
É norma da empresa.	Sentimos muito, mas isso foge às nossas possibilidades no momento.

Os Sete Pecados do Atendimento ao Cliente

Segundo o autor Karl Albrecht, os sete pecados do atendimento ao Cliente são:

1. Apatia - ocorre quando os funcionários de uma empresa não demonstram que se importam com o Cliente. As pessoas ficam bravas, ofendem-se.
2. Má vontade - os funcionários tentam livrar-se do Cliente sem resolver o seu problema.
3. Frieza - O Cliente é tratado de forma distante, até desagradável.
4. Desdém - Há funcionários que se dirigem ao cliente de cima para baixo, como se ele não soubesse nada, trata como uma criança. Isso enfurece as pessoas.
5. Robotismo - O funcionário deixa de agir como se fosse uma pessoa e repete sempre a mesma coisa, da mesma maneira, com os movimentos como se estivesse em outro lugar.
6. Demasiado apego às normas - Acontece com o funcionário que diz "sinto muito, mas não podemos fugir das regras, não podemos ser flexíveis".
7. Jogo de responsabilidades - A síndrome do vai-para-lá-e-vai-para-cá. Há pessoas que mandam os Clientes de um lugar para outro, sem nunca resolver nada.



"A cortesia tem um grande poder, entretanto, não custa nada" - Samuel Smiles.

MODULO V

14. COMUNICAÇÃO



A comunicação é a utilização de qualquer meio pelo qual uma mensagem é transmitida. Podemos dizer que a comunicação é a transmissão de um modo de pensar, de ser e de sentir. Seu objetivo é influenciar com o objetivo de se obter uma reação específica de quem recebe a mensagem.

É através da comunicação que as pessoas conseguem expressar suas emoções, motivar outras pessoas, transmitir fatos, opiniões e experiências. É preciso que se tenha um bom conhecimento sobre como bem utilizar esta ferramenta. Saber comunicar é um atributo que todos nós possuímos, porém, alguns sabem utiliza-la melhor do que os outros.

É preciso que a comunicação, como ferramenta, seja usada em benefício do indivíduo e da empresa.

Um grande engano ocorre quando se confunde comunicação com falar. Comunicação é muito mais do que simplesmente o ato da fala. Ela envolve outros sentidos que, na maioria das vezes, não são considerados como importantes. Ver, ouvir, sentir são, constantemente, esquecidos quando se discute o processo de comunicação. Muitas pessoas falam, e por não saber COMUNICAR provocam danos irreparáveis na sua rede de relações humanas, principalmente na rede de relacionamentos profissionais.

Muitas pessoas escutam mas não ouvem, muitas olham mas não vêem. Ouvir requer muita prática e paciência. Requer a capacidade de saber segurar o impulso da impaciência para deixar a outra pessoa se expressar. Quando realmente estamos ouvindo, uma forte conexão é estabelecida entre nós e o outro. Uma ligação invisível que nos conecta e nos

permite ocuparmos o lugar do outro, e com isso conseguimos entender melhor que esta outra pessoa é e o que ela deseja. Quando você estiver ouvindo, foque sua atenção somente na outra pessoa. Escute, veja, sinta o que ela tem a dizer. Escute não somente o que está sendo dito, mas preste atenção principalmente no que não está sendo dito.

‘Leia’ a expressão corporal, sinta a energia transmitida, veja a luz que brilha no olhar do outro. Quando você realmente souber ouvir um mundo de oportunidades surgirá. Ouça seus clientes, sua família, seus amigos e você aprenderá muito com eles; principalmente a ouvir você mesmo. Ouça, pergunte, compreenda e, só então, dê a sua resposta.

Saber ouvir

Um ouvinte eficiente é aquele que ‘ouve’ com todos os seus sentidos, emoções e sentimentos. Um bom ouvinte deve ser capaz de pensar rapidamente para sintetizar e encontrar prontas respostas para aquilo que o transmissor está comunicando. Saber ouvir exige reflexão, questionamento e poder de síntese sobre aquilo que está acontecendo.

Empatia e a Comunicação

A empatia é uma forma de compreensão definida como: capacidade de perceber e de compreender os sentimentos de uma outra pessoa. Uma condição psicológica que permite a uma pessoa sentir o que sentiria caso estivesse na situação e circunstância experimentada por outra pessoa.

