

MANUAL DO ALUNO

DISCIPLINA COMUNICAÇÃO E MARKETING

Módulos 1, 2, 3 e 4

República Democrática de Timor-Leste
Ministério da Educação



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

MANUAL DO ALUNO - DISCIPLINA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING
Módulos 1 a 4

AUTOR

ALBINO FERREIRA

COLABORAÇÃO DAS EQUIPAS TÉCNICAS TIMORENSES DA DISCIPLINA

COLABORAÇÃO TÉCNICA NA REVISÃO



DESIGN E PAGINAÇÃO

UNDESIGN - JOAO PAULO VILHENA
EVOLUA.PT

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Serviço do Centro de Impressão do Ministério da Educação

ISBN

978 - 989 - 753 - 045 - 6

TIRAGEM

240 EXEMPLARES

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE TIMOR-LESTE
2013



Índice

A Comunicação nas Relações Interpessoais.....	7
Apresentação.....	8
Objetivos da aprendizagem	8
Âmbito de conteúdos	9
1. Definição de comunicação	10
2. Componentes do Processo de Comunicação	12
Atividades	14
3. Distinção entre comunicação interpessoal e outros tipos de comunicação (social, institucional, etc.);.....	15
Atividades	19
4. Modos de comunicação interpessoal	20
4.1. Modos verbais	20
4.2. Modos não verbais	27
4.2.1. Contacto corporal (as diferenças interculturais);.....	28
4.2.2. Distância interpessoal.....	30
4.2.3. Postura (relação com a circunstância, o estatuto, a hierarquia);.....	31
4.2.4. Comportamento mímico do rosto (relação entre a expressão facial, as emoções, a personalidade e a produção verbal);	32
Atividades	36
5. Comunicação e processo de influência	37
Atividades	40
6. O sistema linguístico como espelho da sociedade e da cultura (níveis de linguagem como expressão de convenções sociais – ex. dialetos, regionalismos, etc.)	41
Atividades	44
7. Trabalho prático dos alunos em grupo:	45
Bibliografia.....	46
Técnicas de Acolhimento	49
Apresentação.....	50
Objetivos da aprendizagem	50
Âmbito de conteúdos	51
1. Organização dos serviços de acolhimento tendo em conta a tipologia da empresa turística.....	52
1.1. Informação sobre os serviços a prestar	55



1.2. Atendimento e informação turística	55
Atividades	57
2. Técnicas de atendimento personalizado	58
2.1. Técnicas de protocolo e imagem pessoal	58
2.2. Tipologias de clientes	67
2.2.1. Clientes individuais	73
2.2.2. Grupos de clientes	73
2.2.3. Características e comportamentos típicos.....	73
Atividades	75
3. Processos e técnicas de venda	76
3.1. Tratamento de reclamações e conflitos.....	82
3.2. Tratamento de situações especiais	82
Atividades	83
4. A Qualidade ao serviço do acolhimento	84
4.1. Assistência como atitude permanente	89
4.2. Superar e resolver problemas.....	90
Atividades	94
5. Serviços de reservas	95
5.1. Rotinas de apoio ao serviço de acolhimento e reservas.....	96
5.2. Utilizar os principais comandos do sistema operativo de um computador necessários à gestão de ficheiros, aplicações comuns e periféricas.....	97
Atividades	102
Bibliografia	103
Comunicação e Imagem nas Organizações	105
Apresentação.....	106
Objetivos da aprendizagem	106
Âmbito dos conteúdos.....	106
1. A comunicação na empresa	108
1.1. O processo de comunicação	109
1.2. As finalidades de comunicação dentro da empresa	110
1.3. Tipos de comunicação	114
Atividades	116
2. Práticas de comunicação em contexto empresarial	117
2.1. A comunicação escrita	117
2.2. A linguagem comercial e administrativa.....	117



Atividades	120
3. O tratamento e o circuito da correspondência	121
Atividades	126
4. A produção de informação através de meios informáticos	127
4.1. Áreas de aplicação das tecnologias de informação e de comunicação	127
4.2. As implicações das tecnologias da informação e de comunicação nas organizações	129
4.3. A Internet numa perspetiva organizacional	131
4.4. Uma aplicação informática de gestão de projetos.....	133
Atividades	134
5. Trabalho prático: Elaborar documentos escritos para destinatários internos e externos	135
Gestão das Reclamações e Conflitos	137
Apresentação.....	138
Objetivos da Aprendizagem.....	138
Âmbito de conteúdos	138
1. A reclamação no contexto global do serviço.....	139
2. Como implementar um plano de gestão e tratamento de reclamações	142
Atividades	145
Subunidade 1 e 2	145
3. Campo de conflito nas organizações	146
Introdução	146
4. Definição e atitudes diante do conflito.....	149
Atividades	153
Subunidade 3 e 4.....	153
5. Etapas do conflito	154
6. Gestão do conflito	155
Atividades	158
Subunidades 5 e 6	158
7. Negociação	159
Atividade	165
8. Aplicação prática	166
Bibliografia	167







Ilha de Atauro © Christine Cabasset

A Comunicação nas Relações Interpessoais

Módulo 1



Apresentação

Este módulo visa fornecer aos alunos um conjunto de conhecimentos teóricos que facilitem a compreensão do fenómeno comunicativo, na sua complexidade e multidimensionalidade, bem como o desenvolvimento de competências que possibilitem uma correta e eficaz comunicação interpessoal, em conformidade com o perfil desejável de um Técnico de Turismo.

A definição de comunicação, a estrutura do ato comunicativo, os diversos tipos e modos de comunicação e, ainda, a comunicação perspectivada enquanto processo de influência, constituem o núcleo duro dos conteúdos a ministrar neste módulo.

Objetivos da aprendizagem

- Conhecer o conceito de comunicação
- Identificar os diversos elementos constitutivos do ato comunicativo
- Distinguir a comunicação interpessoal de outros tipos de comunicação
- Diferenciar e definir os modos verbais dos modos não verbais de comunicação
- Reconhecer as quatro distâncias da comunicação interpessoal
- Compreender as condicionantes culturais das formas de comunicação
- Reconhecer a linguagem como um sistema aberto
- Reconhecer a comunicação como processo de influência
- Otimizar competências de comunicação verbal e não-verbal



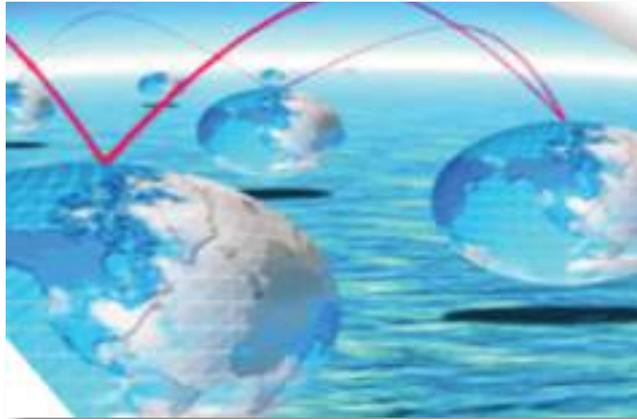
Âmbito de conteúdos

1. Definição de comunicação;
2. Componentes do ato comunicativo (emissor, recetor, mensagem, canal, código, contexto, feedback);
3. Distinção entre comunicação interpessoal e outros tipos de comunicação (comunicação animal, social, institucional, etc.);
4. Modos de comunicação interpessoal:
 - 4.1. Modos verbais (escrita e fala);
 - 4.2. Modos não verbais:
 - 4.2.1. Contacto corporal (as diferenças interculturais);
 - 4.2.2. Distância interpessoal (as quatro distâncias: íntima, pessoal, social, pública);
 - 4.2.3. Postura (relação com a circunstância, o estatuto, a hierarquia);
 - 4.2.4. Comportamento mímico do rosto (relação entre a expressão facial, as emoções, a personalidade e a produção verbal);
5. Comunicação e processo de influência;
6. O sistema linguístico como espelho da sociedade e da cultura (níveis de linguagem como expressão de convenções sociais – ex. dialetos, regionalismos, etc.)
7. Trabalho prático dos alunos em grupo: Identificar exemplos de comunicação interpessoal; Simulações relativas a modos de comunicação verbais e não-verbais para perceberem o processo de influência.



1. Definição de comunicação

Como primeira abordagem da definição de comunicação, pode ver-se a sua etimologia. A palavra deriva do latim “communicare”, o que significa “partilhar algo, pôr em comum”. Portanto, a comunicação é um fenómeno inerente à relação que os seres vivos mantêm quando se encontram em grupo. Através da comunicação, as pessoas ou os animais obtêm notícias/informações sobre o seu círculo e podem-nas 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 recetor deve ser capaz de descodificar a mensagem e de a interpretar.

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 individuo influenciar os outros, e, por sua vez, ser também influenciado.

Entre os elementos que se podem distinguir no processo comunicativo, encontra-se o código (conjunto de signos usado na transmissão e receção da mensagem), o canal (o meio pelo qual circula a mensagem), o emissor (aquele que emite a mensagem) e o recetor (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 a nível sonoro, a afonia do falante, a ortografia defeituosa).

Enquanto ferramenta, a comunicação é muito importante para que as pessoas possam desempenhar as suas funções de influenciar. A sua importância é tal que alguns autores a consideram mesmo como o “sangue” que dá vida à organização. Esta importância deve essencialmente ao facto de apenas através de uma comunicação efetiva ser possível:

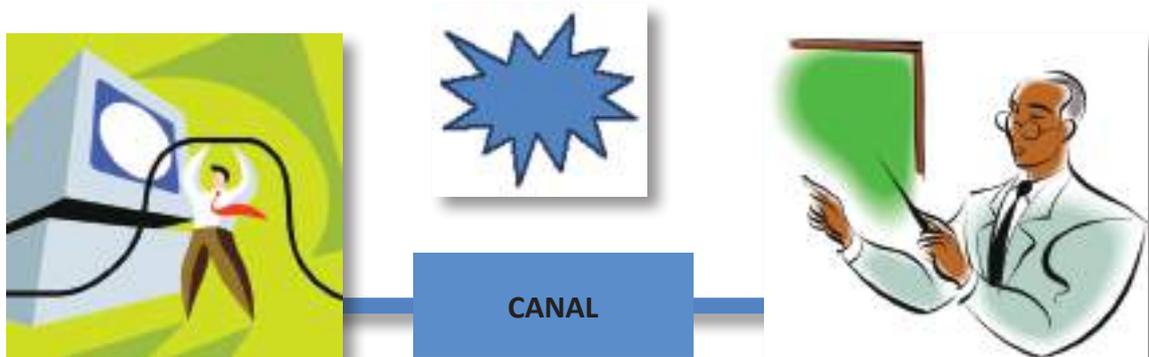


1. Estabelecer e dar a conhecer, com a participação de membros de todos os níveis hierárquicos da organização, os objetivos organizacionais para que contemplem, não apenas os interesses da organização, mas também os interesses de todos os seus membros.
2. Definir e dar a conhecer, com a participação de membros de todos os níveis hierárquicos da organização, a estrutura organizacional, quer ao nível do desenho organizacional, quer ao nível da distribuição de autoridade, responsabilidade e tarefas.
3. Definir e dar a conhecer, com a participação de membros de todos os níveis hierárquicos da organização, decisões, planos, políticas, procedimentos e regras aceites e respeitadas por todos os membros da organização.
4. Coordenar, dar apoio e controlar as atividades de todos os membros da organização.
5. Efetuar a integração dos diferentes departamentos e permitir a ajuda e cooperação interdepartamental.
6. Desempenhar eficazmente o papel de influenciar, através da compreensão e atuação em conformidade satisfação das necessidades e sentimentos das pessoas por forma a aumentar a sua motivação.



2. Componentes do Processo de Comunicação

Para perceber e desenvolver políticas de comunicação eficazes é necessário analisar antes cada um dos elementos que fazem parte do processo de comunicação. Assim, fazem parte do processo de comunicação o emissor, um canal de transmissão, geralmente influenciado por ruídos, um recetor e ainda o feedback do recetor.



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 recetor 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 recetor estarem frente a frente), o telefone, os meios eletrónicos e informáticos, os memorandos, a rádio, a televisão, entre outros.
3. **Recetor da mensagem**: representa quem recebe e descodifica a mensagem. Aqui é necessário ter em atenção que a descodificação da mensagem 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 recetores 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. Denominam-se ruídos internos se ocorrem durante as fases de codificação ou decodificação e externos se ocorrerem no canal de transmissão. Obviamente estes ruídos variam consoante o tipo de canal de transmissão utilizado e consoante as características do emissor e do(s) recetor(es), sendo, por isso, um dos critérios utilizados na escolha quer do canal de transmissão quer do tipo de codificação.
5. **Retro informação** (feedback): representa a resposta do(s) recetor(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.



Atividades

Coloque em () um V=Verdadeiro ou F=Falso

- () A comunicação nunca é afetada pelo ruído, que é uma perturbação que dificulta o normal desenvolvimento do sinal durante o processo (por exemplo, distorções a nível sonoro, a afonia do falante, a ortografia defeituosa).
- () Para poder desenvolver políticas de comunicação eficazes é necessário analisar antes cada um dos elementos que fazem parte do processo de comunicação. Assim, fazem parte do processo de comunicação o emissor, um canal de transmissão, geralmente influenciado por ruídos, um recetor e ainda o feedback do recetor.
- () Canal de transmissão da mensagem: faz a ligação entre o emissor e o recetor e representa o meio através do qual é transmitida a mensagem. Há grande variedade de canais de transmissão, cada um deles sem vantagens e inconvenientes: destacam-se o ar (no caso do emissor e recetor estarem frente a frente), o telefone, os meios eletrónicos e informáticos, os memorandos, a rádio, a televisão, entre outros.



3. Distinção entre comunicação interpessoal e outros tipos de comunicação (social, institucional, etc.);

A percepção interpessoal

Não somos máquinas fotográficas, nem gravadores. Não absorvemos com os nossos olhos exatamente aquilo que está “ali”. Respondemos constantemente a pistas que têm significado para nós; vemos aquilo que queremos ou necessitamos ver para nos defendermos ou prosseguirmos com os nossos objetivos.

Da mesma forma, não vemos as pessoas como elas são, vemo-las pelo que elas significam para nós. Se considerarmos o modo como compreendemos o mundo em que vivemos e, particularmente, os aspetos que têm a ver connosco e com as nossas relações com outras pessoas, podemos constatar que:

Organizamos o mundo de acordo com conceitos ou categorias (por exemplo, dizemos que uma coisa é fria ou quente, um hotel é bom ou mau, simples ou complexa, etc.). Cada um destes conceitos pode ser considerado uma dimensão ao logo da qual nós podemos colocar os acontecimentos do mundo, alguns mais próximos de um dos extremos, outros do outro.

De facto, sempre que consideramos as nossas próprias qualidades, as outras pessoas ou os acontecimentos do mundo inanimado, temos de recorrer a estes conceitos. Estamos dependentes, para a compreensão do mundo, dos conceitos e categorias de que dispomos para organizar as nossas experiências. Se nos faltar um conceito para definir algo que ocorre no mundo, temos de inventar um, ou não podemos responder ao acontecimento de um modo organizado. Como é que, por exemplo, uma pessoa explica o seu próprio comportamento e o dos outros sem os conceitos de amor e ódio? Pensem como o comportamento pareceria confuso ou se tornaria mesmo impercetível para a pessoa que não dispusesse desta dimensão.

Cada um de nós desenvolveu o seu próprio conjunto de conceitos que utiliza para interpretar o comportamento dos outros. Estas preferências de conceitos estão, na maior parte das vezes, relacionadas com a nossa motivação.



Os conceitos não existem isoladamente; estão interligados através de uma rede de relações. Os que utilizamos para compreender uma situação e as relações entre os próprios conceitos, constituem o sistema concetual.

As imagens e os estereótipos atuam deste modo. Quando descobrimos que uma pessoa é um “negro” ou um “líder sindical” ou um “sociólogo” ou uma “mulher”, a informação sobre estes conceitos imediatamente evoca um conjunto de expectativas sobre outras características da pessoa. No caso dos estereótipos estas expectativas podem mesmo ser tão fortes que não procuramos constatar se o sistema concetual “trabalhou” corretamente desta vez e podemos mesmo ir ao extremo de ignorar ou distorcer informações que não se adequam ao nosso sistema concetual, de modo que o sistema não seja afetado por experiências contraditórias.

Por outras palavras, estes conceitos (ou conjuntos de dimensões) permitem-nos organizar as múltiplas experiências que temos diariamente. Sem eles, estaríamos num estado de caos contínuo e por isso mesmo eles são partes funcionais e necessárias da personalidade humana. O facto de sermos tão dependentes do nosso sistema concetual significa que hesitamos muito em aceitar qualquer informação que não se lhe adapte.

Fatores em jogo na perceção

Podemos considerar neste campo vários tipos de fatores:

Fatores estruturais: São as primeiras condições da perceção sobre as quais não há ação, que não se podem mudar;

Fatores funcionais: O percebido é o conjunto do que, vindo do mundo exterior, tem para nós uma significação. Operamos pois sobre os elementos que estão à nossa disposição e cuja organização nos permite a sua integração de forma compreensível.

Vejamos um exemplo:

Introduzimos uma pessoa numa sala de estar do hotel e, ao fim de alguns instantes, mandamo-la sair e pedimos-lhe para descrever a sala onde esteve. Podemos constatar que ela não descreve tudo o que lá estava. Entre os elementos que ela podia ver, não conservou senão uma parte. Este simples facto mostra que a perceção opera uma



seleção nas informações que atingem os sentidos: não é que a pessoa não tenha visto, mas ela valorizou umas coisas e subestimou ou esqueceu outras.

Não somente eliminamos um certo número de informações, como organizamos o campo dos dados sensoriais introduzindo neles uma estrutura que o torne coerente. É assim que a percepção isola os conjuntos, obedecendo a certas leis:

- os objetos são percebidos em grupo, por causa da sua proximidade, semelhança, simetria, etc. Do mesmo modo, a percepção destaca uma figura do fundo em que está inscrita e a figura adquire maior significado e propriedades um pouco diferentes das do fundo.

Nas nossas atividades perceptivas introduzem-se também comparações e juízos que nos permitem assimilar o “dado” presente a um “conhecido” anterior. É assim que, quando estamos numa casa que nunca vimos, percebemos uma casa, isto é, um conjunto que tem significação: o sítio onde se vive, dorme, etc...

A percepção é uma função da pessoa. As percepções sofrem influência das características pessoais, mas também do contexto social, das instituições nas quais a pessoa está integrada. Assim, segundo os indivíduos, os mesmos objetos, os mesmos acontecimentos, as mesmas pessoas do mundo exterior impõem-se com um significado diferente.

Fatores institucionais: O sujeito da percepção, enquanto pessoa, está inserido numa sociedade da qual veicula algumas representações. Estas representações estão institucionalizadas.

