

interlocutor e nessa projeção conseguir melhor entendimento.

Algumas sugestões importantes para quem, de fato, deseja ouvir de verdade outra pessoa e, a partir daí, abrir uma porta de entrada para o relacionamento: amizade, negociações, lideranças, amor etc.

- Olhe nos olhos da outra pessoa e perceba-a nos seus detalhes, esteja com a atenção focada e envolvida com ela.
- Procure manter a calma, evite deixar se dominar por algum preconceito ou algo da outra pessoa que desagrada.
- Tenha paciência, saiba aceitar o silêncio da outra pessoa.
- Procure, antes de qualquer discordância, algum ponto com o qual vocês concordem.
- Valorize e respeite as opiniões de seu interlocutor.
- Demonstre respeito pelo outro como o outro é, e não como gostaria que fosse.
- Crie condições favoráveis para o outro expressar livremente suas ideias e opiniões, saiba ter tato para lidar com a discordância.
- Concentre as diferenças no campo das ideias e não permita que sejam levadas para o lado pessoal.

- Certifique-se de que você compreendeu de fato o que o outro queria transmitir; repita, questione, pergunte, evite ao máximo interpretações infundadas.
- Por último, faça bom uso da grandeza para aceitar incondicionalmente as outras pessoas como são: cheias de defeitos, limites, preconceitos e, também, repleta de virtudes, sonhos, conhecimentos, de sentimento. Assim como você.

A seguir, apresentamos um pequeno teste, você poderá testar seu posicionamento diante dessa questão.

Ser bom ouvinte é fundamental em qualquer relação pessoal ou profissional.

Se quiser passe este questionário a outra pessoa com quem se relaciona habitualmente para que ela responda sobre você.

Responda as questões em termos da realidade atual, não procure acertar ou buscar ideias alternativas.

Exercício - voce é um bom ouvinte?

Bons atendentes normalmente são bons ouvintes.

Leia as questões, avalie-se em relação a cada uma das características a seguir.

Responda às questões em termos da realidade

atual; não se preocupe se está certo ou não nem buscar alternativas ideais.

1- Você permite que o outro se expresse sem interrompê-lo?

Nunca **Raramente** Quase sempre **Sempre**

2- Você escuta nas “entrelinhas”, procurando o sentido oculto das palavras, especialmente quando a pessoa usa linguagem de significado não claro?

Nunca **Raramente** Quase sempre **Sempre**

3- Você se esforça para desenvolver sua habilidade para reter informações importantes?

Nunca **Raramente** Quase sempre **Sempre**

4- Você registra os detalhes mais importantes de uma conversação?

Nunca **Raramente** Quase sempre **Sempre**

5- Ao lembrar um acontecimento qualquer, você se preocupa em localizar e registrar fatos mais importantes e as palavras-chave?

Nunca **Raramente** Quase sempre **Sempre**

6- Você repete para o seu interlocutor os detalhes essenciais de uma conversa, antes que ela chegue ao fim, visando confirmar o que foi entendido?

Nunca **Raramente** Quase sempre **Sempre**

7- Quando em conversa com outra pessoa você começa a imaginar a resposta a qualquer colocação apenas quando o outro já expressou suas ideias?

Nunca **Raramente** Quase sempre **Sempre**

8- Você evita tornar-se hostil quando o ponto de vista do seu interlocutor difere do seu?

Nunca **Raramente** Quase sempre **Sempre**

9- Você ignora outros fatos paralelos à conversa quando está ouvindo?

Nunca **Raramente** Quase sempre **Sempre**

10- Você sente e transmite um interesse genuíno no que o outro está dizendo?

Nunca **Raramente** Quase sempre **Sempre**

Interpretação

Nunca - 1 ponto Raramente - 2 Quase sempre - 3
Sempre - 4

Qual sua performance como ouvinte?

Resultado

Se você alcançar 32 pontos, você é um bom ouvinte alguém que desperta confiança e que sabe captar ideias dos seus interlocutores.