Um olhar, um tom de voz um pouco diferente, um levantar de sobrancelhas, podem comunicar muito mais do que está contido em uma mensagem manifestada através das palavras.

Comunicação não-verbal

A expressão não-verbal é um poderoso complemento, e às vezes um substituto, para a mensagem verbal. Apesar da expressão corporal assumir até mais importância do que a expressão verbal ela é comumente posta em segundo plano. Quando você estiver se comunicando com seu cliente preste atenção nos sinais que seu corpo e o do seu cliente estão emitindo. Saiba ler nestas entre linhas e garanta melhores negócios. Seja simples e natural.

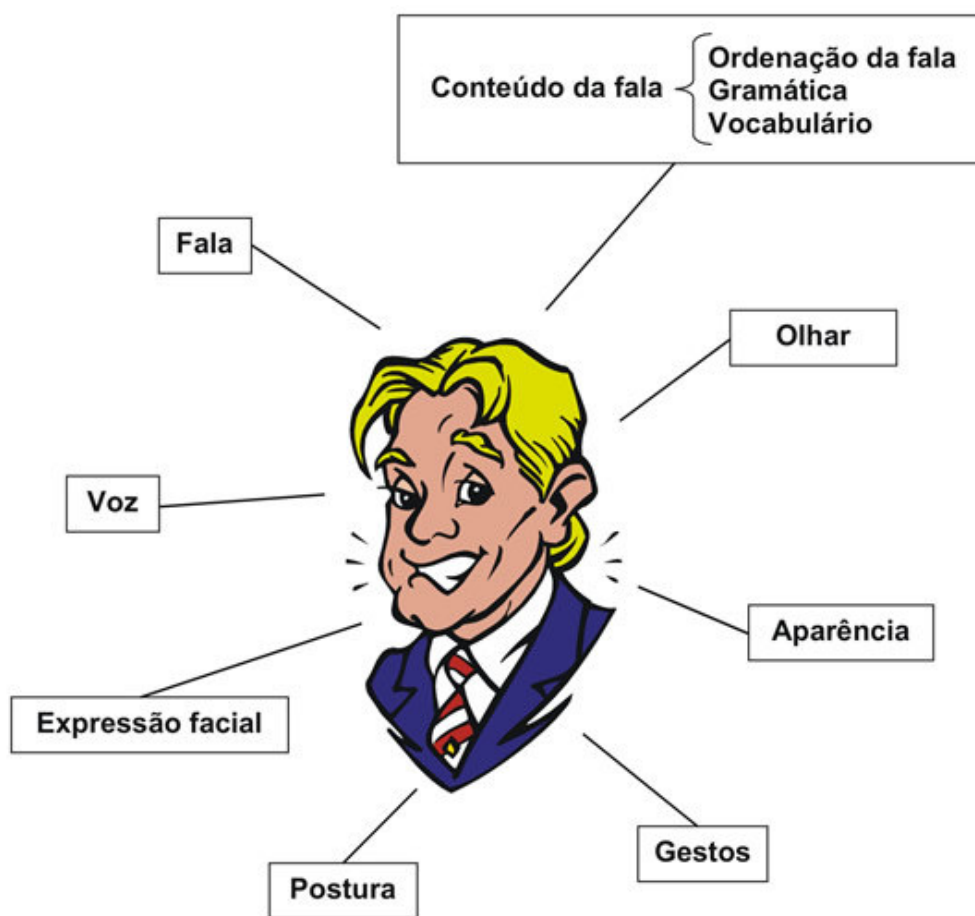
A comunicação, quando eficaz, se dá através de atos simples e naturais, resultados de de treino e observação. A simplicidade e a naturalidade estão presentes quando identificamos e afastamos os obstáculos que interferem na comunicação.