Fatores pessoais: Um grupo de experimentadores mostrou a alguns sujeitos, que tinham previamente jejuado, figuras bastante ambíguas. Constataram que os sujeitos que estavam cheios de fome viam alimentos e utensílios de cozinha numa proporção nitidamente maior que os sujeitos em estado normal, verificando-se que as percepções se tornavam exclusivamente alimentares à medida que o tempo de jejum aumentava. Podemos então considerar que vários parâmetros estão na base das nossas preferências pessoais. Vejamos alguns:



Desejos, preferências, opiniões e estereótipos Em função dos nossos desejos, transformamos mais ou menos o objeto da percepção de modo a que ele preencha a nossa expectativa. É assim que os espectadores de um jogo de futebol vêem todas as faltas do campo adversário e não vêem as do seu clube favorito.

Experiências passadas - aprendizagem A percepção depende enormemente das experiências anteriores, por exemplo, sabe-se que certas tribos africanas e australianas são capazes de seguir rastros de homens ou animais enquanto nós somos incapazes. Essas tribos aprenderam a dar um sentido aos pormenores que nos escapam, uma vez que não têm nenhum significado para nós.

Contexto e quadro de referência As nossas percepções não são as mesmas conforme o contexto no qual se encontra uma figura: contexto significa aqui, quer o ambiente objetivo exterior que observamos ao mesmo tempo que a figura, quer o contexto interno, pessoal, que é o quadro de referência no qual recebemos a imagem.

Note-se que é ao nível da percepção de outrem que se colocam mais problemas de distorção perceptiva. Os riscos de erro são consideravelmente aumentados, dado que uma grande parte das razões e móbeis do comportamento de outrem nos escapa. As significações que a nossa percepção atribui aos outros não correspondem forçosamente às que eles próprios atribuem à sua conduta. A pessoa não é percebida tal como deseja ser, o que gera descontentamento, hostilidade. Uma das formas de ultrapassar este estado de coisas é a explicitação das motivações e dos objetivos e só o esforço para atingir uma comunicação livre e sem barreiras poderá permitir aos indivíduos ajustar a sua percepção.



Atividades

Coloque em () um V=Verdadeiro ou F=Falso

- () Organizamos o mundo de acordo com conceitos ou categorias (por exemplo, dizemos que uma coisa é fria ou quente, o hotel bom ou mau, simples ou complexa, etc.). Cada um destes conceitos pode ser considerado uma dimensão ao longo da qual nós podemos colocar os acontecimentos do mundo, alguns mais próximos de um dos extremos, outros do outro.
- () Os conceitos existem isoladamente; estão interligados através de uma rede de relações, que não utilizamos para compreender uma situação e as relações entre os próprios conceitos, constituem o sistema concetual.
- () A percepção é uma função da empresa. As percepções sofrem influência das características pessoais, mas também do contexto social, das instituições nas quais a pessoa está integrada. Assim, segundo os indivíduos, os mesmos objetos, os mesmos acontecimentos, as mesmas pessoas do mundo exterior impõem-se com uma significação diferente.



4. Modos de comunicação interpessoal

4.1. Modos verbais

Sob um ponto de vista racional e mecânico, o processo de comunicação poderia ser representado do seguinte modo:



Ou seja, “A” diz alguma coisa e “B” ouve o que “A” disse. Contudo, raramente as comunicações são assim tão simples. As comunicações são muito mais do que palavras que correm entre as pessoas. Todo o comportamento transmite uma mensagem - é uma forma de comunicação. Quando estudamos o conceito de comunicação interpessoal, temos de examinar a relação interpessoal de um modo geral.

No exemplo representado, “A” traz para a interação com “B” muito mais do que o conteúdo da mensagem que deseja transmitir. Ele transmite-a como pessoa. “A” tem uma imagem de si próprio como pessoa e tem também, embora em vários graus de especificidade e intensidade, um conjunto de atitudes e de sentimentos em relação a “B”. A mensagem que “A” dirige a “B”, para além de um certo conteúdo, poderá pois conter uma série de pistas:

- Sobre o modo como “A” se sente como pessoa (por exemplo, confiante e seguro versus não confiante e inseguro);
- sobre o modo como “A” sente “B” como pessoa (por exemplo, amável e recetivo versus frio e fechado)
- Sobre o modo como “A” espera que “B” reaja à sua mensagem.

Este quadro torna-se ainda mais complexo se pensarmos que “A” apenas está parcialmente consciente do que está a transmitir a “B”. Isto pode criar um «arco de distorção» “A” transmite algo a “B” que não pretendia transmitir. “B” reage a essa transmissão e confunde “A”, que poderá não compreender porque é que a sua mensagem provocou



uma reação tão estranha. Um exemplo disto é o chefe que, inconsciente do seu tom ameaçador de voz, pede que os seus subordinados emitam opiniões honestas sobre as suas ações, ficando surpreendido com a falta de sinceridade dos mesmos.

A focalização, até aqui, tem sido em “A” - o emissor. Mas uma imagem reflexa opera em relação a “B” no que se refere à sua imagem e às atitudes em relação a “A”. Tudo o que “A” transmitir (intencionalmente ou não) será recebido por “B” através do seu conjunto de filtros perceptuais. A resposta de “B” a “A” será em parte uma função do que “B” ouviu mas ouvir é um processo seletivo - ouvimos o que queremos e esperamos ouvir.

No caso das comunicações interpessoais, a própria presença de uma pessoa na situação pode ter um impacto na natureza da interação. Falar com uma rocha é um processo estático, pois que a rocha não reage; falar com outra pessoa é um processo dinâmico, pois que a outra pessoa reage e a sua reação influencia as nossas reações futuras.

A percepção interpessoal

Para melhorar a capacidade de comunicar com os outros é essencial compreender-se as lacunas de uma comunicação com os outros. O modo mais eficaz de fazer isto é os outros darem-nos feedback sobre o que nos ouvirem dizer (tanto ao nível das palavras como dos sentimentos) e sobre o modo como a nossa mensagem os afetou (o impacto que teve). Podemos



então comparar as conseqüências “pretendidas” com as “reais” e estarmos assim numa melhor posição para alterarmos o nosso comportamento de comunicação.

O problema crucial não é o de um estilo correto de comunicar, mas sim o da congruência - Será que eu estou a transmitir aquilo que queria transmitir? Será que as minhas palavras e ações estão de acordo com os meus sentimentos ou será que estou a controlar inconscientemente a minha transmissão?

O feedback é pois um modo de ajudar; é um mecanismo corretivo para o indivíduo que quer aprender a ver se o seu comportamento se coaduna com as suas intenções, ou seja, compreender melhor as lacunas na sua comunicação com os outros. Para compreenderes



melhor o processo de comunicação interpessoal, terá de olhar para certos conceitos essenciais inerentes a esse processo. Deixamos-te, então, algumas ajudas no texto anexado a este e intitulado « As noções de papel, estatuto, pessoa e os estereótipos»

As pessoas comunicam de diversas formas ou tipos, mas a comunicação verbal oral, é a mais comum e refere-se à emissão de palavras e sons que usamos para comunicar, tais como dar instruções, entrevistar ou informar, já a comunicação verbal escrita é o registo de observações, pensamentos, interrogações, informações e sentimentos.

A comunicação entre povos, faz-se em línguas ou dialetos diferentes, por exemplo em Timor, comunica-se em Tétum, mas também se fala português, por forma a que as pessoas se entendam.

Apesar dos grandes avanços tecnológicos, a palavra continua a ser um dos meios de comunicação mais eficazes que existem.

Saber comunicar é uma arte, devemos então, apreciá-la, mas não só, também devemos potenciá-la, porque esta será sem dúvida, uma boa condição para o sucesso.

É importante o que se diz numa comunicação, mas mais relevante é a forma como se diz, por isso é tão essencial a letra como a música e é na conjugação destas duas que surge um bom comunicador.

Então, comunicação verbal é toda a comunicação que utiliza palavras ou signos. Através da comunicação verbal, simbólica e abstrata, que se faz por palavras, palavras estas, faladas ou escritas, o homem compreende e domina o mundo que o rodeia e entende, assim, os outros. A linguagem verbal possibilita a memorização de mensagens, vencendo assim as barreiras do tempo. Os sinais escritos substituem os signos vocais expressos nas palavras, a escrita é a representação dos sons articulados na fala, em forma de sinais gráficos, uma transformação da língua natural num código. A Língua é um sistema de comunicação verbal herdado, aprendido e partilhado pelos integrantes de uma mesma comunidade. Através da comunicação verbal oral, os indivíduos de um mesmo grupo linguístico criam diversas representações do mundo, interagem, comunicam, trocam experiências e procuram soluções para seus problemas.

De um modo geral, as pessoas evitam falar em público, isto por um conjunto de razões, como constrangimento, o medo de confrontar a audiência, o medo de não saber responder a alguma pergunta, o receio de parecer risível ou de dizer asneiras, entre muitas outras; contudo, elas apenas servem para esconder a única e real razão, ou seja, uma falta de



treino ou de familiaridade com a comunicação verbal. É perfeitamente normal que algumas pessoas ostentem uma maior naturalidade do que outras. A diferença, contudo, reside apenas no quanto uns conseguem ultrapassar os falsos e infundados receios e concentrar-se precisamente na comunicação. Podemos pois concluir que o importante é ser o mais natural possível e não procurar parecer natural.

A habilidade de expressar as boas ideias, também é um elemento fundamental. A comunicação verbal interpessoal ou entre pequenos grupos, pode servir como uma importante preparação para falar em público, em ambientes mais formais ou diante de grandes audiências, como por exemplo, num congresso. É muito importante cuidar da nossa comunicação verbal oral, devemos pois, tratar da nossa vocalização, entoação e timbre.

As conversações não presenciais estão muito na moda. Desde o aparecimento do telemóvel e da Internet, surgiram novas formas de linguagem, ou formas de se comunicar que já possuem as suas próprias expressões. As palavras, neste tipo de conversações, têm um papel muito relevante por duas razões que são fundamentais: por um lado não vemos o nosso interlocutor e, por outro, as palavras e certas expressões podem ter significados distintos, senão vejamos, no Brasil, a palavra banheiro é o que se chama à casa de banho; em Timor, como em Portugal, banheiro é o salva-vidas que está de vigia nas praias; Smoking, em Timor, significa traje de gala, em inglês, smoking tem o sentido relacionado com a ação de fumar. Numa conversação verbal também devemos ter em conta os regionalismos, e por força disso, os nomes de certas coisas que mudam de meio, para outro meio .

A expressão verbal deve ser trabalhada diariamente, de forma a aumentarmos o nosso repertório linguístico - um bom comunicador é aquele que consegue transmitir a sua mensagem; para isso ele tem de conhecer rigorosamente a quem se destina a mensagem. A comunicação começa em nós próprios mas é na mente da outra pessoa que ela é efetuada, o que importa não é apenas o que é dito, mas o que a outra pessoa entende do que foi dito. Não podemos esquecer que comunicar não é só falar por palavras, mas também gestos, expressões faciais, olhar, sorriso, tudo comunica, mesmo sem querermos, mesmo sem falarmos, nós estamos a comunicar.



Comunicação escrita

Já imaginou um mundo onde não existisse a escrita? Como se iria escrever um bilhete, uma carta, uma redação, uma dissertação ou uma tese? Não existiriam listas telefónicas, nem livros, nem revistas e muito menos jornais, ou, se existissem, seriam só com figuras, já imaginou? Provavelmente não existiriam livrarias e quiosques de revistas.

Se existissem professores, as aulas seriam, normalmente, expositivas, e não se ouviriam as famosas frases: “Leiam tais textos para a próxima aula” ou “precisam de ler mais”. Ah! e também não existiriam escritores, é óbvio.



Histórias, romances, contos, poesias, só existiriam se fossem contadas de gerações para gerações. Nada seria documentado. Sendo assim não teríamos Certidão de Nascimento e muito menos Bilhete de Identidade ou Passaporte. Pelo menos poder-se-ia mentir quanto à idade, e não existiria a frase: “Não acredita? Pode ver no meu bilhete de identidade». Também não existiriam as expressões: « O seu texto parece uma conjunto de retalhos», ou «O que escreveu está fora do contexto». E também ninguém cometeria um «erro ortográfico».

Estes seriam alguns dos exemplos de como seria um mundo sem escrita. Hoje em dia parece inaceitável e inconcebível viver sem ela, mas em tempos remotos era assim. É claro que o contexto da época era totalmente diferente do de hoje; mesmo assim, foi por sentir uma extrema necessidade de representar graficamente as nossas ideias, sentimentos, opiniões, a nossa história e também para comunicarmos com quem está longe, que surgiu a escrita.

Breve história da escrita

A invenção da escrita aparece tardiamente com relação ao aparecimento da linguagem; ela apareceu depois da chamada “revolução neolítica”, e a sua história pode ser dividida em três fases: pictórica, ideográfica e alfabética. No entanto, não se pode seguir uma linha cronológica nesta divisão.



A fase pictórica corresponde aos desenhos ou pictogramas, os quais não estão associados a um som, mas à imagem daquilo que se quer representar. Consistem em representações bem simplificadas dos objetos da realidade. Aparecem em inscrições antigas, mas podem ser vistos de maneira mais elaborada na escrita asteca e, mais recentemente, nas histórias em quadrinhos.

A fase ideográfica é representada pelos ideogramas, que são símbolos gráficos que representam diretamente uma ideia, como, hoje em dia, certos sinais de trânsito. As escritas ideográficas mais importantes são a egípcia (também chamada de hieroglífica), a mesopotâmica (suméria), as escritas da região do mar Egeu (a cretense, por exemplo) e a chinesa (de onde provém a escrita japonesa).

A fase alfabética caracteriza-se pelo uso de letras, as quais, embora tenham origem nos ideogramas, perderam o valor ideográfico e assumiram uma nova função de escrita: a representação puramente fonográfica. O ideograma, por sua vez, perdeu o seu valor pictórico e passou a ser simplesmente uma representação fonética. A invenção da escrita alfabética é uma “descoberta”, pois, quando o homem começou a usar um símbolo para cada som, ele apenas operou conscientemente com o seu conhecimento da organização fonológica da sua língua.

Hoje em dia praticamente todas as línguas possuem um alfabeto, e o modo mais comum de se escrever é da esquerda para a direita e de cima para baixo. Contudo, os chineses e os japoneses escrevem da direita para a esquerda e em colunas verticais. Os árabes escrevem da direita para a esquerda, mas não em colunas, e sim em linhas de cima para baixo.

Estamos tão habituados a ler e a escrever nas nossas vidas diárias que, às vezes, esquecemos que nem todos escrevem e lêem como nós. Em muitas famílias de classe social baixa, escrever pode restringir-se a assinar o próprio nome ou, no máximo, a redigir listas de palavras ou recados curtos.

Antigamente a situação era pior, somente a elite tinha acesso à educação e, conseqüentemente, à escrita. Quem necessitasse escrever uma carta, tinha que solicitar o trabalho dos escribas. A escrita, hoje, já atinge praticamente todas as classes, embora falte muito para que ela atinja toda a população.

Embora seja imenso o número de escritores, é ainda maior o número de leitores. Das pessoas que sabem escrever, a maioria pouco utiliza a escrita e, quando a utiliza, é para



coisas elementares, como deixar bilhetes, mandar recados e escrever cartas. Muitos, depois da invenção do telefone, pararam até de escrever cartas, já que falar por telefone é mais prático e se tem uma resposta imediata, pois os interlocutores estão “voz a voz”, e a elaboração e produção da fala ocorrem simultaneamente. Escrever é um ato solitário, leva mais tempo, exige, talvez, um pouco mais de concentração, e o escritor tem de se preocupar com o seu virtual leitor. Como se não bastasse isso, a escrita é mais formal do que a fala. Outro motivo que faz com que as pessoas prefiram a fala à escrita é que um erro na oralidade não é tão perceptível quanto na escrita.

Com o fenómeno da Internet aumentou, e muito, o número de escritores. Quem sabe pelo facto de que a rede anima a escrever, pois nela é difícil falar. Hoje, em Timor, muitas pessoas estão ligadas à rede. Todos os dias novos timorenses ligam-se à Internet e essa comunidade, evidentemente, comunica entre si. Por meio de e-mails, chats, etc., bem como outros programas de comunicação, milhares de pessoas, todos os dias, trocam mensagens, piadas, intrigas, receitas, confidências pessoais, etc., usando a língua escrita. Acredita-se que o número de escritores aumentou porque os programas de comunicação da Internet são inovadores, dispensam papel, envelope, selos e carteiro.

No correio eletrónico, por exemplo, o utilizador da rede organiza uma lista de endereços eletrónicos e, ao escrever ou receber uma mensagem que considere que deva ser compartilhada por todos, simplesmente clica num botão que (re)envia a mesma mensagem para todos os constantes da sua lista. Esta função dos programas de correio eletrónico é importante porque faz a mensagem disseminar-se exponencialmente, atingindo milhares, quiçá milhões de pessoas em algumas horas ou dias. Que narrador poderoso! Tão poderoso que vê a sua mensagem multiplicada praticamente a um número não pronunciável de leitores, e que tantos podem ser eles.

Na realidade, o correio eletrónico é um grande diálogo e as mensagens são bastante informais; ainda assim, há níveis de formalidade: do «outro lado» pode estar um colega, mas também um advogado, um reitor. Entretanto, grande parte da comunicação via Internet não deixa de ser mais uma maneira de se “teclar um pouco” escrevendo um texto, principalmente nas mensagens trocadas em “tempo real”, como nos “chats”. Esta “conversa” entre duas ou mais pessoas exige uma certa velocidade, fazendo com que os interlocutores usem uma linguagem informal, a qual se aproxima muito da língua falada do cotidiano.



Pode dizer-se que o internauta foge das normas rígidas da língua escrita, já que não tem tempo para redigir o seu texto e fazer um planeamento prévio do seu discurso. Deste modo, muitas vezes cria abreviações, símbolos e sinais que tornam mais rápida a comunicação. Por mais que a Internet tenha aproximado a linguagem escrita da linguagem oral, às vezes as palavras não conseguem traduzir as expressões e sentimentos; para isso foram criados os “Emotions”, também chamados de “Smiler” ou “carinhas”, que são símbolos usados para representar as emoções que normalmente se encontram na comunicação verbal.



Na Internet, a escrita voltou a ser usada com mais frequência pela proximidade com a língua oral e pela incrível possibilidade de se comunicar com pessoas do mundo inteiro por meio de comunicação prática e barata. Entretanto, ainda assim existem muitas pessoas que têm dificuldade de escrever um e-mail e preferem falar ao telefone, mesmo sendo mais caro, por não conseguirem escrever o que estão a pensar ou por terem preguiça, já que falar é mais rápido e fácil do que escrever.

Há empresas que proibiram os seus funcionários de se comunicarem usando e-mails, porque muita gente não estava habituada a escrever antes de surgir a Internet, e por isso surgiram muitos mal-entendidos, já que a escrita não tem todos os recursos da linguagem oral, não sendo possível ver a expressão do interlocutor, os seus gestos e ouvir sua voz. Uma frase pode parecer amena quando falada e extremamente pesada quando escrita.

4.2. Modos não verbais

A linguagem corporal é aquela que se transmite por meio de gestos e posturas. Os estudos sobre a linguagem corporal analisam as emoções que se transmitem por meio do movimento, tais como a expressão facial e o movimento dos olhos, das mãos, das pernas, dos pés e do corpo em geral. Esses estudos, em conjunto ou separadamente, indicam-nos o estado de ânimo e as intenções da pessoa, bem como as características individuais da personalidade, tais como segurança, timidez, violência, desejo de posse, concorrência, etc. Pode então dizer-se, que a postura expressa as atitudes e os sentimentos das pessoas.