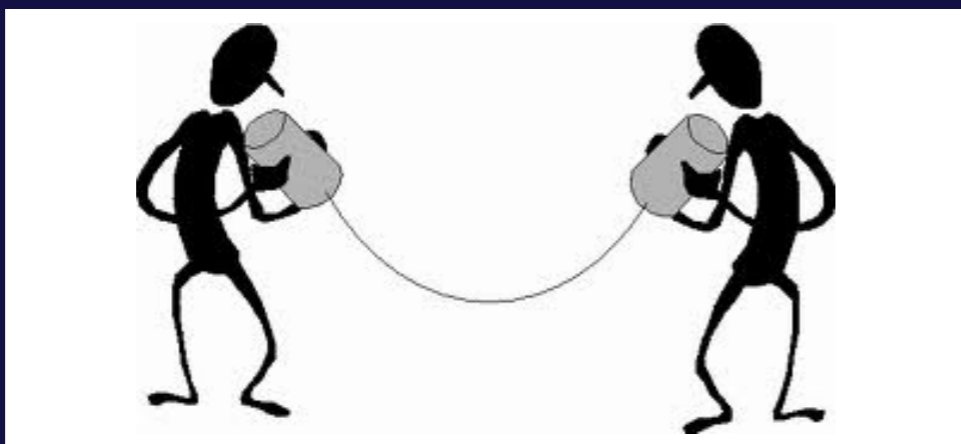
27 a 31 - colocam você entre os ouvintes médios.

22 a 26 - mostram a necessidade de uma prática consciente da arte de bem ouvir, a fim de superar algumas deficiências.

Abaixo de 21 - pontos significa que provavelmente boa parte das mensagens que você escuta são deturpadas e retransmitidas com “interferências”.

Através do trabalho consciente visando a eliminação do “nunca” e o “raramente” de suas respostas, você poderá alcançar significativas melhoras no seu relacionamento com cidadãos, parceiros e superiores.

2. Comunicação



Capriche na comunicação

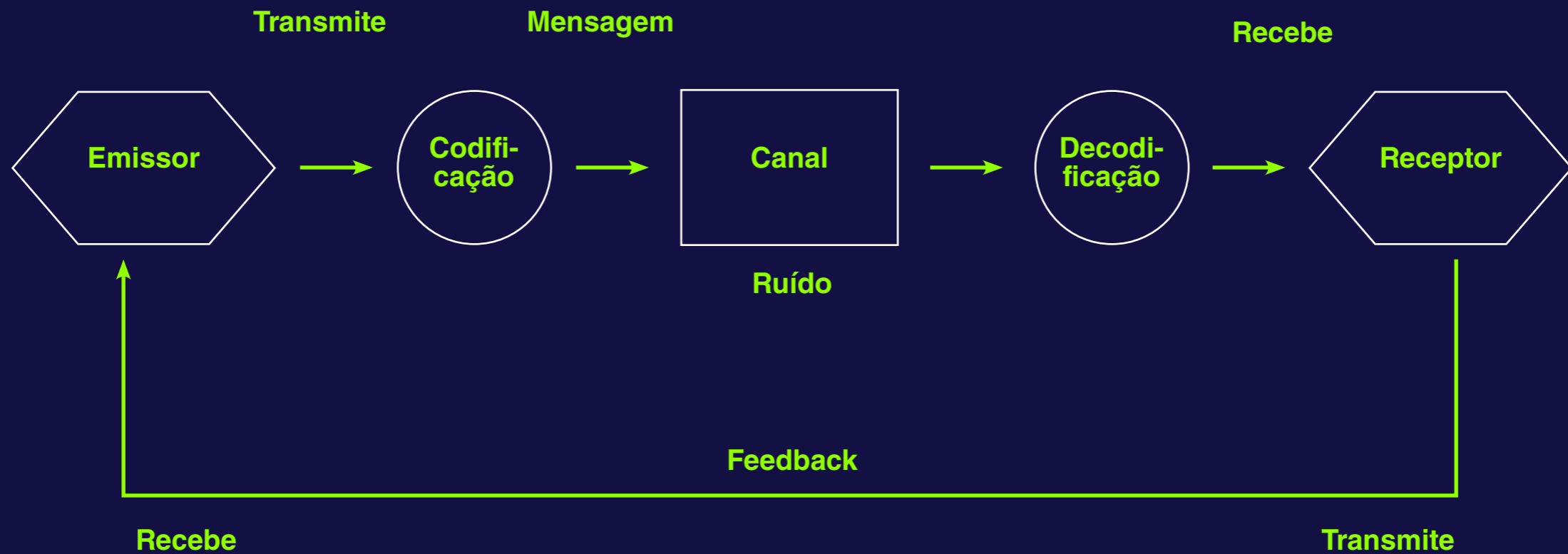
A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, que significa “**partilhar algo, por em comum**”. Portanto, a comunicação é um fenômeno inerente à relação que os seres vivos mantêm quando se encontram em grupo. Através da comunicação, as pessoas ou os animais obtêm informações e podem partilhar com os outros.