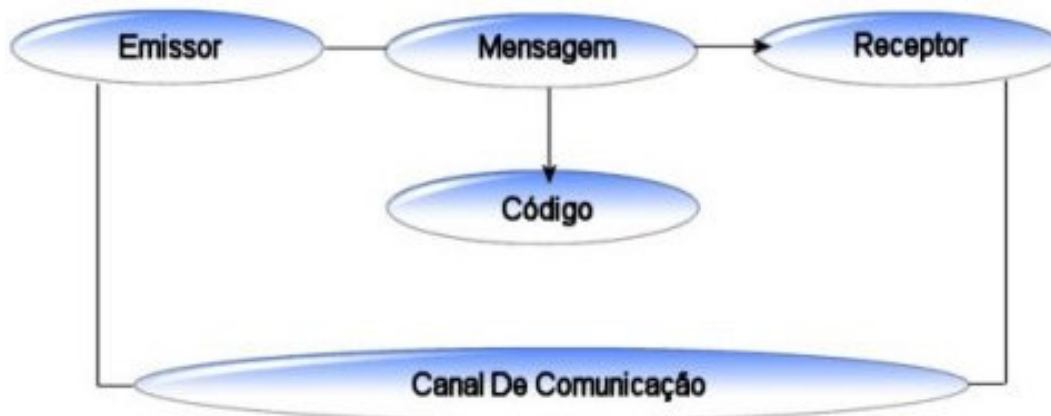
O que é comunicação?

É uma busca de entendimento, de compreensão. É uma ligação, transmissão de sentimentos e de idéias. Ao se comunicar o indivíduo coloca em ação todos os seus sentidos com o objetivo de transmitir ou receber de forma adequada a mensagem.

O ciclo da comunicação

Comunicação é um processo de interação social entre indivíduos e não meramente uma troca de atos verbais e não-verbais.





No processo de comunicação pode-se considerar o emissor como o ponto de partida. É ele quem envia a mensagem através da palavra oral ou escrita, gestos, expressões, desenhos, etc. O emissor pode ser também uma organização informativa como rádio, TV, cinema. Não confundir o emissor como fonte da mensagem! Ao ler uma mensagem, um locutor poderá estar dando início a um processo de comunicação, porém não será ele a fonte que originou a mensagem.

Receptor (destinatário ou ouvinte) é a pessoa ou grupo de pessoas situadas na outra ponta da cadeia de comunicação. Pode ser a pessoa que lê, que ouve, um pequeno grupo, um auditório ou uma multidão. O receptor recebe a mensagem e a interpreta internamente, manifestando externamente essa interpretação.

Canais de Comunicação

Canal é a forma utilizada pelo emissor para enviar a mensagem. É o modo escolhido pelo emissor, através do qual a mensagem é levada até o receptor. Deve ser escolhido cuidadosamente, para assegurar a eficiência e o bom êxito da comunicação. A escolha de um canal inadequado ou até mesmo impedir a comunicação. O emissor deve estar sempre preocupado com a escolha do canal mais adequado á sua mensagem, sem perder de vista as características do receptor.

Código

Código é o conjunto de signos e regras de combinação desses signos capazes de dar sentido a um modo de pensar ou de se expressar. Exemplos de código: as diferentes línguas, o vocabulário técnico utilizado por profissionais de diferentes áreas, o “código” braile, o “código” de sinais.

Ruídos

Obstáculos podem acontecer ser em função do emissor, do receptor, ou de ambos, ou ainda devido a interferências existentes nos canais de comunicação. Podemos definir ruído como qualquer tipo de interferência existente no processo de comunicação, que resulte na dificuldade ou mesmo na impossibilidade do receptor decodificar a mensagem.

Feedback

É a última etapa do processo de comunicação. Sem que haja o feedback a comunicação não pode ser considerada completa. Esta fase se constitui de um conjunto de sinais, enviados pelo receptor, que permitem ao emissor conhecer o resultado da sua mensagem. Esta fase que informa ao emissor se a sua mensagem original foi recebida e compreendida, ou não.

O feedback confirma que a comunicação é um processo bilateral. Nele está contido toda a reação do receptor com relação a mensagem que o emissor enviou.

Percepção

A percepção não é uma fase da comunicação, mas é de extrema importância e não pode deixar de ser considerada. Um processo bem sucedido de comunicação começa pela percepção de tudo que nos rodeia, e para isso é preciso que se tenha muita sensibilidade.

Sabemos que nossa percepção é influenciada por preconceitos e estereótipos. É através dos nossos sentidos que captamos e adquirimos informações, por isso a percepção não é estática. Ela é um processo que envolve a apreensão de estímulos sensoriais, permitindo que se faça uma interpretação da realidade observada.