O valor real da linguagem corporal encontra-se na soma de todos os níveis de comunicação da linguagem oral, da linguagem visual, da linguagem corporal e da imaginação

4.2.1. Contacto corporal (as diferenças interculturais);

A relação entre a pessoa e o espaço pode determinar o significado de um determinado ambiente para ela, por intermédio de percepções, sentimentos, valores pessoais, etc.

Alguns estudos relativos ao uso humano do espaço, indicam que o comportamento é estreitamente condicionado por fatores culturais, por fatores sócio emocionais e pela estrutura física do ambiente. Um indivíduo pode defender e personalizar um espaço ou, “território”, que acaba por constituir uma projeção do Eu. São complexas as relações entre o ambiente ou espaço e o comportamento humano. Dentro desta temática, a configuração dos próprios comportamentos tem tendência a definir-se de um modo pormenorizado e preciso segundo regras características; e deste modo identifica aspetos particulares dos “territórios do Eu” em que o comportamento se exprime. É neste contexto espacial que surgem vários e importantes sinais de comunicação não-verbal, os quais serão de seguida analisados.

As partes do corpo e a linguagem corporal

As diferentes partes do corpo comunicam permanentemente o estado de ânimo, a personalidade e a atitude das pessoas. Por exemplo, a pessoa dominante fixa solidamente os pés no chão, adota uma postura firme e às vezes usa táticas impositivas, o que expressa o controle e a responsabilidade sobre seus assuntos.

Por outro lado, o uso de movimentos corporais excessivos sem significação real está associado a personalidades imaturas.

Breve visão do que expressam diferentes partes do corpo, como as mãos ou o rosto e aspetos associados, tais como o vestuário e o tempo.

As mãos

As mãos desempenham um papel muito importante nas comunicações. O seu movimento está estritamente associado às emoções. Quando uma pessoa deseja enfatizar ou dar intensidade às suas palavras, os movimentos de suas mãos são mais amplos e deliberados.



Tenha presente que:

- Nos países latinos, toda declaração vai acompanhada de amplos movimentos dos braços e das mãos, ao contrário dos países saxões, onde as pessoas fazem movimentos mais limitados.
- Se observarmos um rapaz que espera a sua namorada, percebemos se está ansioso, angustiado, temeroso ou seguro pela maneira como se move, cruza ou aproxima as mãos de seu corpo. Os seus movimentos podem até deixar transparecer o que espera desse encontro.

Os movimentos das mãos também são mais frequentes quando uma pessoa tem dificuldade de expressar verbalmente as suas ideias ou quando é trabalhoso fazer-se compreender. Por isso, quanto maior for a sua necessidade de se fazer entender, maior intensidade dará à expressão das mãos e gesticulará mais amplamente.

Pode insinuar-se o interesse ou a preocupação com um assunto tocando o antebraço da outra pessoa. Além disso, por meio de um aperto de mãos perante uma determinada situação, é possível revelar e captar os mais diversos sentimentos de força ou fraqueza, atitudes de superioridade ou inferioridade, entusiasmo ou frieza, interesse ou desinteresse, segurança ou insegurança, temor ou ansiedade.

O tempo

O tempo é outro elemento com o qual as pessoas se comunicam sem palavras. O emprego do tempo revela interesses, hábitos e motivações, e diz muito sobre o domínio da pessoa diante de determinadas situações. Se alguém chega sempre cedo ao trabalho, manifesta interesse, responsabilidade e companheirismo; se é do tipo de pessoa que sistematicamente chega tarde, revela irresponsabilidade, maus hábitos, falta de respeito para com os colegas, pouco desejo de superação pessoal ou supervalorização pessoal.

Se no trabalho é adequado o tempo que a pessoa dedica para explicar uma rotina ou procedimento, para dar explicações a um colega ou novas instruções a um subordinado, isso manifesta a maneira de ser, a boa relação e a atitude que pretende essa pessoa. Por outro lado, fazer as coisas com pressa e querer terminar o quanto antes, revela pouco interesse e um certo egoísmo. Por isso, o emprego desinteressado do tempo é sempre admirado por todos.



Segundo Giddens (2004:97) “na Cultura Ocidental, a maior parte das vezes as pessoas mantêm uma distância de pelo menos um metro quando se envolvem numa interação focada com outros. Quando se encontram lado a lado, podem permanecer um pouco mais próximas umas das outras”.

A cultura Ocidental, como referida anteriormente, distingue-se da cultura do Médio Oriente visto que a proximidade física que esta cultura tem é diferente da do Ocidente.

4.2.2. *Distância interpessoal*

Edward T. Hall (s/d, cit. por Giddens, 2004), distingue quatro zonas de espaço privado: a distância íntima; distância pessoal; distância social e distância pública.

Primeiramente, por **distância íntima**, segundo o autor, compreende-se a proximidade que o indivíduo mantém com o outro; é uma distância de cerca de meio metro, logo é reservada a relações que permitem contato mais próximo (como pais e filhos). “É uma verdadeira zona interdita, onde o nosso odor e a nossa temperatura estabelecem os limites: nessa zona “perigosa” deixamos entrar os seres dos nossos afetos e defendemo-nos das ofensivas por uma rigidez muscular e um olhar vago e longínquo”.

Por **distância pessoal** entende-se a distância mantida entre pessoas com alguma intimidade de contato mesmo que limitado (amigos e colegas); é uma distância de cerca de meio metro até metro e meio. Exemplo: “A forma como as pessoas se repartem num ascensor ou numa sala vazia contém uma ordem implícita e revela a existência do que se chama a escolha dos “lugares de poder”: algo como o “ninho”, onde nos sentimos mais protegidos e de onde melhor nos expressarmos.

Por sua vez a **distância social** é uma zona privilegiada para relações formais (entrevistas) e é mantida entre um e meio até três metros e meio. No que respeita à distância pública esta é imprescindível para contactos perante uma assistência, em que a distância que os separa é para além dos três metros e meio. Assim, inconscientemente, gerimos esta distância segundo a cultura do local de trabalho, segundo o estatuto social dos interlocutores. Essa distância social pode variar. Todos somos sociais, mas não com as mesmas distâncias.

No caso em que são quebrados estes limites de distância o indivíduo sente o seu espaço físico ameaçado/invadido tentando readquirir o seu espaço, simplesmente através de um olhar e afastamento ou através de um estabelecimento de fronteiras físicas.



Contacto Corporal

Este sinal não-verbal assume usos e significados diversos consoante as diferenças interculturais: por exemplo, na cultura inglesa e japonesa o contacto corporal é escasso, ao passo que nas culturas africanas e árabe o vemos muito mais amplamente utilizado. Em termos gerais, poder-se-á considerar que a frequência do contacto físico transmite, habitualmente, um sentido de intimidade, uma vez que em grande parte das culturas ele é usado nas mais diversas efusões de afeto entre membros de uma família.

4.2.3. Postura (relação com a circunstância, o estatuto, a hierarquia);

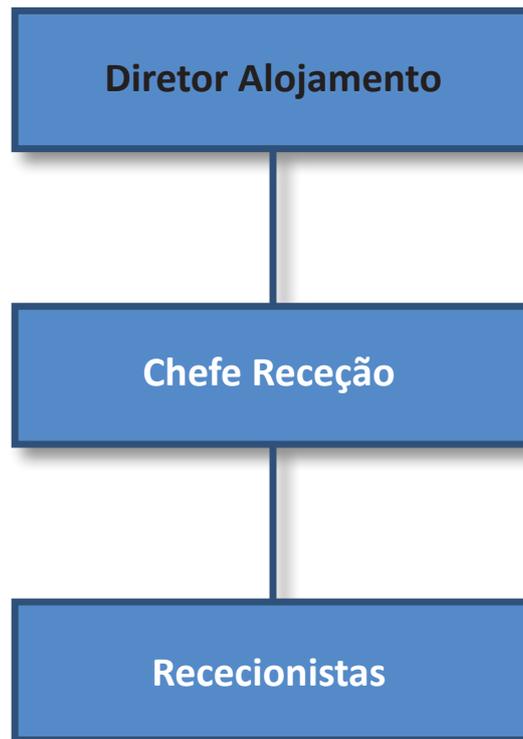
A postura de um profissional deve pautar-se pela elegância, capacidade, e, igualmente, deve apresentar-se impecavelmente vestido e com as atividades de higiene devidamente assumidas no seu dia-a-dia, revelando uma determinação e respeito pela hierarquia.

A hierarquia da profissão apresenta-se organizada por departamentos, tantos quantos o hotel disponha, mas normalmente:

- Direção
- Recepção
- Andares
- Cozinha
- Restaurante
- Bar
- Rouparia/Lavandaria

A hierarquia das seções está devidamente explicada no módulo de cada seção e que estudamos na disciplina de recepção. Contudo, devemos ter presente que ao nível da recepção está normalmente assim organizada de forma muito simples:





De acordo com a complexidade do hotel e a sua dimensão, a hierarquia vai-se estabelecendo por forma a assegurar uma gestão adequada do bom serviço

4.2.4. Comportamento mímico do rosto (relação entre a expressão facial, as emoções, a personalidade e a produção verbal);

Os olhos

De todas as partes do corpo humano usadas para transmitir informação, os olhos são a mais importante para refletir as graduações mais subtis. O primeiro contacto que geralmente fazemos com as pessoas é através dos olhos; muitas vezes basta um olhar para iniciar uma relação ou terminá-la, escolher ou rejeitar algo ou alguém.

Os músculos dos olhos são maravilhosamente subtis, razão pela qual cada olhar é minuciosamente distinto do outro; informa-nos sobre o que acontece dentro da pessoa que olha. Além disso, a intenção de comunicar por meio do olhar é mais reveladora quando se faz inconscientemente.

Existem diferentes formas de se trocar olhares, que variam de acordo com o lugar onde ocorre o encontro. Às vezes empregamos a técnica de olhar-e-desviar o olhar



quando encontramos pessoas famosas. Queremos assegurar-lhes que respeitamos sua intimidade. O mesmo ocorre com as pessoas portadoras de deficiência ou inválidas a quem olhamos brevemente e desviamos o olhar antes que possa ser considerado um olhar fixo. É a técnica que empregamos em qualquer circunstância à qual não estamos habituados, na qual um olhar fixo tornar-se-ia incómodo.

Existe uma medida subtil do tempo empregue ao falar, escutar, olhar e desviar o olhar. A maior parte das pessoas desvia o olhar imediatamente antes ou depois de haver dito uma em cada quatro frases. Alguns fazem-no no início ou a metade da frase. Ao terminar de falar, metade das pessoas olha para o seu interlocutor. Desviar o olhar durante uma conversação pode ser um meio de ocultar algo. Devemos recordar que o contexto determina o significado dos olhares.

O contacto visual também pode modificar uma relação. Sentimos a importância do olhar quando alguém se nega a olhar-nos nos olhos e não conseguimos perceber se lhe interessamos ou se lhe importa mais a mensagem que desejamos transmitir-lhe. Tenha presente que:

- Se alguém nos olha e o surpreendemos olhando-nos, sentimo-nos incómodos e temos consciência de que algo está errado. Nesse caso, também, sentimo-nos perturbados e incomodados.
- O distanciamento do olhar está associado à intenção de ocultar a intensidade de uma emoção ou de um sentimento.
- Às vezes, a ausência de contato visual dá a impressão de isolamento.
- Um forte desagrado comunica-se, evitando-se ver deliberadamente os olhos da outra pessoa ou olhando-a de modo intenso e duro.

O rosto

A expressão facial evidencia diferenças importantes no significado da mensagem.

Se desejamos enviar uma mensagem calorosa ou positiva, apoiamo-la com um sorriso amável. Se, ao contrário, se trata de uma mensagem séria, mostramos uma expressão grave ou solene.

Com os movimentos da face também podemos manifestar as emoções mais profundas ou superficiais. Se há algo que nos contraria, refletimos esse sentimento com uma expressão dura ou irada. A felicidade expressa-se com uma mudança gestual e com uma



mobilidade suave dos músculos faciais. A raiva manifesta-se com os músculos tensos e rígidos.

Este aspeto da linguagem corporal é muito importante uma vez que, com o rosto, revelamos pensamentos, sentimentos, emoções, atitudes para com pessoas, ideias ou factos. Além disso, muitas pessoas interpretam-nos ou julgam-nos como consequência dessas expressões.

O rosto apresenta uma tremenda variedade de expressões. Se nos abstrairmos um pouco e considerarmos a cabeça, além do rosto, origina-se outra série de movimentos. Baixamos, giramos a cabeça ou fazemo-la saltar; todos esses movimentos são significativos. No entanto, têm significados distintos quando se encontram combinados com diferentes expressões faciais e em diversas situações culturais. Saber que as pessoas levantam as sobrancelhas ou baixam as pálpebras para expressar uma emoção é um facto da observação prática.

As pernas e braços

Para atribuir um significado ao modo de cruzar as pernas e os braços, primeiro é preciso levar em conta a condição fisiológica do corpo. Há uma forte tendência de se atribuir uma série de significados ao sentido em que cruzamos os braços.

Ao que parece, foi possível estabelecer que cruzar os braços é, às vezes, um gesto defensivo, um sinal de que não se aceita o ponto de vista de outra pessoa, de insegurança ou de desejo de se defender. Estas e outras interpretações são válidas porém, quando chegamos ao sentido do cruzar dos braços, esquerda sobre direita ou vice-versa, o terreno é menos certo.

O significado de cruzar os braços também tem a sua peculiaridade, uma vez que o modo de fazê-lo é um traço genético, inato, como usar a mão direita ou a esquerda para escrever.

Os preconceitos

No trato social quotidiano manifesta-se a seletividade percetiva perante os aspetos negativos das pessoas por quem sentimos aversão, enquanto percebemos os aspetos favoráveis das pessoas que despertam a nossa simpatia.



Essa atitude de percepção também se manifesta claramente nos preconceitos. As pessoas que pré-julgam determinados grupos sociais só observam aquelas manifestações que concordam com a sua visão distorcida e eliminam tudo aquilo que vai contra tal percepção. A linguagem corporal tem uma grande importância nessa percepção seletiva, uma vez que todos os atos que uma pessoa faz diante de nossos olhos serão modificados pela opinião que tenhamos formado sobre ela, mesmo sem a conhecer.

Os objetos e o vestuário

Os objetos que uma pessoa usa ou que a rodeiam dizem muito sobre ela. A escolha da roupa e dos acessórios informa sobre as preferências, o modo de ser, as atividades e o status de quem os usa. Além disso, a interpretação dessa seleção também revela aspectos da personalidade de quem a percebe.

A maneira como manipulamos objetos ao comunicarmos converte-se em mensagens corporais, como brincar com uma lapiseira, o cabo do telefone, o saleiro, um anel, etc. Por meio deste jogo pode manifestar-se nervosismo, desagrado, falta de interesse, ansiedade ou outras emoções.

Daí a necessidade de se administrar a imagem conforme a personalidade de cada um e a conveniência de que as mensagens enviadas a pessoas ou a grupo de pessoas sejam positivas para que a resposta que se obtém delas seja igualmente eficaz.



Atividades

Por favor coloque em () V=Verdadeiro ou F=Falso

- () No caso das comunicações interpessoais, a não presença de uma pessoa na situação pode ter um impacto na natureza da interação. Falar com uma rocha é um processo estático, pois a rocha não reage; não falar com outra pessoa é um processo dinâmico, pois que a outra pessoa reage e a sua reação influencia as nossas reações futuras.
- () Estamos tão acostumados a ler e a escrever nas nossas vida diária que, às vezes, esquecemos que nem todos escrevem e lêem como nós. Em muitas famílias de classe social baixa, escrever pode restringir-se a assinar o próprio nome ou, no máximo, a redigir listas de palavras ou recados curtos.
- () A habilidade de expressar as boas ideias, também é um elemento fundamental. A comunicação verbal interpessoal ou entre pequenos grupos, pode servir como uma importante preparação para falar em público, em ambientes mais formais ou diante de grandes audiências, como por exemplo, num congresso. É muito importante cuidar da nossa comunicação verbal oral, devemos pois, tratar da nossa vocalização, entoação e do nosso timbre.
- () Na Internet, a escrita voltou a ser usada com mais frequência pela proximidade com a língua oral e pela incrível possibilidade de se comunicar com pessoas do mundo inteiro através de um meio de comunicação prático e barato.
- () O valor real da linguagem corporal encontra-se na divisão de todos os níveis de comunicação da linguagem visual, da linguagem corporal e da imaginação.
- () A postura de um profissional deve pautar-se pela elegância, capacidade, e, igualmente, deve apresentar-se impecavelmente vestido e com as atividades de higiene devidamente assumidas no seu dia-a-dia, revelando determinação e respeito pela hierarquia.



5. Comunicação e processo de influência

A ideia de que a imprensa, a rádio e o cinema podem influenciar e manipular os indivíduos, vem desde o final dos anos 30, princípios dos anos 40. Podemos observar o caso do regime nazi que recorreu frequentemente a técnicas de propaganda para manipular multidões. O mesmo se pode dizer quando o povo Timorense nas Montanhas combatia os indonésios, a TV e imprensa não divulgava as conquistas e danos causados aos indonésios pelo povo Timorense que lutava pela sua independência.

O poder político tenta usar os “media” em proveito próprio, principalmente a imagem: ela vale mil palavras. Mas em assuntos delicados e comprometedores ele zela cuidadosamente para que não circule nenhuma imagem. Neste caso trata-se de uma forma de censura, nem mais nem menos. Os relatos escritos, os testemunhos orais podem ser apresentados dado que nunca irão provocar o mesmo efeito. O peso das palavras não se compara ao choque das imagens. A imagem, quando é forte, apaga o som e o olhar transporta-a até ao ouvido.

Deste modo existem hoje por aí imagens sob forte vigilância, ou até mesmo, proibidas, que é a maneira mais precisa de segurá-las.

À medida que a nossa civilização se desenvolve, parece haver uma indiferença cada vez maior das pessoas perante a vida humana. Ninguém se espanta quando o noticiário da televisão exhibe assassinatos ou acidentes horríveis. Este comportamento de indiferença pode ser explicado, em parte, pelo facto de os programas de televisão se caracterizarem, na sua grande maioria, pela indeterminação do tempo e do espaço.

Num determinado momento, pode estar a falar-se sobre a vida dos indígenas na Europa do século XV e alguns segundos mais tarde na explosão de um vulcão no Japão e, mais alguns segundos depois, aborda-se um acidente de avião ocorrido noutra cidade. Esta variação rápida de tempo e espaço não permite que o nosso cérebro faça um julgamento adequado dos acontecimentos, acabando por esquecer alguns dos detalhes.

Perceção dos meios de comunicação social como “não-problema”

O indivíduo tem tendência a não associar mensagens que entrem em contradição com a sua forma de pensamento. Tem tendência a ouvir apenas o que vai ao encontro das suas



opiniões. O recetor procede a uma perceção seletiva ligada à sua interpretação, filtrando a mensagem em função do seu pensamento. Esta filtragem pode levar à alteração da mensagem inicial, ou seja, as pessoas que consomem as visões do mundo produzidas pelos media também as reinterpretem de maneira diferente de acordo com as suas tradições, religiões e, de uma forma geral, de acordo com a sua ética.