O processo comunicativo implica a emissão de sinais (sons, gestos, indícios, etc.) com a intenção de dar a **conhecer** uma mensagem. Para que a comunicação seja bem-sucedida, o receptor deve ser capaz de decodificar a mensagem e de interpretá-la. O processo reverte-se assim que o receptor responde e passa a ser o emissor (sendo que o emissor original passa a ser o receptor do ato comunicativo).

No caso dos seres humanos, a comunicação é um ato próprio da atividade psíquica, que deriva do pensamento, da linguagem e do **desenvolvimento** das capacidades psicossociais de relação. A troca de mensagens (que pode ser verbal ou não verbal) permite ao indivíduo influenciar os demais e ser influenciado, por sua vez.

Elementos do processo comunicativo

- o código (conjunto de signos usado na transmissão e recepção da mensagem),
- o canal (o meio pelo qual circula a mensagem),
- o emissor (aquele que emite a mensagem),
- o receptor (aquele a quem é endereçada a mensagem).



A comunicação pode ser afetada pelo **ruído**, que é uma perturbação que dificulta o normal desenvolvimento do sinal durante o processo (por exemplo, distorções em nível sonoro, a ortografia defeituosa, preconceitos, etc.).

1. **Emissor** (ou fonte da mensagem da comunicação): representa quem pensa, codifica e envia a mensagem, ou seja, quem inicia o processo de comunicação. A codificação da mensagem pode ser feita transformando o pensamento que se pretende transmitir em palavras, gestos ou símbolos que sejam compreensíveis por quem recebe a mensagem.
2. **Canal de transmissão da mensagem:** faz a ligação entre o emissor e o receptor e representa o meio através do qual é transmitida a mensagem. Existe uma grande variedade de canais de transmissão, cada um deles com vantagens e inconvenientes: destacam-se o ar (no caso do emissor e receptor estarem frente a frente), o telefone, os meios eletrônicos e informáticos, os memorandos, o rádio, a televisão, entre outros.
3. **Receptor da mensagem:** representa quem recebe e decodifica a mensagem. Aqui é necessário ter em atenção que a decodificação da mensa-

gem resulta naquilo que efetivamente o emissor pretendia enviar (por exemplo, em diferentes culturas, um mesmo gesto pode ter significados diferentes). Podem existir apenas um ou numerosos receptores para a mesma mensagem.

4. **Ruídos:** representam obstruções mais ou menos intensas ao processo de comunicação e podem ocorrer em qualquer uma das suas fases. Os ruídos deturpam as mensagens causando confusões e má interpretação.
5. **Retroinformação (feedback):** representa a resposta do(s) receptor(es) ao emissor da mensagem e pode ser utilizada como uma medida do resultado da comunicação. Pode ou não ser transmitida pelo mesmo canal de transmissão.

Comunicação escrita X Comunicação oral

Embora os tipos de comunicação sejam inúmeros, podem ser agrupados em comunicação verbal e comunicação não verbal. Como comunicação não verbal podemos considerar os gestos, os sons, a mímica, a expressão facial, as imagens, entre outros. É frequentemente utilizada em locais onde o ruído ou a situação impede a comunicação oral ou escrita. É também muito utilizada como suporte e apoio à comunicação oral.

Quanto à comunicação verbal, que inclui a comunicação escrita e a comunicação oral, por ser a mais utilizada na sociedade em geral e nas organizações em particular, por ser a única que permite a transmissão de ideias complexas e por ser um exclusivo da espécie humana.

Comunicação escrita

A comunicação escrita tem por principal característica o fato do receptor estar ausente tornando-a, por isso, num monólogo permanente do emissor. Esta característica obriga a alguns cuidados por parte do emissor, notadamente com o fato de se tornarem impossíveis ou pelo menos difíceis as correções da mensagem e as novas explicações para melhor compreensão após a sua transmissão. Assim, os principais cuidados para que a mensagem seja perfeitamente recebida e compreendida pelo(s) receptor(es) são o uso de caligrafia legível e uniforme (se manuscrita), a apresentação cuidada, a pontuação e ortografia corretas, a organização lógica das ideias, e a riqueza vocabular. O emissor deve ainda possuir um perfeito conhecimento dos temas e deve tentar prever as reações/feedback à sua mensagem.

Como principais vantagens da comunicação es-

crita, podemos destacar o fato de ser duradoura e permitir um registro e de permitir uma maior atenção à organização da mensagem sendo, por isso, adequada para transmitir políticas, procedimentos, normas e regras.