A percepção tem um caráter individual porque cada pessoa capta uma mesma realidade, uma mesma situação de forma inteiramente pessoal, particular, única. A realidade é percebida de acordo com nossas experiências anteriores, nossas expectativas, necessidades, situação atual e conhecimentos do assunto. Por isso a percepção é seletiva. É através dela que começamos um relacionamento, buscando no outro características que nos agradam. Por isso realçamos as qualidades dos nossos amigos e os defeitos dos nossos inimigos.

Comunicação Escrita

Na era do fax, computador e internet são inúmeras as maneiras das pessoas se comunicarem de forma rápida e prática, para qualquer canto do mundo. Não é só o veículo que usamos para nos comunicar que conta, mas também a forma, o conteúdo e a linguagem

que utilizamos para isso Tal como falar, escrever é um recurso que precisa ser aprendido, e ambos, estão intimamente ligados, pois são atividades que trabalham com a palavra.

O treinamento é essencial para o bom desempenho da escrita. Todos os grandes escritores afirmam que a leitura é a base da arte de escrever. Ler é interpretar símbolos gráficos de maneira a compreendê-los. Apesar de relacionados, escrever e falar exigem técnicas diferentes. Por mais perfeita que seja, a transcrição da fala para a escrita não consegue fazer com que esta atinja o colorido da fala.

Administração de Conflitos

A Administração de Conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação. Lidar com o conflito consiste em trabalhar com grupos e tentar romper alguns estereótipos vigentes na organização. Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pelo trabalho dos grupos.

Mediador: mobiliza as partes em conflito para um acordo. Ajuda as partes envolvidas a discutir e resolver as situações de conflito. Facilitador do processo.

Etapas da gestão de conflitos

1. Identificar o problema: Saber se as pessoas envolvidas estão conscientes do problema e dispostas a buscar a solução;
2. Analisar e escolher a melhor solução: Transformar o negativo em positivo, diversidade de idéias, respeito às características individuais, conciliar os opostos.
3. Colocar em prática;
4. Avaliar os resultados;
5. Manutenção;

Para solucionar um conflito é necessário:

- Saber comunicar;
- Saber ouvir;
- Saber perguntar.

Estilos de Administração de Conflitos

Competição: busca satisfação dos interesses, tenta convencer a outra parte, leva a outra parte a aceitar a culpa.

Colaboração: contempla os interesses das partes envolvidas, busca resultado benéfico para ambas.

Evitação: evita todo e qualquer envolvimento com o conflito.

Acomodação: tende a apaziguar a situação, chegando a colocar as necessidades e interesses da outra parte acima dos seus.

Compromisso: uma das partes do conflito desiste de alguns pontos ou itens, levando a distribuir os resultados entre ambas as partes.

Dicas para uma boa Administração de Conflitos

1. Procure soluções, não culpados;
2. Analise a situação;
3. Mantenha um clima de respeito;
4. Aperfeiçoe a habilidade de ouvir e falar;
5. Seja construtivo ao fazer uma crítica;
6. Procure a solução Ganha-ganha;
7. Aja sempre no sentido de eliminar os conflitos;
8. Evite preconceitos;
9. Mantenha a calma;
10. Quando estiver errado, reconheça;
11. Não varra os problemas para debaixo do tapete.

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem as oportunidades de crescimento mútuo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Irene Mello. **Introdução à Psicologia das Relações Humanas**. 13ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**. 3.ed. São Paulo: Makron, 1994.742p.

FRITZEN Silvano José. **Relações Humanas Interpessoais: Convivências Grupais e Comunitárias**. Petrópolis: Vozes,1999.

MCDAVID, John W.; HARARI, Herbert. **Psicologia e Comportamento Social**. Rio de Janeiro: Interciência, 1980

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI, Paul H. Jr., **Administração – Conceitos e Aplicações**, 4ª ed., São Paulo, Harbra, 1998.

PISANI, Elaine Maria.; PEREIRA, Siloé.; RIZZON, Luiz Antônio. **Temas de Psicologia Social**. 2ª Edição. Petrópolis: Vozes, 1994,

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20de%20servicos.htm>, acessado em abril/2009

<http://pt.wikipedia.org/>, acessado em abril/2009

www.coladaweb.com/filosofia/moral.htm, acessado em abril/2009

<http://intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1488-1.pdf>, acessado em maio/2009