A comunicação social tem um papel fundamental na opinião, pois sem a presença de uma informação vinda de fora a opinião não era formulada. Mas a única opinião formulada é aquela para a qual o indivíduo já está predisposto. Conteúdos que eventualmente contrariem a sua crença são geralmente recusados.

De acordo com esta perspetiva, os meios de comunicação são um não-problema, já que a base da opinião se encontra basicamente dentro de cada cidadão, nas suas limitações éticas, nas suas preocupações e não na informação “despejada” pelos media.

A televisão é muito utilizada para efeitos de marketing, influenciando o público a comprar determinados produtos. Na altura do Fim de Ano são imensas as publicidades feitas a todo o tipo de festas de fim de ano. O efeito da TV é imenso. É um absurdo, leva a que as pessoas queiram comprar um outro telemóvel topo de gama porque tem mais funcionalidades, ou porque é mais bonito, ou porque cabe no bolso ou até porque dá para vestir com umas calças mais apertadas. De facto é impressionante como a televisão influencia o consumismo da população.

A opinião pública como o próprio nome indica é a opinião que o público tem, no entanto, cria alguma controvérsia porque a opinião sobre um tema não é a mesma para todos os indivíduos. Essa opinião varia consoante a sua educação ou a sua ética. A opinião é o consenso entre a observação do meio comparada com a ética individual. Jamais existirão dois indivíduos com a mesma ética.

Acontece que uma manifestação de um grupo, quando analisada por um dado governo, não englobará o todo (a população em geral). A única forma de tornar esta manifestação numa dada opinião pública, é recorrer aos media, que é quem verdadeiramente exerce pressão e influência a opinião pública. No entanto, alguns media atendem a interesses dos grupos que as comandam, fazendo prevalecer a opinião do grupo económico-político que controla a comunicação.



Manipulação da opinião pública

A televisão influencia, e muito, o consumismo da população. Em muitos dos casos só se compra um produto porque apareceu na televisão. Por exemplo imaginemos que estamos a decidir por umas férias e hesitamos qual dos países escolher; muito provavelmente vamos escolher o país de que mais nos falaram. Ora o mesmo acontece no caso de estarmos numa cabine de eleições. Se estivermos indecisos em qual dos políticos votar, votamos no que mais ouvimos falar.

Por vezes os meios de comunicação são alvo de censura por parte do governo, ou por forças maiores, ocultando informações importantes que não convém que venham a público.

A falsificação de informação é uma realidade bem presente nos media, desde falsificação de programas de entretenimento, de notícias, de documentários, etc. Por exemplo, quando o telespetador telefona para um programa de entretenimento com o intuito de, quem sabe, ganhar algo respondendo a uma simples pergunta, quem nos garante a fiabilidade do concurso? Será que os resultados não são manipulados?

Igualmente, no Turismo e Hotelaria usa-se muito convidar a imprensa, oferecendo estadias para que depois os jornalistas façam artigos a falar bem do hotel, ainda que muitas vezes não seja verdade o que escrevem.

A manipulação é um efeito terrível porque distorce muitas vezes a realidade. Quando por exemplo a comunicação social começa a dizer que um determinado país não é seguro, logo, assiste-se a uma quebra enorme na hotelaria.



Atividades

Por favor coloque em () V=Verdadeiro ou F=Falso

- () O poder político não usa os “media” em proveito próprio, principalmente a imagem: ela vale mil palavras. Mas em assuntos delicados e comprometedores ele zela cuidadosamente para que não circule nenhuma imagem.
- () A comunicação social tem um papel fundamental na opinião, pois sem a presença de uma informação vinda de fora a opinião não era formulada. Mas a única opinião formulada é aquela para a qual o indivíduo já está predisposto.
- () Um Hotel tem uma taxa de ocupação baixa, os serviços são fracos devido ao reduzido número de trabalhadores e os quartos têm um mobiliário muito antigo. Faça um texto onde, com base nesta informação, procure influenciar o cliente a optar por este hotel.



6. O sistema linguístico como espelho da sociedade e da cultura (níveis de linguagem como expressão de convenções sociais – ex. dialetos, regionalismos, etc.)

Língua “é um instrumento de comunicação, um sistema de signos vocais específicos aos membros de uma mesma comunidade. Graças à sua flexibilidade, mobilidade e situação na cavidade bucal, ela desempenha o principal papel. Os seus movimentos provocam modificações na forma da cavidade bucal e exerce uma influência sobre a onda sonora na laringe. A língua, também interfere, em geral, como uma articuladora quando entra em contacto na produção do ar dentro da boca, na região laringal e labial que produz o som das palavras” define o Dicionário de Linguística. Língua é um sistema cuja estrutura se estuda a partir de um corpus, estudo esse que leva a uma classificação, a uma taxionomia dos elementos do sistema. Já no Dicionário de Comunicação (Ática - 1987), língua é o “produto social da faculdade da linguagem”, pode ser também “um conjunto de conversões necessárias, adotadas pelo corpo social, para permitir o exercício da linguagem”.

A língua é, portanto, um sistema de signos cujo funcionamento repousa sobre um certo número de regras, de correções. É um código que pretende estabelecer uma comunicação entre emissor e recetor. Um sistema de signos construídos pela associação de imagens auditivas a conceitos determinados. E para compreendê-la, é fundamental discernir da fala, o qual será definido posteriormente.

Portanto, a língua, distinta da fala, é um objeto que se pode compreender separadamente. Enquanto a linguagem é heterogénea. A língua é um sistema de signos que exprimem ideias, e é comparável, por isto, à escrita, ao alfabeto dos surdos-mudos, aos ritos simbólicos, aos sinais militares, etc. Pode ser também, «um sistema de sinais acústicos orais, que funciona na intercomunicação de uma coletividade»,

A língua-mãe, é quando se estabelecem genealogias - ou famílias de línguas tomadas como referência ou resultado. Para o português ou francês, por exemplo, diremos



que a língua-mãe é o latim. As línguas-irmãs são todas as que resultam das evoluções divergentes de uma mesma língua antiga, dita língua-mãe. O português, francês e espanhol são exemplos de línguas irmãs, sendo o latim, a língua-mãe. A língua franca é o saber falado até o Século XIX nos portos mediterrâneos. Ela é baseada no italiano, compreende diversos elementos das línguas românticas. Denomina-se também língua franca, toda a língua composta do mesmo tipo. A língua de união, encontrada nas regiões fragmentadas linguisticamente, onde nenhuma língua se impõe como veicular, procede-se à constituição de línguas de união. A constituição das línguas de união é baseada na escolha de certos sistemas linguísticos naturais.

Dialeto, segundo o Dicionário de Comunicação, “é uma forma de língua que tem seu próprio sistema léxico, sintático e fonético, e é usado num ambiente mais restrito que a própria língua”. O termo “dialektos”, de origem grega, enquanto oposto à língua, designa uma língua menor perante uma língua maior. Os dialetos são membros de uma família de línguas ou se constituem “famílias” menores inseridas numa família maior. Na Zâmbia e na África oriental portuguesa, encontram-se seis grupos de dialetos diferentes, cujos falantes reunidos se estimam em cerca de um milhão.

Nos países sem uma língua definida oficial normalizada, os dialetos são formas de línguas vizinhas uma das outras, cujos falantes se compreendem mais ou menos e, por oposição a outros, têm a impressão de pertencerem a uma mesma comunidade linguística. Eles são também formas locais de comunicação a partir das quais se constitui uma língua de união.

Os dialectos são específicos de pequenas zonas ou de regiões, sendo que, numa mesma zona, se fala um dialeto e uma língua. O dialeto é utilizado para comunicar com as pessoas da mesma zona e a língua para comunicar com os que não partilham do mesmo dialeto.

Atualmente, o tétum é a língua com maior expressão em Timor-Leste, devido à sua utilização enquanto língua franca. O tétum é uma língua da família austronésica, ou malaio-polinésia, que parece originária da Formosa e, talvez também, do sul da China continental. Existem duas variantes do tétum, como se verá a seguir.

O primeiro tétum, o tétum-térique, já se havia estabelecido como língua franca antes da chegada dos portugueses, aparentemente, em consequência da conquista da



parte oriental da ilha pelo império dos Belos e, da necessidade de um instrumento de comunicação comum para as trocas comerciais. Com a chegada dos portugueses, o tétum adopta vocábulos portugueses e malaios, principalmente designações que o seu léxico não continha, tornando-se uma língua crioula e simplificada, pois os verbos deixaram de ser conjugados – nasce o tétum-praça.

Apesar do tétum-praça possuir variações regionais e sociais, hoje, o seu uso é alargado, sendo compreendido por quase toda a população timorense, pelo que foi adoptado como “língua oficial”, com a designação de Tétum Oficial. (Fonte: Maria Mendes e Faviola(2006) Antropologia Cultural, Unversidade Católica Portuguesa, Lisboa)

Durante o domínio português, quer na administração, quer no sistema de ensino, era usada exclusivamente a língua portuguesa, embora coexistindo, no dia-a-dia, com o tétum e outras línguas.

Todavia, com a anexação do território pela Indonésia, o uso do português foi proibido, impondo-se o bahasa da Indonésia, língua até então desconhecida no território. Durante 24 anos, toda uma geração de timorenses cresceu e foi educada nesta língua. O português sobreviveu, no entanto, como língua de resistência, usada pela Fretilin nas suas comunicações internas e no contacto com o exterior. Este uso do português, muito mais do que do tétum, conferiu-lhe uma enorme carga simbólica.

Com o fim da ocupação e a independência de Timor-Leste, a 20 de Maio de 2002, as novas autoridades do país fizeram questão de recuperar o idioma da antiga potência administrante, reconhecendo a Constituição o estatuto de “língua oficial “ao português, ao lado do tétum.



Atividades

Por favor coloque em () um V=Verdadeiro ou F=Falso

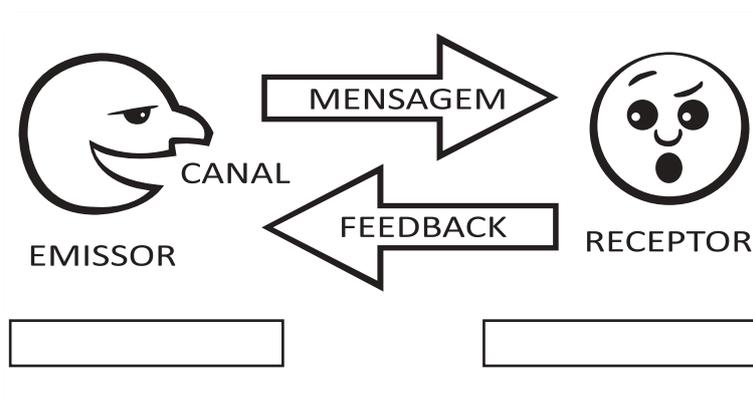
- () A língua é, portanto, um sistema de signos cujo funcionamento repousa sobre um certo número de regras, de correções. É um código que pretende estabelecer uma comunicação entre emissor e recetor.
- () A língua-mãe, acontece quando se estabelecem genealogias - ou famílias de línguas tomadas como referência ou resultado. Para o português ou francês, por exemplo, diremos que a língua-mãe é o latim.
- () O tétum é uma língua de influência portuguesa, ou malaio-polinésia, que parece originária da Formosa e, talvez também, do sul da China continental. Existem duas variantes do tétum.



7. Trabalho prático dos alunos em grupo:

Identificar exemplos de comunicação interpessoal; Simulações relativas a modos de comunicação verbais e não-verbais para perceber o processo de influência.

O João transmite uma mensagem ao Fernando. Nas quadriculas do desenho em baixo, coloque o nome do emissor e do recetor



Hierarquia da seção de recepção de um hotel pequeno

- () Indique se o organigrama abaixo representado para a hierarquia de um hotel pequeno está correcto?



Bibliografia

- Adam, Linda, *Communication Efficace*, Le Jour Éditeur, Quebec, 1993.
- Baginha, M.ª Lurdes, *Dinâmica de Grupo*, IEPF, Lisboa, 1996. Colecção Aprender.
- Berlo, David, K., *O Processo de Comunicação*, Martins Fontes, S. Paulo, 1989.
- Chalvin, Dominique, *L’Affirmation de Soi*, Les Éditions E.S.F., Paris, 1989.
- Decker, Bert, *L’Art de La comunicacion*, Les Presses du Management, Paris, 1990.
- Estanqueiro, António, *Saber lidar com as pessoas*, Presença, Lisboa, 1992.
- Fachada, M. Odete, *Psicologia das Relações Interpessoais*, Rumo, Lisboa, 1992.
- Pinto, A., *A Dinâmica do relacionamento Interpessoal*, IEPF, Lisboa, 1991. Colecção Formar Pedagogicamente.







Ilha de Atauro © Christine Cabasset

Técnicas de Acolhimento

Módulo 2

Apresentação

Este módulo tem como objetivo principal dotar o aluno das competências necessárias à prestação de um serviço de acolhimento em turismo, baseado em critérios de qualidade no atendimento e de acordo com os conceitos e tendências que o desenvolvimento do fenómeno turístico implica. O aluno deverá ser



capaz de efetuar a prestação de informações de natureza turística e cultural por forma a proporcionar ao cliente uma estadia mais agradável.

Sugerem-se atividades de simulação ao longo do módulo, que deverão ser desenvolvidas consoante as diferentes necessidades e tipologias dos serviços de acolhimento.

Objetivos da aprendizagem

Aplicar os procedimentos e efetuar as operações necessárias ao acolhimento e assistência a clientes durante a estadia no destino;

Organizar e efetuar os serviços de acolhimento de clientes tendo em conta as suas características e motivações;

Utilizar corretamente as técnicas de atendimento personalizado;

Manter atualizado o sistema de informação necessário para dar respostas atempadas às necessidades do cliente;

Dispor de informação completa e atualizada sobre as atividades culturais da região e aconselhar os clientes sobre produtos e serviços de interesse turístico;

Comunicar com o cliente nas diversas situações de interação exigidas no atendimento.



Âmbito de conteúdos

1. Organização dos serviços de acolhimento tendo em conta a tipologia da empresa turística
 - 1.1. Informação sobre os serviços a prestar
 - 1.2. Atendimento e informação turística
2. Técnicas de atendimento personalizado
 - 2.1. Técnicas de protocolo e imagem pessoal
 - 2.2. Tipologias de clientes
 - 2.2.1. Clientes individuais
 - 2.2.2. Grupos de clientes
 - 2.2.3. Características e comportamentos típicos
3. Processos e técnicas de venda
 - 3.1. Tratamento de reclamações e conflitos
 - 3.2. Tratamento de situações especiais
4. A Qualidade ao serviço do acolhimento
 - 4.1. Assistência como atitude permanente
 - 4.2. Superar e resolver problemas
5. Serviços de reservas
 - 5.1. Rotinas de apoio ao serviço de acolhimento e reservas
 - 5.2. Utilizar os principais comandos do sistema operativo de um computador necessários à gestão de ficheiros, aplicações comuns e periféricas.
6. Trabalho de grupo: Simulações de atendimento aos clientes individuais e em grupo; tratamento de situações especiais / conflitos.



1. Organização dos serviços de acolhimento tendo em conta a tipologia da empresa turística

A hotelaria constitui uma atividade característica do turismo tal como se reconhece no quadro concetual que suporta as contas turísticas de um país. A importância da hotelaria decorre do papel relevante que desempenha na maioria dos países através da oferta de instalações para alojamento, alimentação, transações de negócios, reuniões, conferências, recreio e entretenimento.

Por outro lado, a hotelaria:

- Concentra parte dos gastos efetuados pelos visitantes, fornecendo um contributo significativo para a economia local, quer direta como indiretamente;
- Assume-se como fonte importante de obtenção de divisas externas, contribuindo para o equilíbrio da balança de pagamentos;
- Reveste importância pelo volume de mão-de-obra que emprega;
- Revela-se distribuidora de produtos de várias indústrias;
- Constitui igualmente uma importante fonte de comodidades para os consumidores locais.



Tal com ressalva Medlik et al (2002), “(...) os hotéis desempenham um papel importante na maioria dos países, oferecendo instalações para transações de negócios, reuniões, conferências, recreio e entretenimento (...)”. O mesmo autor evidencia ainda que “ (...) os hotéis contribuem para a produção total de bens e serviços, que constituem o bem-estar substancial de nações e comunidades (...)”.

Contudo, o turismo e a hotelaria enfrentam hoje novos desafios e paradigmas, os quais obrigam à reformulação das estratégias públicas e empresariais, tendo em vista a defesa dos níveis indispensáveis de competitividade.



De facto, o turismo é uma atividade extremamente sensível a um conjunto de elementos exógenos, os quais têm influência nítida sobre o mercado. Assim, a observação da moldura macro ambiental conduz à conclusão que embora se mantenham atuantes um conjunto significativo de fatores que foram decisivos no passado, perspetivam-se modificações que devem ser devidamente sublinhadas, sobretudo no plano dos vetores económico-sociais, demográficos e tecnológicos.



A Organização Mundial do Turismo

Assim, no domínio dos fatores económicos, as perspetivas decorrentes dos estudos recolhem unanimidade no entendimento de que após a remoção dos efeitos da crise financeira observada em 2008 e 2009, se sentirão novamente os efeitos dos vetores que determinaram a evolução do turismo até aos primeiros anos do século XXI, com a junção de novos elementos decisivos. Neste último plano, devem-se enfatizar as previsíveis consequências decorrentes do valor das reformas, da evolução das taxas de juro, do eventual agravamento das desigualdades sociais em alguns países e da importância crescente de novas economias fortes.

No âmbito demográfico e social podem-se assinalar algumas metamorfoses de fundo, sobretudo as que derivam da subida gradual da idade da reforma, do envelhecimento da população e da extensão do leque cada vez mais variado de estruturas familiares.

Obviamente que nesta dinâmica devem juntar-se outros fatores de mudança, designadamente nas ainda não esgotadas inovações tecnológicas nos transportes, nas acessibilidades, na informação e na comunicação. Neste domínio da envolvente continua a destacar-se a penetração crescente do fenómeno das viagens aéreas a baixo custo e a tendência irreversível para ainda se acentuar mais o papel da Internet como canal privilegiado para reservas e vendas.



A estes elementos marcantes não se pode deixar de associar a rotação operada no perfil dos consumidores, os quais passaram a conferir uma importância assinalável ao acesso à informação, à exigência de qualidade (segurança incluída), ao desenvolvimento de férias ativas e à possibilidade de concretizar algumas práticas culturais. Por outro lado, os turistas tendem a recorrer com maior frequência a pequenas pausas e a férias secundárias fora da época alta, intensificando a procura por produtos diversificados e a utilização de formas alternativas de alojamento turístico, sobretudo no plano das denominadas residências secundárias.

Em conformidade com as macrotendências atrás referidas, as empresas turísticas, nomeadamente as hoteleiras, devem continuar a protagonizar intervenções que possibilitem dar a resposta adequada aos desafios já referidos e que obrigam à ponderação dos seguintes fatores: globalização, rotação das características, tecnologias de informação e comunicação, capital humano, requisitos de segurança, imperatividade da qualidade, da inovação, da diversificação de produtos e da diferenciação.