Comunicação oral

No caso da **comunicação oral**, a sua principal característica é a presença do receptor (exclui-se, obviamente, a comunicação oral que utilize a televisão, a rádio, ou as gravações). Esta característica explica diversas das suas principais vantagens, notadamente o fato de permitir o **feedback** imediato, permitir a passagem imediata do receptor a emissor e vice-versa, permitir a utilização de comunicação não verbal como os gestos a mímica e a entonação, por exemplo, facilitar as correções e explicações adicionais, permitir observar as reações do receptor, e ainda a grande rapidez de transmissão. Contudo, e para que estas vantagens sejam aproveitadas é necessário o conhecimento dos temas, a clareza, a presença e naturalidade, a voz agradável e a boa dicção, a linguagem adaptada, a segurança e autodomínio, e ainda a disponibilidade para ouvir.

3. ENTENDA ANÁLISE E EXERCITE OS MOMENTOS DA VERDADE



A expressão “momentos da verdade” refere-se a cada um dos momentos que o cidadão entra em contato com um aspecto ou pessoa de um determinado serviço e com base nesse contato faz um julgamento da sua qualidade.. São os aspectos que afetam o nível de satisfação, também conhecidos como momentos mágicos ou trágicos. Eles são proporcionados aos que procuram um órgão para ser atendido ou simplesmente para pedir uma informação.

Os “momentos da verdade” são experimentados pelos cidadãos em cada contacto com órgão público ao longo do chamado ciclo de atendimento. Neste ciclo, o cidadão compara o atendimento recebido com as suas expectativas. Ele julga a qualidade dos serviços prestados conforme os seus próprios critérios de avaliação, de acordo com as informações recebidas e

experiências vivenciadas anteriormente.

Exemplo de ciclo de atendimento numa clínica médica

1. Atendimento telefônico: ligação para marcar a consulta;
2. Estacionamento: disponibilidade de vagas, facilidades para manobrar, segurança, etc.;
3. Sala de espera: estrutura física da recepção e da sala de espera;
4. Recepção: educação, cortesia e qualidade das informações prestadas;
5. Conforto e cortesia: revistas atualizadas à disposição, água gelada, café, chá, açúcar e/ou adoçante dietético; pote de balas, imagens de televisão por assinatura para os jovens e distrações para as crianças;
6. Consulta médica: simpatia e competência do profissional;
7. Pós atendimento: ligação de acompanhamento.

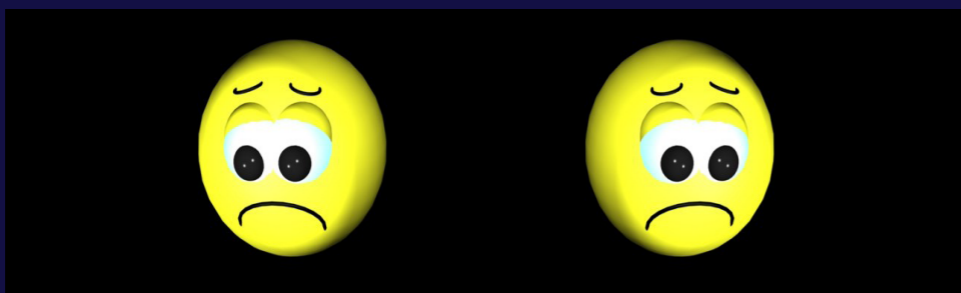
Classificação dos momentos da verdade

MVT - Momento da Verdade Trágico (ou desencantado).

MVA - Momento da Verdade Apático - (ou normal).

MVE - Momento da Verdade Encantado - (ou mágico).

MVTs - Momentos da Verdade Trágico (ou desencantado)



São os momentos em que os funcionários exercitam toda sua capacidade no sentido de “expulsar” o cidadão. Todas as ações “parecem” ser cuidadosamente planejadas com o objetivo de fazer com o que o cidadão tenha vontade de não mais voltar. Chamamos de MVs “trágicos” porque eles se constituem em verdadeira tragédia na relação cidadão/ Instituição e a imagem do serviço está arranhada.

Exemplos

1. No aeroporto um executivo aguarda ao lado da esteira a chegada da sua mala. Desfilam à sua frente centenas de bagagens. Depois de longa espera, a constatação: a bagagem foi extraviada.
2. O funcionário atende sem cordialidade.
3. No restaurante solicita-se um suco... “sem açúcar”... O suco vem ao contrário do que se solicitou.

4. O cidadão busca informações e, constata que o funcionário responsável pelo atendimento não tem a mínima preparação ou não possui as informações necessárias ao bom andamento do trabalho.
5. Solicita-se uma informação por telefone ; alguém responde : “o Sr liga mais tarde a pessoa ainda não chegou. Desliga e pronto.