No âmbito da globalização, onde é patente a tendência para a padronização de alguns produtos e para a concentração das grandes decisões do mercado num número restrito de operadores, importa que os gestores hoteleiros possuam competências adequadas, nomeadamente através do reforço do espírito de liderança, do desenvolvimento de boas relações interpessoais, de capacidade criativa e de adaptação à mudança, da fluência de alguns idiomas e de conhecimentos sobre as tecnologias de informação e comunicação. Por outro lado, afigura-se igualmente indispensável o conhecimento dos novos modelos de negócios, onde a integração diagonal, a concentração em cadeias de «marca» e a internacionalização constituem opções cada vez mais frequentes.

A já aludida rotação das características dos consumidores obriga à criação de fórmulas de resposta adequada por parte da gestão de topo e da gestão funcional, de forma a garantir a necessária destreza empresarial para competir no futuro, o que pressupõe a eliminação de uma visão apenas orientada para os lucros rápidos e imediatos. As empresas que investem em processos competitivos terão hipóteses acrescidas de sucesso, ao passo que as que persistirem na ilusão que conseguem fidelizar os seus clientes sem apresentarem produtos e serviços que agreguem valor real e significativo para os turistas terão muitas dificuldades.



1.1. Informação sobre os serviços a prestar

Os serviços a prestar por um hotel são, entre outros: alimentos e bebidas. Mas há todo um conjunto complementar, como animação e outras atividades comerciais.

Os serviços de alojamento são aqueles que têm mais peso nas vendas da estrutura da empresa.

O alojamento é um negócio do hotel que se vende diretamente ao cliente ou através de terceiros, como exemplo: agências de



viagens. Quando as vendas do alojamento se processam através de uma agência de viagens, normalmente os hotéis pagam uma comissão de 10% pela intermediação desse serviço.

Na maioria dos hotéis, o alojamento inclui pequeno-almoço. Este serviço de pequeno-almoço, normalmente “Buffet” é apresentado do modo mais simples ao mais requintado. Normalmente nos quartos servem pequeno-almoço, entre outros: continental, inglesa e americana (este serviço cobra um suplemento por ser servido no quarto).

O Restaurante serve as refeições e vinhos e em alguns casos assegura serviços de bar. Igualmente, esta seção em muitos hotéis, asseguram o serviço de room-service.

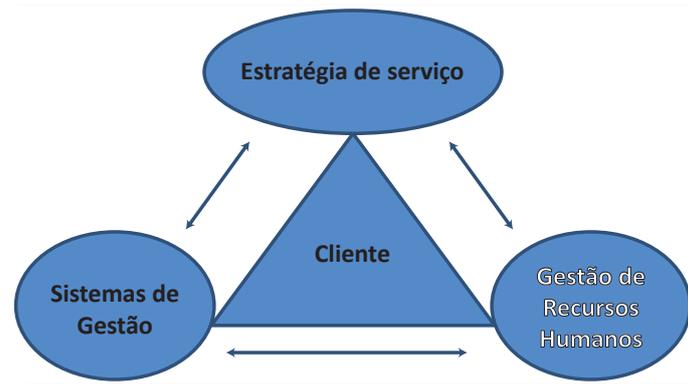
O Bar: Assegura, os serviços de cafetaria e bar

Serviços de Lavandaria: Assegura o tratamento de roupas do hotel e dos hóspedes.

1.2. Atendimento e informação turística

A atenção dada ao cliente deve ser o ponto fulcral da atuação diária e uma preocupação constante dos gestores e chefes e de toda a equipa de uma empresa turística. O triângulo dos serviços é composto por três sistemas que se inter-relacionam: os sistemas de gestão, a estratégia do serviço e a gestão dos recursos humanos, os quais convergem para o objetivo central, que é satisfação do cliente.





Os sistemas de gestão incluem todos os sistemas nos quais assenta a gestão da empresa, nomeadamente os sistemas de produção, o sistema administrativo/financeiro e o sistema de marketing, bem como a inter-relação e articulação entre todos eles. A estratégia do serviço diz respeito ao conjunto de todas as diretrizes do serviço e representa o compromisso formal da empresa em prestar serviços de qualidade aos seus clientes. Baseia-se na definição do conceito de serviço, no conhecimento da concorrência e na caracterização do mercado-alvo.

A gestão de recursos humanos engloba todo o pessoal da empresa que está envolvido na prestação de serviços, cabendo a cada membro da empresa determinada responsabilidade de acordo com a sua função.

Há diversos modos de demonstrar a atenção que se presta ao cliente de forma contínua.

A atitude e forma de atuar devem ser:

- Com espírito de serviço e colaboração
- Com amabilidade e cortesia
- Mostrando segurança e domínio do trabalho (ser profissional)
- Com respeito pelo cliente, pelos companheiros e pelas instalações e equipamentos
- Com empatia e compreensão
- Tomando atenção aos pormenores
- Personalizando o atendimento
- Etc.

Cada cliente de um empreendimento turístico deve ser considerado como único e diferente. Deve ser oferecido a cada cliente um tratamento distinto de acordo com a sua atitude e com o seu comportamento.



Atividades

Coloque por favor em () V=Verdadeiro ou F=Falso

- () A importância da hotelaria decorre do papel relevante que desempenha na maioria dos países através da oferta de instalações para alojamento, alimentação, transações de negócios, reuniões, conferências, recreio e entretenimento.
- () O alojamento, é um negócio do hotel que se vende diretamente ao cliente ou através de terceiros, como exemplo: agências de viagens. Quando as vendas do alojamento se processam através de uma agência de viagens, normalmente os hotéis pagam uma comissão de 10% pela intermediação desse serviço.
- () A atenção dada ao cliente deve ser o ponto fulcral da atuação diária e uma preocupação constante dos gestores e chefes e de toda a equipa de uma empresa turística.
- () Cada cliente de um empreendimento turístico é um conjunto a ser considerado como outro. Deve ser oferecido a cada cliente um tratamento distinto de acordo com a sua atitude e com o seu comportamento.



2. Técnicas de atendimento personalizado

2.1. Técnicas de protocolo e imagem pessoal

Apresentações e Saudações

Saber apresentar e saudar corretamente é mais importante do que parece. Uma falha nesta matéria pode produzir uma má primeira impressão, difícil de apagar posteriormente.



Forma Correta de Apresentar

Manter-se sentado ou dizer o banal «muito prazer» são boas maneiras na vida social. Mas inadmissíveis nos negócios. Conheça o protocolo adequado a cada situação e entre com o “pé direito” numa nova relação.

O momento em que duas pessoas se conhecem é crucial para toda a relação que se venha a desenvolver. Todos nós já vivemos situações nas quais tivemos de apresentar pessoas que não se conheciam. Bem ou mal, lidamos com elas sem pensar. No entanto, existem regras para as apresentações, que, uma vez interiorizadas, podem ser aplicadas quase automaticamente.

Deve sempre apresentar-se:

Nos negócios

- Uma pessoa menos importante a uma pessoa mais importante
- Uma pessoa mais nova a uma pessoa mais velha
- Uma pessoa da sua empresa a uma pessoa de outra empresa
- Uma mulher nunca cumprimenta com beijos
- Nunca se deve tratar um superior pelo nome próprio, mesmo que o faça no dia-a-dia



- Quando for uma pessoa muito conhecida, omite-se o nome
- Nunca se deve traduzir os graus académicos. O título Dr., por exemplo, em francês ou em inglês só se aplica a médicos

Na vida social

- Um homem a uma mulher
- Uma pessoa mais nova a uma pessoa mais velha
- Uma pessoa menos importante a uma pessoa mais importante
- Uma mulher pode optar entre ficar sentada ou levantar-se quando é apresentada
- Uma mulher pode cumprimentar com beijos, se assim o entender
- Nunca se deve traduzir os graus académicos. O título Dr., por exemplo, em francês ou em inglês só se aplica a médicos

Os Hábitos de Ontem são os Erros de Hoje

Muitas vezes aplicamos as regras da convivência social aos negócios. É um erro. Nas empresas tem de reinar o profissionalismo.

- Levante-se sempre. A tradição das mulheres ficarem sentadas pertence ao passado;
- Não beije a pessoa a quem está a ser apresentada. Cumprimente-a com um aperto de mão. Não há nenhum protocolo para quem deve estender a mão primeiro;
- Não diga a frase feita: «Muito prazer.» Reserve-a para as ocasiões em que ela seja sincera. Sorria e diga: «Como está?» Pode também repetir o nome da pessoa: «Como está, Dr. Pedro Soares?»

Forma Correta de Saudar

Hoje em dia, o beijo é a forma normal de saudar. Mas há ocasiões em que não é o mais apropriado. Não vamos beijar, por exemplo, uma pessoa estrangeira ou o chefe do nosso cônjuge. Há que aprender a dar a mão.



1 - O aperto de mãos deve ser firme e correto; nem aperto de importuno, forte demais, nem uma mão mole e caída.

2 - Deve olhar-se nos olhos amistosamente e francamente sorrindo. Nunca se deve olhar para outro lugar enquanto se saúda.

Não se saúda sentado - Devemos levantar-nos ao entrar um visitante. Quando chega um dos chefes também temos que nos levantar e não é correto contestar sentado às perguntas que se nos façam.

Tratamento Social e a Cortesia ao Telefone

Deve evitar-se o abuso do “tu”. Por exemplo, devemos tratar por “você” aquelas pessoas que, devido à sua idade, categoria ou prestígio, merecem o nosso respeito mais do que a nossa familiaridade. Sendo que, a palavra “você” não deverá ser pronunciada mas apenas os verbos na 3ª pessoa do singular. Os chefes também devem tratar por “você” os seus subordinados, se não querem que eles lhes respondam por tu.

Tratamentos honoríficos

Os tratamentos honoríficos não se utilizam praticamente nunca na linguagem falada, mas empregam-se de forma habitual por escrito, especialmente nas comunicações de caráter oficial, bem como nos cabeçalhos das cartas.

Cortesia ao telefone

Lamentavelmente são muitas as empresas e os centros oficiais que não ensinam os seus funcionários a falar ao telefone corretamente.

A voz, a entoação, a maneira de contestar ao telefone revelam mais coisas do que parece sobre a pessoa que está por trás do telefone: educação, simpatia, afabilidade, competência, perspicácia, etc..



Expressões de Grosseria e Cortesia

Incorrecto	Correcto
«Tou?», «Tá lá?», «Alô?» ou «Sim, estou!»	«Bom dia/Boa tarde/Boa noite! Fala (...) da empresa (...)» ou «Fala (...) Em que posso ajudar?»
« Importa-se de se identificar? »	« Com quem tenho o prazer de falar? »
« Espere! », « Aguarde! » ou « Não desligue! »	« Só um momento, por favor. »
« Esse assunto é com o colega que está de férias. Agora, só quando ele voltar. »	« Realmente, o assunto está a ser tratado pelo(a) colega que está de férias, mas, se quiser aguardar um pouco, talvez possa ajudar. »
« Pode dar-me o número do seu telemóvel? »	« Qual é o contacto mais direto e mais rápido para voltar a falar consigo? »

A FORMA COMO AS PESSOAS SE DEVEM APRESENTAR AO NÍVEL DA INDUMENTÁRIA

RECEÇÕES OFICIAIS

A indumentária varia obviamente consoante o tipo de evento em questão, não podendo em caso algum verificar-se uma equidade de modos de estar e de comportamento social entre uma receção diplomática e um jogo de futebol, pelo que o vestuário terá que ser adequado a cada uma das circunstâncias. De algum modo, havendo o claro sentido de diferenciação, deverá existir uma maior sobriedade em eventos com uma determinação mais clássica.

TIPOS DE TRAJE

Quando um traje específico é enunciado, deve seguir-se a seguinte indicação:

- **Traje informal** – Os convidados deverão trajar um fato de cor escura;
- **Traje casual** – Os convidados poderão trajar uma roupa mais cómoda;
- **Traje de passeio** – deve ser interpretado como fato de sair, pelo que não se está a falar de calções, calças de ganga etc.



- **Traje de gala** – referente a acontecimentos de grande solenidade, smoking, casaca ou fraque para homem, e vestido ou saia comprida para senhora. Em cerimónias de Estado e em cerimónias diplomáticas, sendo também sujeito a confirmação, os convidados deverão, se pretenderem, apresentar-se também com condecorações e/ou comendas, e vestir uma casaca.
- **Traje para almoço de cerimónia** – Os convidados deverão trajar um fato cinza-claro.
- **Traje para um jantar de cerimónia não formal** – Os convidados deverão trajar um fato de cinza-escuro (com camisa branca, gravata formal e sapatos pretos de atacadores).
- **Traje para um jantar de cerimónia formal** – Os convidados deverão trajar um fato azul-escuro.

TRAJES CIVIS DE CERIMÓNIA E DE RECEÇÕES OFICIAIS

- **Smoking** – Só deve ser usado à noite ou, quanto muito, ao final de tarde. Deverá ser preto, ou azul muito escuro: peúgas pretas até ao joelho, camisa sempre branca e laço. O smoking não admite condecorações. Somente pode ser usada uma miniatura na botoeira ou então a roseta da condecoração.
- **Fraque** – Pode ser usado ao fim da manhã ou ao princípio da tarde. A sobrecasaca deve ser preta ou cinzenta, as calças são cinzentas com as riscas características. Usa-se com chapéu alto (se bem que em desuso) preto ou cinzento; camisa branca, gravata cinzenta e colete preto. Os procedimentos relativamente a condecorações são idênticos ao smoking.
- **Casaca** – É considerado o traje de cerimónia de grande gala. Usado essencialmente à noite, também o pode ser a qualquer hora do dia. Deve ser preto ou azul muito escuro. Os sapatos deverão ser pretos, de preferência verniz. A camisa é branca com peitilho duro; laço branco; colete branco ou preto, no caso de se tratar de uma cerimónia religiosa. A casaca admite a colocação de condecoração, mediante a sua solicitação expressa no convite. O uniforme militar correspondente será o de gala, na presença do Chefe de Estado, ou então o grande uniforme ou a jaqueta com condecorações.



Regras de etiqueta e cortesia

Distribuição de lugares à mesa:

As regras básicas de distribuição de lugares à mesa são:

- Numa mesa de refeição seja ela oficial ou particular, presidem o anfitrião ou anfitriões;
- Quando se trata de uma presidência feita por dois homens, a primeira presidência é outorgada ao anfitrião, atribuindo-se o lugar à sua frente para segunda presidência.

A condição de presidência destaca para além do anfitrião, o portador de cargos políticos, diplomáticos e eclesiásticos, pelo que sempre que eminentes figuras do Estado e da sociedade são convidados para um evento assumem eles a presidência da mesa.

Nas refeições de carácter familiar, deve-se seguir os procedimentos da elegância e cortesia e boas maneiras, assim:

- Deve dar-se primazia aos convidados e aos idosos;
- A mulher tem a mesma precedência que o seu marido;
- Os casais não devem sentar-se lado a lado nem em frente um ao outro;
- A senhora que merece maior consideração senta-se à direita do anfitrião e o seu par à direita da anfitriã;
- Não havendo motivos de precedência maior, deve garantir-se a mesma à pessoa mais idosa.

As regras de etiqueta e cortesia encontram modos de atuação diferenciados, dependendo do espaço, do contexto e do modelo de interação. Por exemplo, os modelos anglo-saxão e francês são bem diferentes:

- No modelo anglo-saxão, os anfitriões assumem respetivamente as cabeceiras da mesa, sentando alternadamente os convidados numa lógica masculinos/femininos, sentando face a face duas mulheres junto ao anfitrião masculino e dois homens junto à anfitriã.

AM

F M F M F M
F M F M F M

AF

AM – Anfitrião

AF – Anfitriã

F – Mulher

M – Homem



- No modelo francês, as cabeceiras ou topos de mesa não são ocupadas, colocando-se o anfitrião e a sua congénere, face a face no lugar ao centro da mesa. De um lugar e de outro do anfitrião sentam-se duas senhoras; sentando-se dois homens à direita e à esquerda da anfitriã.

M F M H F M
F M F H M F

AM – Anfitrião

AF – Anfitriã

F – Mulher

M – Homem

Relações sociais e comportamentos em público

As relações sociais inscrevem-se num modelo que está consagrado pelos indicadores culturais e pela tradição, pelo que determinados eventos de reconhecimento internacional têm manifestações protocolares bastante diferenciadas, consoante o padrão cultural onde se realizam.

As questões de precedências sociais, por exemplo, assumem um conceito operacional diferenciado estejamos nós no ocidente ou no oriente. O papel do masculino e do feminino é completamente diferente estejamos nós numa sociedade eminentemente laica ou numa sociedade religiosa. As questões de presença em eventos diferenciam o papel do homem do da mulher estejamos nós numa cultura católica, hindu ou muçulmana.

Todo e qualquer evento seja ele um casamento, um funeral, uma festa ou até um acontecimento desportivo, assume manifestações, modos de estar e condutas tradicionais diferentes de região para região no globo. Um casamento muçulmano em nada é comparável com um casamento judeu, muito embora estejamos a falar de povos que partilham a mesma matriz civilizacional e os mesmos territórios de habitat.

Todos os procedimentos inerentes às relações sociais e comportamentais deverão então ser adequadas e interpretadas por quem promove qualquer tipo de evento, depois de um aprofundado trabalho de análise do modelo sociocultural onde se pretende aplicá-lo.

Apresentação de cumprimentos

O cumprimento é uma manifestação de cortesia, de afabilidade e em muitos casos de reconhecimento. A forma de apresentar cumprimentos varia de sociedade para



sociedade e assume especificidades que devem ser conhecidos por todos aqueles que são responsáveis por relações internacionais. Dentro da Europa, a forma como os latinos se cumprimentam é completamente diferente da forma como os nórdicos o fazem: os primeiros são mais efusivos, os segundos muito mais reservados. Os modelos de apresentação e cumprimentos variam imenso do Japão para o Médio-Oriente, e para a América ou África.

Ao nível do tratamento relacional, o modelo varia de país para país. De todo o modo, independentemente de se poder usar o grau académico da pessoa, diz o bom senso que se deve utilizar, de uma maneira geral, a designação de género (Senhor, Senhora), acompanhado pelo nome e/ou apelido.

Conjunto de regras utilizadas no Ocidente

Existem algumas regras gerais para apresentações na sociedade ocidental, nomeadamente:

- Por norma, qualquer apresentação é feita por uma terceira pessoa que conhece ambos os apresentados;
- A regra das apresentações evoca o princípio de que a precedência da apresentação deve ser feita de modo a que seja atendida a condição de ser apresentado aquele que se considera hierarquicamente inferior;
- O modelo de apresentação deverá contemplar o nome do apresentado, bem como o título profissional ou académico;
- Quando se apresenta uma senhora, esta por norma não se levanta, sendo o contrário uma obrigação.

Os cumprimentos

Os cumprimentos variam de sociedade para sociedade. Todavia, como já foi dito, a norma é sempre o aperto da mão direita, muito embora o beijo ou a reverência sejam também bastante usados em todo o mundo.

O aperto de mão deverá ser forte e as pessoas dever-se-ão olhar-se nos olhos. O cumprimento público varia também de país para país, ou mesmo de região para região, e deve ser conhecido e entendido.



O acompanhamento

Em situação de acompanhamento público, o anfitrião dá sempre a sua direita ao convidado.

Reuniões

O modelo protocolar é muito importante no quadro das relações comerciais, quer ao nível da apresentação, quer ao nível do modelo de tratamento.

Para as reuniões de trabalho existe um conjunto de regras protocolares fundamentais para o êxito da mesma, nomeadamente:

- Pontualidade;
- Assertividade na conversa;
- Evitar assuntos delicados (política, religião, etc.);
- Atender a condições culturais específicas sobre as quais se deve sempre procurar conhecimentos.

O protocolo à mesa de reuniões

Sempre que possível, a escolha da mesa de trabalho deve recair sobre uma mesa redonda, porque esse facto facilita as precedências. Em reuniões com poucos participantes, a pessoa que vai secretariar deve sentar-se à esquerda de quem preside a reunião, no caso de se tratar de uma mesa redonda.

Tratando-se de uma mesa retangular, a pessoa que vai secretariar deve sentar-se um pouco atrás do presidente da mesa. Numa mesa retangular, o procedimento coloca os visitantes à direita do presidente e os membros da casa à sua esquerda.

Se estivermos perante uma delegação importante, o anfitrião decide quem vai sentar à esquerda e quem vai sentar à sua direita, enquanto as delegações decidem quem da sua comitiva se senta onde.

Na eventualidade de existirem tradutores, deve ficar um em cada cabeceira da mesa.

Quem preside à reunião deve ficar sentado virado para a entrada da porta da sala onde e efetua a reunião, enquanto o visitante deve ficar em frente ao anfitrião.

Caso a reunião aconteça somente com duas pessoas, o anfitrião deve sentar-se de frente para a porta, mas o seu convidado desta vez senta-se à sua direita.



Quando se trata de sentar pessoas lado a lado, é necessário anteriormente medir as sensibilidades para evitar problemas.

Refeições e escolhas de menus

A escolha de refeições e menus é sempre um assunto muito delicado, porque implica conhecer um conjunto de fatores de ordem cultural dos nossos convidados, bem como os seus gostos especiais ou condicionantes pessoais.

Fatores como o consumo de bebidas alcoólicas, ou determinados tipos de carne, tem afetações de caráter cultural. As dietas, por exemplo, deverão ser sempre consideradas. O melhor processo é através dos funcionários do convidado, aquando da preparação do evento, procurar saber todos esses pormenores.

Os lugares à mesa deverão ser colocados em protocolo comercial, consoante já foi referenciado acima.

A escolha do restaurante deve ser feita com muito cuidado, devendo privilegiar-se restaurantes já conhecidos e que permitam alguma privacidade. Muitas das vezes nesta situação ignoram-se as precedências, sendo o elemento de escolha preponderante a proximidade com alguém com que se pretende falar.

Discursos

A ordem de precedência dos discursos obriga a que, em primeira instância, seja o anfitrião a fazer o discurso de abertura, o qual declaradamente deverá ser um discurso de boas vindas e de elogio. Posteriormente, o convidado deverá agradecer e retribuir os elogios.

2.2. Tipologias de clientes

Parece óbvio, mas será que realmente sabemos quem são os clientes? Observe o que diz um reconhecido “guru” na área de qualidade:

“Clientes (...) são todas as pessoas que são afetadas pelos nossos processos ou os nossos produtos”.

(Juran, 1990)



Clientes são todos os que adquirem ou utilizam um produto ou serviço. Esse conceito está ligado à definição primária da palavra freguês, nome tradicionalmente atribuído ao comprador ou utilizador de um produto ou serviço. Contudo, no contexto atual e com um mercado competitivo, esse conceito tem que ser ampliado.

O utilizador ou consumidor de um produto ou serviço, também chamado de cliente final, é o objetivo principal de uma empresa, mas não é o único. Existe uma extensa rede de relações entre pessoas que interferem no processo de fabrico de um produto ou na execução de um serviço antes que ele chegue ao cliente final. Todas as pessoas envolvidas nessa rede são clientes umas das outras em algum momento do processo, já que trocam uma série de informações, solicitam e tomam providências para sua conclusão.

Assim, o conceito ampliado de cliente inclui:

- **Cliente externo** - usuário ou consumidor de um produto ou serviço;
- **Cliente interno** - qualquer integrante dos diversos departamentos de uma empresa, envolvido no processo de fabricação ou execução de um produto ou serviço.

O grau de satisfação dos clientes externos de uma empresa está diretamente relacionado à qualidade do relacionamento entre os clientes internos. Dessa forma, é fundamental que o mesmo cuidado despendido ao atendimento do cliente externo seja utilizado no trato com o cliente interno.

Na prática, porém, não é bem assim que isso acontece. Clientes internos e externos raramente recebem o mesmo tipo de atendimento. Em geral, prioriza-se o cliente externo e trata-se o cliente interno com descuido ou desatenção. Isso ocorre porque existe uma confusão generalizada entre atendimento e tratamento.

Atendimento é a resolução, a providência, o procedimento que deve ser adotado para encontrar a solução e satisfazer a necessidade do cliente.

Tratamento é a forma de se dirigir ao cliente, o modo usado para abordá-lo durante o atendimento.

Entre pessoas que trabalham juntas e convivem durante um longo período é natural que o tratamento seja informal, pois existe um certo grau de intimidade no relacionamento. Permite-se maior informalidade mesmo entre pessoas de cargos e níveis hierárquicos



diferentes podendo-se, eventualmente, dispensar formas de tratamento usuais como senhor, senhora, ou doutor, doutora. Porém, quando se trata do cliente externo, o tratamento formal é indispensável e o grau de intimidade deve ser observado com atenção.

A diferença de tratamento é permitida e bem-aceite, mas a mesma atitude não vale para o atendimento, pois, nesse aspeto, não deve existir nenhuma diferença. É fundamental que o cliente interno tenha o mesmo atendimento que o externo. Quando esta recomendação não é seguida, certamente ocorrerá a insatisfação do cliente externo.

Atender bem é uma habilidade. Para desenvolver essa habilidade é necessário identificar alguns elementos que facilitam o relacionamento entre as pessoas. Dessa forma, além de melhorar o atendimento, pode-se tornar essa tarefa mais agradável.

Como uma gente misteriosa e nem por isso deixou de visitá-la. A hospitalidade é, portanto, um encontro bem-sucedido entre mistérios: Civilização não quer dizer outra coisa .

Clientes individuais/Grupos

A tipologia de Cohen apresenta as seguintes categorias:

- a. Turista de massas organizado
- b. Turista de massas individual
- c. Turista explorador
- d. Turista “sem destino”.
- e. Turista de massas organizado Corresponde à imagem estereotipada de “turista”.

Caraterísticas: - Visita o seu destino viajando de autocarro com ar condicionado; - Num itinerário inflexível previamente acordado com a agência de viagens; - Fica em hotéis que recriam o ambiente do seu país; - Não toma praticamente nenhuma decisão;

Tipos de clientes de hotel

Equivocado, mal informado ou desacertado. Caraterísticas: Trata-se de um cliente que está adquirindo um produto ou serviço com o qual sabemos de antemão que não vai ficar satisfeito e somos capazes de antecipar uma incidência ou, o que é pior, uma insatisfação da qual nunca teremos notícia mas sim os seus amigos e familiares.



Quer descansar, mas o hotel é no centro e está perto das discotecas: deve orientar a sua oferta a jovens que procuram um ócio mais festivo que o descanso! Como “evita-lo?”: Informar de forma detalhada os clientes que têm este perfil, para nos assegurar que sabem exatamente o que compram. Anteciparmos a sua insatisfação, com perguntas insistentes para que nos afirme ou reafirme que está tudo correto. Evitar, neste caso, a prestação do serviço, mediante um preço dissuasor.

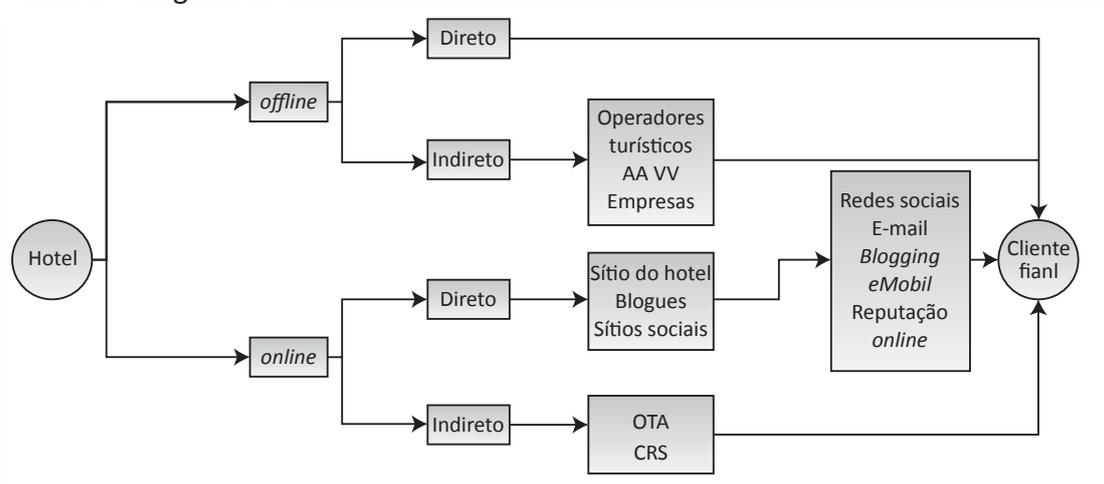
Maus pagadores. Trata-se de clientes que, na história do hotel deram problemas para receber. Como “evita-lo”: Aclarar de forma detalhada em contratos, protocolos e normas de atuação detalhada as formas de cobrança, “

Cientes abusivos: Abusam, roubam, apresentam reclamações falsas ou inventadas, etc. Podemos conhece-los mediante alguns dados e o conhecimento baseado na experiência de vendedores e pessoas de contacto. Como “evita-lo?”: Preço dissuasor, prestar especial atenção às suas atuações, a qual pode ser caro e levar-nos à seguinte situação (clientes com excessivos custos de atenção).

Cientes com excessivos custos de atenção: Trata de clientes que, no trato cotidiano, geram mais custos de atenção e serviço que de rentabilidade.

Cientes dados à promoção e ofertas: Algumas vezes, há clientes que só compram o produto que não deixa lucro!

De uma forma gráfica e muito simplista, podemos descrever a função distribuição do produto da seguinte forma



Existem, nos dias de hoje, duas formas básicas de realizar a distribuição:

Offline: Quando realizada com recurso aos canais tradicionais;

Online: Quando realizada através de um dos diferentes canais de distribuição disponibilizados pela internet.

Já no que concerne à realização da venda do produto hoteleiro, a mesma pode ocorrer segundo duas formas básicas:

Venda direta: Ocorre quando a unidade hoteleira estabelece, por si mesma, acordos comerciais quer com clientes individuais – de que são exemplo os já referidos clientes passantes, quer com empresas, utilizando, para o efeito, quer os canais de distribuição tradicionais, quer a internet.

Acordos que, de acordo com as características do hotel, são realizados pela receção e/ou pelo departamento comercial;

Venda indireta

Quando a venda é realizada através de intermediários que tanto podem ser os operadores turísticos e/ou as agências de viagens tradicionais, bem como as agências de viagens online ou OTA (Online Travel Agency), as CRS (Computer Reservations System), de que os chamados GDS (Global Distribution Systems) são um exemplo, ou ainda qualquer outro tipo de empresas que distribua o produto hoteleiro.

Há que realçar que na venda indireta os intermediários realizam, muitas vezes, para além da mera venda, uma outra função: a de especialista e de prescritor do mercado.

Estamos, então, na presença de um modelo de negócio no qual intervêm, com o mesmo objetivo, diferentes tipos de parceiros, cujas motivações como já se referiu – nem sempre são coincidentes.

Assim, ao definir a política de distribuição, o gestor deverá assentar a sua decisão em:

- Consciência dessas diferentes motivações;
- Realidades do mercado;



- Características da unidade hoteleira;
- Multiplicidade e capacidade dos canais de distribuição disponíveis.

Tudo na certeza de que toda e qualquer unidade hoteleira tem de realizar, por si própria, um esforço no sentido de otimizar as suas possibilidades de venda direta, enquanto forma de distribuição mais rentável.

Por último e mais uma vez, há que salientar a posição central que a internet assumiu enquanto canal de venda do produto turístico.

Esta conclusão pode ser comprovada através de um estudo realizado pela American Society of Travel Agents (ASTA) em relação ao mercado norte-americano – um dos maiores mercados mundiais e um dos líderes mundiais na utilização da internet –, no qual foram apresentados os seguintes dados referentes ao ano de 2010:

- 27% dos clientes contataram as agências de viagem através da internet;
- 75% utilizam a página web para a realização de negócios;
- 18% das receitas geradas resultaram de negócios realizados através da internet;
- 40% das reservas foram realizadas diretamente pelas agências de viagens nas páginas dos fornecedores;
- 43% das agências de viagens têm uma ferramenta online na sua página;
- 90% das agências utilizam a página para disponibilizar um acesso de correio eletrónico aos seus clientes;
- 80% utilizam a sua página para promover as suas áreas de especialização;
- 58% utilizam a página para a divulgação de notícias através das designadas e-newsletter e/ou e-mails promocionais;
- 52% mencionam o Facebook como a rede social mais utilizada para contactos e ações comerciais.

Estamos, então, numa situação de transição no que concerne à distribuição do produto hoteleiro, caracterizada pela subsistência dos princípios em que, ao longo dos tempos, a distribuição hoteleira assentou, mas que, cada vez mais, caminha para um novo paradigma no qual a internet assume uma função central.



2.2.1. Clientes individuais

Clientes individuais são aqueles que procedem individualmente à reserva nos hotéis. Pode tratar-se de uma pessoa só, ou acompanhada de outras, significa apenas que não tem agência, é um tipo de cliente muito importante e que consulta muito a internet. Uma parte significativa destes clientes entra no próprio dia no hotel.

2.2.2. Grupos de clientes

Normalmente, são grupos que vêm através da agência de viagens, ou então, para eventos especiais: casamentos, festas de aniversários, fins de ano e outros eventos promovidos pelo hotel ou por interposta pessoas.

2.2.3. Características e comportamentos típicos

Classificação dos clientes:

“Plog” classifica as pessoas em diferentes tipos psicológicos e constrói uma nova tipologia do carácter dos turistas.

Alocêntricos

- Curiosos, com desejo de aventura
- Atração pelo desconhecido
- Preferem áreas não turísticas
- Alto nível de atividade
- Gostam de contactar pessoas de outras culturas
- Gostam de liberdade e flexibilidade nos locais de destino

Cêntricos

- fraco pendor pela aventura
- procura os destinos mais em voga
- descontração e prazer: simples diversão e entretenimento
- Clima, sol, termas



Psicocêntricos

- concentrados nos pequenos problemas pessoais
- inibidos, ansiosos, passivos
- pouco interesse pelo mundo exterior
- quanto aos destinos turísticos preferem os que já conhecem ou os mais frequentados preferem viagens organizadas, destinos que não perturbem o seu modo de vida



Atividades

Por favor coloque em () V= verdadeiro ou F= falso

- () Saber apresentar e saudar corretamente é mais importante do que parece. Uma falha nesta matéria pode produzir uma má primeira impressão, difícil de apagar posteriormente.
- () Manter-se sentado ou dizer o banal «muito prazer» são boas maneiras na vida social e admissíveis nos negócios. Conheça o protocolo adequado a cada situação e entre com o pé direito numa nova relação.
- () A indumentária varia obviamente consoante o tipo de evento em questão, não podendo em caso algum verificar-se uma equidade de modos de estar e de comportamento social entre uma receção diplomática e um jogo de futebol, pelo que o vestuário terá que ser adequado a cada uma das circunstâncias
- () Atender bem é uma habilidade. Para desenvolver essa habilidade é necessário identificar alguns elementos que facilitam o relacionamento entre as pessoas. Dessa forma, além de melhorar o atendimento, pode-se tornar essa tarefa mais agradável
- () Venda direta: Ocorre quando a unidade hoteleira estabelece, através da agência de viagens acordos comerciais quer com clientes individuais – de que são exemplo os já referidos clientes passantes , quer com empresas, utilizando, para o efeito, quer os canais de distribuição tradicionais, quer a internet.
- () Venda indireta: Quando a venda é realizada através de intermediários que tanto podem ser os operadores turísticos e/ou as agências de viagens tradicionais, bem como as agências de viagens online ou OTA (Online Travel Agency), as CRS (Computer Reservations System), de que os chamados GDS (Global Distribution Systems) são um exemplo, ou ainda qualquer outro tipo de empresas que distribua o produto hoteleiro.



3. Processos e técnicas de venda

As Técnicas de Vendas compreendem um conjunto de conhecimentos sistematizados, baseado nos estudos mais recentes do comportamento humano e da arte de vender, usando modelos de sucesso dos vendedores de mais resultados no mundo.

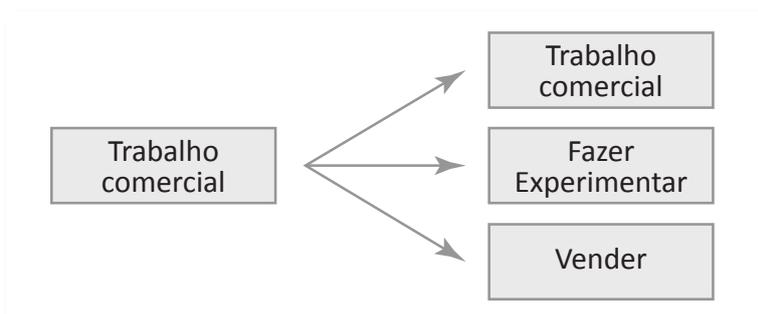


As bases destes estudos são ciências como a Psicologia, as Neurociências e a Física Quântica; e modelos mentais como a Programação Neurolinguística, a Inteligência Emocional, o Coaching e a Emotologia, formando assim, um caminho seguro e eficaz para a obtenção de maiores resultados em vendas.

Qual o motivo porque uma pequena parcela dos vendedores tem resultados muito superiores aos outros? Que hábitos e atitudes são necessários para a conquista de tais resultados? Quais são as estratégias e técnicas de vendas que eles usam? Que segredos estes vendedores possuem?

As respostas para estas perguntas, e muitas outras, podem ser desvendadas através das Técnicas de Vendas Comportamentais, pois, conhecer de forma mais profunda o comportamento humano (suas atitudes, processo decisório, verdadeiras intenções e necessidades) e as melhores técnicas de vendas, usadas por estes vendedores, são diferenciais fundamentais para quem deseja conquistar resultados superiores nas vendas. Além disto, principalmente pelo fato do vendedor trabalhar sempre para atingir metas e objetivos, é preciso manter-se no melhor estado emocional para superar os desafios e obstáculos do dia-a-dia, mantendo a atitude e comportamento corretos para o sucesso nas vendas.