6. (esta é a sua complete) -----

Quem não vivencia cenas como estas ou piores a todo instante em qualquer lugar do país?

MVAs - Momentos da Verdade Apático - (ou normal)

1. Apatia Estado de insensibilidade, impassibilidade, indiferença.
2. Falta de energia , indolência.

Ferreira. Dicionário Aurélio, 1986

Os Momentos da Verdade Apáticos se diferenciam dos Momentos da Verdade Trágicos pelo fato de que, se não há nenhum desastre , ou acontecimento que

prejudique em demasia o cidadão , por outro lado há contatos de “alma “ frios” , “indiferentes” . Simplesmente nada acontece , em frações de minutos o cidadão cria uma imagem negativa na cabeça. Com o relacionamento apático perde-se a oportunidade de criar uma imagem positiva do órgão e do serviço.

Exemplos

1. O cidadão chega ao órgão público e não é prontamente atendido.
2. Liga-se para uma Instituição Pública , é nítida e irritante a falta de compromisso de quem a tende ao telefone.
3. O pessoal de atendimento não demonstra interesse. Pelo contrário passa uma sensação que quer “se livrar do cidadão”.
4. O atendimento é feito de forma automática, absolutamente impessoal, , “seco”, “frio”.(tipo atendente de telemarketing).

MVEs - Momentos da Verdade Encantado (ou mágico)

São aqueles momentos em que o cidadão percebe que “ali não é um lugar comum “. Percebe que naquele lugar , naquele Órgão , há uma diferença em relação à

maioria das outras.. Assim como nos MVTs (momentos da verdade trágicos) , os MVEs “são inesquecíveis”; entretanto com uma grande diferença (e que diferença!), os primeiros forjam uma imagem negativa do para o cidadão , enquanto os segundos , uma imagem extremamente positiva. Os MVEs são mágicos à medida que enfeitiçam o cidadão e o cativam.

Exemplos

1. O cidadão faz uma consulta e resposta é imediata por fax, e-mail ou telefone.
2. Você sente que é recebido com um sorriso verdadeiro , não um” sorriso de plástico “ falso e artificial.
3. Uma empresa se lembra do seu aniversário. Você recebe uma mensagem parabenizando-o.

Qual seu sentimento quando você é surpreendido por um momento mágico?

Jan Carlzon escreveu um livro chamando de A Hora da Verdade o momento em que o cidadão entra em contato com o pessoal da linha de frente: é nessas ocasiões que ele forma sua imagem do órgão e é essa experiência que o faz criar uma imagem positiva ou não.

A Prestação de serviços é constituída por uma estrutura com quatro importantes pilares: foco no cidadão, estratégia, sistemas e pessoas.

Atendimento x Tratamento

O atendimento diz respeito ao nosso julgamento de valor como um todo. Os cidadãos esperam não só serem atendidos e acolhidos, mas também ter as suas necessidades resolvidas. Vai além da cordialidade e inclui coisas como a disponibilidade, um ambiente limpo e agradável. Já o tratamento refere-se aos aspectos das relações humanas e à atitude gentil e cordial.

Na nossa experiência como consumidores, quantas vezes já vivemos situações em que fomos atendidos de forma cordial e num ambiente confortável, porém saímos frustrados ao receber respostas como estas:

- “não sei como responder sua questão, quem pode decidir sobre isso é o nosso chefe que estará de volta em 30 minutos”;
- “esta situação não está prevista no regulamento, não posso fazer nada”;
- “por favor preencha este formulário com o seu problema, que enviaremos para você”;

- “meu sistema está fora do ar e não posso atendê-lo agora. anotei sua solicitação, lhe daremos uma resposta assim que possível”;
- Esses são os resultados mais prováveis quando as equipes de linha de frente e retaguarda não trabalham com a mesma sintonia... Vale lembrar que essas situações são muito frustrantes também para o funcionário, pois ele não sente que seu trabalho agrega valor e acaba absorvendo todas as frustrações do cidadão, ao vivo. A repetição continuada dessa experiência leva ao desânimo e ao stress.

Quando tudo isso funciona ...

Nota-se que essa filosofia sempre gera bons frutos, pois integra as equipes de linha de frente e retaguarda, e frequentemente proporciona aos clientes respostas como:

- “eu posso retornar sua informação imediatamente, deseja receber pelo correio ou por e-mail?”;
- “Sra. Maria, a situação é realmente pouco comum, porém lhe garanto que vamos solucioná-la. Meu nome é João e cuidarei pessoalmente para encontrar uma solução e lhe responder em no máximo 24h. Se quiser entrar em contato comigo