Objetivos das vendas:



As Técnicas de Vendas Comportamentais são, portanto, fundamentadas nestes dois pilares básicos:

1. Conhecer o ser humano (cliente)
2. Obter a melhor atitude e comportamento (vendedor)

Como pensar, falar e agir da mesma forma (ou semelhante) aos maiores e melhores vendedores do mundo? Como conseguir manter a melhor atitude, expressando o seu máximo potencial a cada dia?

Os vendedores mais bem-sucedidos aprenderam, de uma forma ou de outra, consciente ou inconscientemente, as subtilezas e elegância do comportamento humano, estabelecendo harmonia com pessoas com rapidez, conquistando confiança, fazendo perguntas que produzem respostas que conduzem ao êxito do negócio, ouvindo com atenção os seus clientes, descobrindo as suas necessidades, gerando as soluções mais adequadas e traçando estratégias que realmente agregam valor.

Desenvolveram também uma atitude mental positiva, persistência, determinação, disciplina, foco e entusiasmo, habilidades que somadas, levam o ser humano à conquista dos seus objetivos.

Os processos da gestão de vendas estão a mudar radicalmente visando vencer nos mais adversos cenários de mercado que estão cada vez mais competitivos, dinâmicos, complexos e exigentes; tornando imprescindível capacitar as equipas de vendas.

As técnicas de vendas comportamentais são assimiladas por meio de palestras de vendas complementadas com seminários e treinos específicos que usam métodos exclusivamente desenvolvidos para o êxito em vendas.

Ciclo de Vendas

Prospecção

A prospecção é uma das fases mais importantes do ciclo de vendas. A partir de uma boa prospecção é possível determinar a quantidade de prováveis fechamentos que vão ocorrer ao final do ciclo de vendas.



O que é prospeção?

É um processo organizado e estruturado de busca de **prospects** para os produtos ou serviços que comercializamos.

O que caracteriza o **Prospect**.

Para ser enquadrado como *prospect* o cliente/consumidor precisa ter algumas características que o configuram como provável cliente/consumidor dos produtos ou serviços que comercializamos, tais como ter dinheiro e poder decidir a compra.

Desta forma, PROSPEÇÃO, é o método estruturado e organizado de procurar clientes/consumidores que tenham como principal característica a possibilidade de serem clientes/consumidores dos produtos que comercializamos.

Como fazer PROSPEÇÃO.

A primeira providência é caracterizar adequadamente o perfil do *prospect*. A prospeção segmentada gera resultados mais rápidos e confiáveis. Uma lista de atributos deve ser elaborada para identificar os meios de lhes aceder.

A segunda etapa da prospeção é a identificação dos prováveis locais de contacto, onde é possível encontrá-los.

A terceira é escolher o método ou métodos de abordagem, que são diversos.

- Contactos pessoais
- Referências de clientes
- Indicação de outros clientes
- Redes de amigos
- Tentativas “a frio”
- Gerados pela empresa
- Telemarketing
- Mala direta
- Vendedores juniores
- Exposições
- Fontes secundárias
- Jornais



- Catálogos
- Bancos de dados
- Para cada tipo de prospect procurado existe um meio mais adequado de encontrá-lo.

Qualificação

Qualificar significa recolher informações suficientes para caracterizar um cliente em potencial, tais como:

- Os seus padrões de compra;
- Qual o roteiro interno para decidir a compra ou a entrada de um novo fornecedor;
- Compras passadas;
- Necessidades;
- Quem tem a autoridade para fazer as compras? ;
- O que interessa ao cliente? ;
- Quais são os melhores horários para visitar o cliente? ;
- Que tipos de apresentações e de estratégias persuasivas deram certo? Quais falharam? ;
- Que produtos o cliente está a usar atualmente?
- Qual o grau de satisfação com os atuais fornecedores?

Estas informações permitem que o vendedor tenha os elementos necessários para elaborar uma solução para o *prospect*, levando em consideração os atributos positivos do seu produto e as falhas dos fornecedores atuais.

Lembre-se: “O maior mercado existente é o de clientes mal atendidos”

ABORDAGEM

Objetivos da abordagem

Consoante o cliente ou o produto que pretendemos vender, temos de adaptar o nosso discurso, ou seja, temos de nos aproximar do cliente e de vender o produto consoante as suas necessidades reais. Não podemos olhar para o que a nossa empresa quer vender mas sim para os interesses do cliente e conjugar as duas formas. Na abordagem



devemos manter uma atitude de confiança e credibilidade perante o consumidor, ou seja, devemos ter confiança naquilo que dizemos de modo a que este tenha segurança naquilo que transmitimos.

Processo de Abordagem

Formação de impressão: É através do contacto entre o vendedor e o consumidor que se cria uma impressão. É fundamental transmitir uma boa impressão, pois a primeira impressão é a que vale mais.

- Redução de incerteza: é nesta etapa que as dúvidas do cliente tendem a desaparecer.
- Estabelecimento de empatia: Relação de confiança entre ambos.
- Negociação das regras: Discussão das necessidades e execução do negócio em si.

Algumas aberturas normalmente usadas

- Devemos informar todos os prós e contras da oferta e ver se o cliente está interessado.
- Ser criativo e dinâmico de forma a conquistar a curiosidade do cliente.
- De forma astuta, colocar questões ao cliente para ganharmos noção do que eles pretendem.

Como identificar as necessidades dos clientes:

1. Parar de falar
2. Escutar as suas ideias
3. Fazer perguntas
4. Não responder até saber o que a outra pessoa quer dizer

OU SEJA, devemos parar e escutar o cliente, e depois de entender o que ele quer então sim, fazer ofertas consoante as suas necessidades reais.

É nesta fase que a venda do produto fica praticamente decidida. Ao conquistarmos o cliente com confiança, podemos obter as informações necessárias para podermos satisfazer as necessidades do cliente.



Algumas aberturas

1. Abordagem do benefício ao cliente: Informar o benefício da oferta e ver se o cliente está interessado.
2. Curiosidade: Oferecer um benefício que apele para a curiosidade do cliente.
3. Abordagem com pergunta: Abrir a entrevista de vendas com uma pergunta para obter a atenção e interesse do cliente.
4. Elogio: Usar uma expressão sincera de apreciação para obter a entrevista de vendas com o cliente.
5. Abordagem da referência: Usar um nome de um cliente atual como referência.
6. Abordagem da pesquisa: Oferecer-se para fazer uma pesquisa para o cliente para determinar se o vendedor pode ajudá-lo.
7. Abordagem introdutória: Dar apenas o nome do vendedor e o nome da empresa para o cliente.
8. A abordagem do showman: Usar atitudes dramáticas e pouco comuns para obter a atenção e interesse do cliente.
9. Abordagem do produto: Colocar a oferta nas mãos do cliente com pouca ou nenhuma explicação.
10. Abordagem do brinde: Dar ao cliente um presente simbólico pela entrevista.
11. Choque: Colocar “medo” no coração do cliente.

Dimensões Críticas

O sucesso de um vendedor está diretamente relacionado com três dimensões críticas



Autoconhecimento



Domínio das técnicas de vendas



Conhecimento do produto, do mercado e do cliente



3.1. Tratamento de reclamações e conflitos



Todas as reclamações devem ser cuidadosamente escutadas, e/ou lidas, e procurar para cada caso, a solução que melhor sirva os interesses dos clientes. Nenhuma reclamação pode ficar sem resposta, todas as reclamações devem ser registradas tendo em vista conhecer a sua percentagem e como foram solucionadas.

3.2. Tratamento de situações especiais

É importante que o vendedor tenha presente a importância do cliente e nesse sentido dar particular atenção aos clientes perante situações que lhe podem inspirar desconfiança. Por exemplo, se no lançamento das despesas o rececionista lançar na conta do cliente despesas que não são suas. Esta situação, ainda que accidental vai provavelmente deixar no cliente a ideia que se fez para ver se passava. O mesmo quando um cliente faz uma reserva, tem em sua posse a confirmação de reserva e chega ao hotel e não há quartos. Aqui, perante a reclamação do cliente, o rececionista deve usar do maior tato possível: ouvir, minimizar a situação e corrigir. No caso do engano na faturação, será fácil, procede à anulação do movimento, mas no caso da reserva, a situação será bastante mais difícil. Esta questão da reserva em que o cliente não tinha quarto deixa uma péssima imagem do hotel.

Muitos hotéis sabendo que muitas das suas reservas falham, ou seja, apesar de ter reservas, muitos clientes não vêm, procedem à venda de mais alguns quartos na convicção que pelos dados históricos que registam no hotel muitos vão falhar e, então, vendem mais quartos do que na verdade possuem, aqui, a situação pode resultar num problema quando os clientes chegam todos.

Todos os clientes devem merecer uma atenção extrema, as situações especiais quando previsíveis há que eliminar para evitar estas situações. O ideal para evitar situações destas é limitar a reserva até uma determinada hora quando não seja possível o cliente efetuar o pagamento atempado para evitar esta grave situação que frequentemente ocorre.



Atividades

- () As Técnicas de Vendas não representa um conjunto de conhecimentos sistematizados, nem baseado em estudos mais recentes do comportamento humano e da arte de vender, usando modelos de sucesso dos vendedores de mais resultados no mundo.
- () Os vendedores mais bem-sucedidos aprenderam, de uma forma ou de outra, consciente ou inconscientemente, as sutilezas e elegância do comportamento humano, estabelecendo harmonia com pessoas com rapidez, conquistando confiança, fazendo perguntas que produzem respostas que conduzem ao êxito do negócio, ouvindo com atenção os seus clientes, descobrindo as suas necessidades, gerando as soluções mais adequadas e traçando estratégias que realmente agregam valor.
- () Para simplificar o trabalho as reclamações devem ser escutadas, e/ou lidas, as mais urgentes e procurar para cada caso, a solução que melhor sirva os interesses dos clientes. Nenhuma reclamação pode ficar sem resposta, todas as reclamações devem ser registradas tendo em vista conhecer a sua percentagem e como foram solucionadas.
- () Todos os clientes devem merecer uma atenção extrema, as situações especiais quando previsíveis há que eliminar para evitar estas situações.



4. A Qualidade ao serviço do acolhimento

Qualidade, à primeira vista, parece-nos algo fácil de explicar, entretanto apresenta um significado distinto e peculiar para cada pessoa. O conceito de qualidade evolui sempre, acompanhando o ritmo das mudanças. Inicialmente, empregou-se a expressão controlo de qualidade, que se valia de técnicas de controlo estatístico visando à redução da quantidade de produtos mal concebidos. Após a segunda Guerra Mundial, adotou-se a designação Controlo de Processos, que abarcava toda a produção, do projeto



ao acabamento, e objetivava a segurança e o alcance do erro zero. Esse conceito evoluiu para garantia da qualidade, englobando a sistematização através de normas escritas dos padrões e requisitos em cada etapa do processo produtivo, de forma a garantir uma qualidade boa e uniforme. Ao longo das últimas décadas, diversos estudiosos, nas respectivas áreas de estudo e atuação, apresentam como cada um entende o significado de qualidade. O conceito atual de qualidade é bastante genérico e todos parecem conhecê-lo. Aí reside o perigo, tal como a forma popular de se afirmar que qualquer defeito é originário de falta de qualidade. Se existir essa imprecisão nas empresas, elas correm o risco.

Essa aceção desacertada pode induzir a cometer equívocos, inclusive a adotar processos de gestão que dificultem o desenvolvimento da qualidade.

A qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo, que seria o seu componente temporal. A multiplicidade de itens, ao ser incorporada ao conceito da qualidade, considera que os clientes e consumidores desenvolvem a percepção do conjunto de atributos que integra o produto ou o serviço, para então tomar a decisão de escolha. Já o processo evolutivo, também ao ser introduzido ao conceito de qualidade, indica que ela pode ser avaliada em termos de



melhoria contínua, de forma dinâmica, sendo esperada dos produtos ou serviços pelos clientes e consumidores.

Já o conceito de qualidade em serviços, além de derivar do conceito geral de qualidade, tem na multiplicidade de atributos a abordagem dos serviços, cujo principal volta-se a como o serviço é percebido pelo cliente para se tornar a mais importante força impulsionadora da operação dos negócios.

Alguns autores que fazem distinção entre os dois construtores, da satisfação do cliente e da qualidade de serviço, e talvez a melhor maneira de se iniciar um debate sobre qualidade em serviço seja realmente tentando distinguir a avaliação de ambos os componentes. Nessa linha, alguns autores concordam que a satisfação do cliente é uma avaliação passageira, específica de uma transação, e que a qualidade de serviço é, por outro lado, uma atitude formada por uma avaliação global de um desempenho a longo prazo. Sem dúvida, esses dois conceitos são interligados, contudo a relação entre eles é obscura.

Alguns estudiosos acreditam que a satisfação do cliente leva à qualidade de serviço percebida, enquanto outros atestam que esta última impulsiona a primeira. Apesar dessa confusão, a maneira pela qual esses dois conceitos se relacionam com o comportamento de compra permanece, em grande parte, explicada, pois a satisfação ajuda os clientes a reconsiderar percepções de qualidade de serviço. A lógica para esse posicionamento consiste no seguinte:

As percepções que os consumidores têm da qualidade do serviço de uma empresa, com a qual não têm experiência prévia, baseiam-se nas suas expectativas como consumidores; Os encontros subsequentes com a empresa fazem o consumidor passar pelo processo de não confirmação, reconsiderando ainda mais as percepções da qualidade do serviço; Cada encontro adicional com a empresa gera reconsiderações ou reforça as percepções dessa qualidade.

As percepções reconsideradas modificam futuras intenções de compra do cliente. Para se transmitir um conjunto consistente de experiências satisfatórias que propicie uma avaliação de alta qualidade, é preciso que toda a organização se concentre na tarefa. As necessidades dos consumidores devem ser entendidas em detalhes, o que também deve acontecer com as limitações operacionais da empresa.

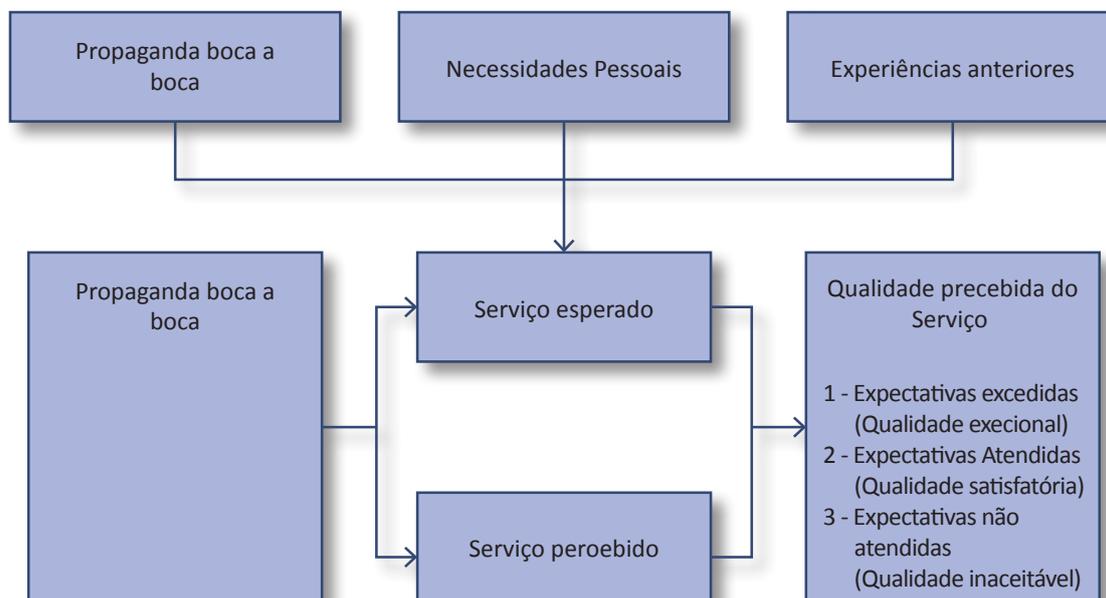


Os prestadores de serviço devem focar a qualidade, e o sistema deve ser projetado para dar sustentação a essa missão, sendo controlado diretamente e transmitindo o que se esperava.

Em serviços, segundo Fitzsimmons (1998), a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que geralmente ocorre no encontro entre o cliente e um funcionário da linha da frente.

A satisfação do cliente com qualidade do serviço pode ser definida pela comparação entre a percepção do serviço prestado e a expectativa do serviço desejado. Quando se excede esta última, o serviço é percebido como sendo de qualidade excepcional e também como agradável surpresa. Quando, no entanto, não ocorre essa extrapolação, a qualidade passa a ser inaceitável. Por fim, ao confirmarem-se as expectativas de percepção do serviço, a qualidade é satisfatória, e elas derivam de várias fontes, tais como a propaganda boca e boca, as necessidades pessoais e as experiências anteriores.

Exemplo:



Qualidade percebida

Para se encontrar a qualidade nas organizações de serviço, é necessário que os gestores estabeleçam um plano de melhoria no qual devem ser destacados os elementos essenciais da estratégia da empresa, os principais objetivos a serem atingidos, as



medidas prioritárias e o modo de aplicação e o controlo dos recursos.

Para que os componentes do plano sejam atingidos com sucesso, é necessário que se ouça, com atenção e continuamente, a opinião dos clientes. Essa atitude de investigação dará sustentação a duas grandes fases da metodologia proposta: a análise de prioridades e a avaliação da qualidade das funções dos elementos do serviço. Um erro muito comum cometido pelas empresas que procuram a melhoria da qualidade dos serviços é focalizar a tomada de decisão nos processos internos, sem qualquer ligação com as prioridades de serviço oferecidas aos clientes. Se a estratégia da qualidade em serviços não for baseada no que os clientes pensam, o melhor que se pode esperar são apenas melhorias parciais, pois a qualidade é também definida por eles.

A conformidade com as especificações da empresa nem sempre reflete aquilo que o cliente procura. A capacidade que se investe na melhoria dos serviços provém da aprendizagem contínua sobre as expectativas e percepções de clientes e não-clientes. Alguns estudos realizados juntos àqueles primeiros revelam os pontos fortes e fracos dos serviços de uma empresa sob a perspectiva dos que os experimentam; já outras desenvolvidas entre estes últimos expõem como os concorrentes se comportam em termos de serviços, fornecendo base comparativa.

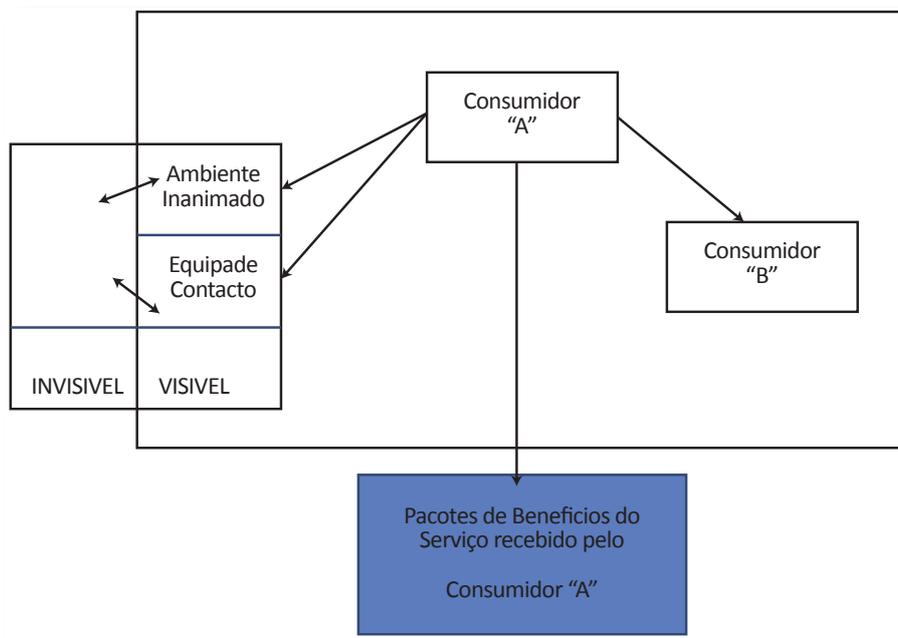
Expectativas importantes sobre os serviços executados com mais eficiência pelos concorrentes fornecem uma agenda para ação. Propõe-se, então, que a opinião dos clientes seja ouvida antes de se proporem recursos para a melhoria dos serviços, antes mesmo de se tomar qualquer ação. Investir nisso e não obter resultados é não só um desperdício, como também uma redução na credibilidade da causa pela qualidade em serviços. Quando os investimentos não produzem resultados, a alta administração tem menos motivação para investir mais. Nesse sentido, as empresas precisam de estabelecer um processo de pesquisa sobre a qualidade em serviços capaz de fornecer informações oportunas e importantes aos dirigentes na tomada de decisão, em vez de apenas realizar estudos. Essa é uma tarefa semelhante a tirar fotografias, quando o conhecimento profundo e o entendimento do padrão de mudança provém de uma série contínua de fotografias de várias temáticas e sob diferentes ângulos.

Todos os produtos sejam eles bens ou serviços, apresentam um pacote de benefícios para o consumidor. O conceito de benefício poderia incluir atributos designados ao produto, os quais ampliam sua conceção básica. Aquilo que determina a constituição do



pacote de benefícios comprado pelos consumidores encontra-se no núcleo do marketing e transcende qualquer distinção entre bens e serviços. Quando um consumidor efetua uma compra, paga por uma experiência criada pela prestação do serviço, ou seja, os serviços fornecem um pacote de benefícios ao consumidor pela experiência criada para ele. O modo como o consumidor recebe o pacote de benefícios fica, conseqüentemente, para os serviços e os bens. Neste último caso, o pacote fica intimamente ligado aos bens propriamente ditos e permanecem como parte deles, desaparecendo geralmente depois que o bem é consumido ou quando não é usado. Já no caso dos serviços, todavia, as partes diferentes do pacote, podem provir de várias fontes, simultaneamente.

Exemplo de um modelo Consumidor/Benefício:



Em primeiro lugar, divide-se a empresa prestadora em duas partes, uma visível e outra invisível para o consumidor. As partes invisíveis afetam a parte visível da organização, que, por sua vez, é dividida em duas outras, o ambiente físico e inanimado, onde o serviço acontece, e a equipa de contacto, que, na verdade, presta esse serviço.

Finalmente, o modelo sugere que o consumidor "A", que está a comprar o serviço, também será afetado pelo consumidor "B", que está em contacto com a empresa, ao mesmo tempo. Nesse sentido, o pacote de benefícios deriva-se de um processo ou experiência interativos.



Os componentes visíveis da organização são sustentados pelos componentes invisíveis, que fornecem a administração e manutenção das instalações físicas; além disso, uma vez que o serviço costuma ser prestado para grupos de consumidores simultaneamente, os benefícios derivam da interação com outros clientes.

4.1. Assistência como atitude permanente

A assistência inicia-se no primeiro contacto com os clientes, o modo como os cumprimentamos, a atenção que lhes damos. Devemos criar empatia para tornar a comunicação mais fácil e estar, particularmente atentos àquilo que lhes possa causar desagrado.

Para podermos prestar um bom atendimento e demonstrar profissionalismo devemos estar informados acerca dos serviços do hotel e termos informação sobre a região envolvente, desta maneira, servimos melhor o cliente e evitamos potenciais situações constrangedoras.

Saber resolver uma situação difícil, ser imparcial nunca demonstrando agressividade (pois comportamento gera comportamento), saber ouvir e saber estar, são competências básicas que o rececionista deve demonstrar para bem cumprir a sua função.

Para além da questão comportamental deve existir sempre organização e um bom trabalho de equipa.

A assistência ao hotel assume a forma de 24h na receção e nos demais departamentos de acordo com os horários fixados.



Deve dispensar-se o máximo de atenção e apoio ao cliente não apenas na chegada, mas durante toda a sua permanência no hotel. É agradável, dirigir-se ao cliente e saber se está tudo bem e fazer-lhe sentir que estamos ali para ajudar, é com os pequenos atos que se conseguem grandes feitos.

4.2. Superar e resolver problemas

Como todos sabemos, o stress é parte integrante da nossa vida diária. É inevitável que nos deparemos com problemas pessoais e situações difíceis onde esta evidência se faça sentir.

Sem desafios, muito provavelmente a nossa existência seria muito aborrecida. Os desafios na nossa vida podem ser encarados de duas formas. Podemos estar animados, entusiasmados, excitados e motivados face a algo que queremos conquistar, mas pela positiva, pelo ganho, pela mais-valia da conquista e do resultado desejado, como por exemplo ganhar uma medalha, ser promovido, ou ganhar mais dinheiro. Ou, podemos ter de forçar-nos a estruturarmo-nos mentalmente para vislumbrar uma forma de motivarmo-nos a resolver situações e/ou problemas que nos causam tremendo incómodo, mas que se os conseguirmos remover e/ou ultrapassar iremos sentir uma satisfação e alegria idêntica a uma conquista desejada.

Embora em muitos casos, quando conseguimos ultrapassar e/ou resolver alguns dos nossos problemas pessoais, isso faça com que consigamos expressar o que de melhor existe em nós. Há momentos em que os problemas pessoais prejudicam-nos, infligem-nos amargura, retrocesso e mal-estar, fazendo-nos sentir inúteis e impotentes. Para sentirmos significado na nossa existência, precisamos superar desafios pessoais com que nos vamos deparando ao longo da vida. Perante esta realidade é importante não desistirmos prematuramente dos nossos objetivos, quer sejam pelo desejo de conquista, quer sejam pelo desejo de recuperar de uma situação difícil.

Não existe uma solução universal para um problema. De facto, há momentos em que os problemas podem levar a outros, podendo todos nós atravessarmos fases angustiantes na nossa vida. Provavelmente não podemos resolver todos os problemas de forma imediata, alguns levam mais tempo que outros, alguns perturbam-nos mais que outros. Por vezes a estratégia mais razoável é tentarmos resolver uma coisa de cada vez e esperar



o melhor. Quando quer superar os desafios é melhor utilizar a presença de espírito, o pensamento positivo e atitudes positivas. Mesmo perante a dificuldade extrema, estabeleça um desafio positivo e otimista na sua vida. Apesar de existirem milhares de livros, revistas e guias de autoajuda, os quais têm o valor que lhes reconhecemos, podendo realmente servir-nos para pensar positivo, ultrapassar obstáculos e atingir metas, o que é certo é que existem algumas situações em que tem de contar com a sua capacidade e adaptabilidade no sentido de encontrar as suas próprias soluções. É aqui que mais necessita de nós mesmos, que os seus problemas pessoais podem crescer ainda mais, mas pode torna-se no maior problema. Será você mesmo o seu maior problema?

Superar-se a si mesmo

Quer uma vida melhor? No entanto, parece nunca ser capaz de superar os problemas que lhe surgem? A identificação da raiz dos problemas internos criados pelo nosso próprio ego, assim como encontrar formas de catapultar-se para lá dessas preocupações paralisantes (autossabotagem), é fundamental para viver uma vida significativa. Este é um passo necessário que precisa de ser dado. É importante que se distinga e se desapegue temporariamente do seu problema (interno ou externo) no sentido de clarificar melhor algumas opções e/ou não se deixar levar integralmente pelos seus sentimentos e emoções, que nestas circunstâncias serão na sua maioria sentimentos incapacitantes, angustiantes e depressivos.

Para refletir: Você não é o seu problema. Você é que tem o problema. Você não é os seus sentimentos, comportamentos ou pensamentos. Você é aquele que sente, age e pensa. Se não conseguir algum distanciamento, então simplesmente pode entrar numa espiral de negatividade e ficar atolado na sua própria amargura (abatimento). Muitos de nós desenvolvemos todos os tipos de desculpas que usamos para justificar o nosso comportamento desajustado e inadequado. Por vezes sentimo-nos confortáveis a ter uma mentalidade de vítima. É como se nós quiséssemos permanecer presos na infelicidade e instabilidade emocional, evitando agarrar a possibilidade de poder construir uma vida mais gratificante e sermos bem sucedidos.

Seja o que for que precise para se superar, ou superar os problemas pessoais, é preponderante começar por olhar profundamente dentro de si mesmo para ver se você é o seu maior/pior inimigo. Provavelmente, se conseguir superar os seus problemas



internos, então certamente irá voar para novas alturas, novas possibilidades passam a cruzar-se no seu caminho.

Existem milhões de variações e formas de lidar com os nossos problemas pessoais, os internos (conflitos do ego, autossabotagens, sentimentos de culpa, mentalidade de vítima, medo do fracasso, entre outros), e os externos (desemprego, luto, problemas financeiros, problemas de relacionamento, entre outros), no entanto, situemo-nos em três fatores que estão na raiz do que normalmente impede de efetuar uma mudança positiva na nossa mentalidade e conseqüentemente na nossa vida. Os problemas pessoais podem ser de naturezas distintas, uma interna, em que se relacionam com as nossas características individuais e formas de olhar o mundo, e uma externa, em que se relacionam com as circunstâncias de vida. Ainda que ambas as formas se interliguem e dependam uma da outra, a intenção é explorar a forma de ultrapassar os problemas pessoais de natureza interna.

Vejamos os três fatores/obstáculos que impedem a mudança:

1 – Viciados na recompensa. O comportamento desajustado e impróprio pode ter as suas recompensas. Podem existir algumas recompensas que gosta e das quais não quer desistir. O vício é o estado de ser em que somos “escravizados” por algo, seja física ou psicologicamente, é um hábito formando na medida em que a interrupção do mesmo causará dor, angústia e mal-estar. A dor pode ser emocional, que é normalmente o caso, exceto em casos muito extremos.

Por outras palavras, você desenvolve um laço emocional muito poderoso com a recompensa que recebe por acionar os comportamentos desajustados, impróprios e prejudiciais. Eles dão-lhe uma sensação de controlo. Essas ações e/ou formas de agir produzem sentimentos, sensações e emoções que não quer desistir. No entanto tem um profundo senso que esses comportamentos o prejudicam e lhe dificultam a vida.

É tempo de perguntar: que tipo de pessoa você quer ser? É tempo de experimentar uma vida melhor. Mas, para que isso aconteça você vai ter que conscientemente decidir-se a abandonar a sua dependência, a dependência das velhas recompensas.

Ter dificuldade em alterar um determinado tipo de comportamento, não é sinónimo de ser impossível. Aquilo que é necessário é força de vontade e autodisciplina para conseguirmos seguir em frente e implementar as estratégias necessárias para uma



mudança adequada e adaptado àquilo que queremos. Afortunadamente, o nosso cérebro é plástico, tem a capacidade de criar novas redes neuronais, novos caminhos e padrões de pensamento que nos permitem a mudança desejada. Aliada à capacidade cerebral para criar novos caminhos para problemas antigos, está a capacidade que temos para nos colocarmos em determinados estados emocionais que facilitam essa mesma mudança.

É necessário alinharmos um conjunto de ferramentas (autoverbalizações e afirmações positivas, estados emocionais, pensamento positivo, atitude positiva, estados fisiológicos), para colocarmo-nos no nosso melhor estado no sentido de criarmos uma estrutura mental para êxito. O êxito que tanto desejamos ter na nossa vida começa inevitavelmente na nossa própria capacidade de nos ajudarmos a nós mesmos. Seremos tanto mais eficazes quanto mais percebermos que temos a capacidade e possibilidade de nos mudarmos a nós mesmos. Passamos a estar mais sintonizados com os nossos valores, objetivos, desejos e propósito de vida.



Atividades

Por favor coloque em () um V= verdadeiro ou F= Falso

- () O conceito atual de qualidade é bastante complexo e todos parecem conhecê-lo. Aí reside a simplicidade, tal como a forma popular de se afirmar que qualquer defeito é originário de falta de qualidade. Se existir essa imprecisão nas empresas, elas correm o risco.
- () As percepções que os consumidores têm da qualidade do serviço de uma empresa, com a qual não têm experiência prévia, baseiam-se nas suas expectativas como consumidores.
- () Os componentes visíveis da organização são sustentados pelos componentes invisíveis, que fornecem a administração e manutenção das instalações físicas; além disso, uma vez que o serviço costuma ser prestado para grupos de consumidores simultaneamente, os benefícios derivam da interação com outros clientes.
- () Como todos sabemos, o stress é parte integrante da nossa vida diária. É inevitável que nos deparemos com problemas pessoais e situações difíceis onde esta evidência se faça sentir.
- () O êxito que tanto desejamos ter na nossa vida começa inevitavelmente na nossa própria capacidade de nos ajudarmos a nós mesmos. Seremos tanto mais eficazes quanto mais percebermos que temos a capacidade e possibilidade de nos mudarmos a nós mesmos.



5. Serviços de reservas

“A reserva é um pedido adiantado de venda de um quarto para uma data futura”

Metas do departamento de reservas

A meta do departamento de reservas é o controlo eficiente e rentável do fluxo de entradas e saídas dos hóspedes. As



unidades hoteleiras têm os seus próprios métodos de processamento de reservas, no sentido de conseguir a maior satisfação do cliente e na obtenção da máxima ocupação. No entanto, e de uma forma geral, os processos de obter reservas, arquivá-las, de distribuição dos quartos e preparação da faturação, embora possam diferir de unidade para unidade e independentemente do sistema utilizado (com maior ou menor grau de sofisticação, todas as unidades nos dias de hoje têm sistemas computadorizados de gestão dos alojamentos), que têm sempre como objetivo as finalidades anteriormente mencionadas.

1. Vender quartos e portanto ter um quarto para cada reserva aceite.
2. Manter o Inventário atualizado e detalhado dos quartos e da sua ocupação.
3. Conseguir ter diariamente uma ocupação de 100%.
4. Conseguir obter o melhor Revpar (revenue per available room), (obté-m-se, dividindo a receita pelo número de quartos disponíveis para venda).

Existem muitos Sistemas de reservas, manuais ou computadorizados, todos muito diferenciados. As unidades hoteleiras criam os seus Sistemas de Reservas em função do tipo e do tamanho do seu hotel, levando sempre em linha de conta os melhores métodos de obtenção de uma boa ocupação, do preço ideal de venda na altura da consulta e da satisfação do cliente. Qualquer que seja o sistema, ele deve contemplar as seguintes necessidades básicas:



Yield Management

(sistema de informação de reservas que propõe os preços ideais a vender no momento em que é feita a reserva).

Este sistema tem tido, nos últimos anos, um grande desenvolvimento na hotelaria. Lida com tarifas e tem por finalidade informar os profissionais.

Front Office

Quando recebem uma reserva para determinado dia, qual o preço de venda e tipo de quarto que é o “indicado”.

O seu fim é institucionalizar a prática de maximização da venda de alojamento e duma efetiva ocupação dos espaços vendáveis, controlando o preço e o inventário de quartos, ao mesmo tempo que melhora o serviço. O Mercado tende a estar cada vez mais segmentado, por outro lado os hoteleiros sabem por experiência própria, que a competição para angariar clientes é cada vez maior e que as agências de viagens, os operadores turísticos, as empresas ou clientes individuais todos pretendem negociar tarifas preferenciais. Temos assim que quanto mais o mercado se fracionar, mais os segmentos de mercado tendem a aumentar. As tarifas do hotel resultam de um trabalho conjunto dum grupo de especialistas, que deve incluir sempre o Diretor-geral da unidade, responsável último pela institucionalização dos preços, e os Diretores Comercial e de Alojamento.

5.1. Rotinas de apoio ao serviço de acolhimento e reservas

As rotinas de apoio são aquelas que registamos nos processos internos que estão definidos na política de serviço do hotel sobre reservas e acolhimento e que tivemos oportunidade de estudar no módulo de receção.

Recorde-se que à chegada devemos manifestar muita satisfação com a chegada do cliente, desejar-lhe uma boa estadia e efetuar os procedimentos de check-in com o máximo de atenção. Igualmente, devemos proceder à recolha das bagagens e faze-las transportar ao quarto respetivo.



Ao cliente, à chegada, devemos prestar toda a informação sobre os horários de pequenos-almoços, almoço, jantar e outros serviços que o hotel ofereça.

5.2. Utilizar os principais comandos do sistema operativo de um computador necessários à gestão de ficheiros, aplicações comuns e periféricas.

Tecnologias

- Designa o conhecimento que se tem das técnicas, isto é, dos meios, instrumentos, processos e métodos para resolver problemas.
- Reportam-se ao equipamento (hardware) e aos programas (software) dos computadores que efetuam processos de tratamento, controlo e comunicação de informação.



Utilizam-se para a transmissão da informação, pressupondo o uso de redes de computadores e meios de comunicação.

Consistem em processos de tratamento, controlo e comunicação da informação, fundamentalmente através de meios eletrónicos.

Os processos de tratamento da informação estão essencialmente ligados à Informática utilizando, portanto, computadores ou sistemas informáticos.

Informação VS Dados

Informação

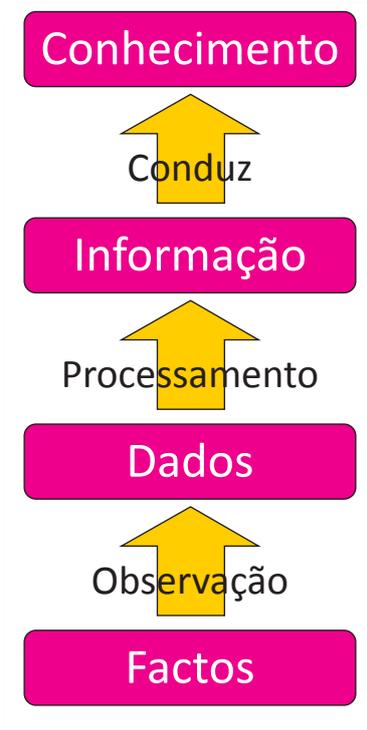
- Conjunto de dados articulados com significado. Ou seja, é tudo aquilo (palavra, frase, imagem,) que nos poderá permitir a tomada de decisões e a execução de ações.

Dados

São designações de entidades (objetos, pessoas), fatos, valores numéricos, etc.



Por si só têm pouca utilidade, mas depois de tratados (processados), convertem-se em informação, dando origem ao conhecimento.



Dados VS Informação VS Conhecimento

Dados

1,74 m

Masculino

85 kg

António

30-09-1992

Informação

O António é um rapaz com

17 anos, que mede 1,74 m

e pesa 85 Kg.

Conhecimento

O António é um adolescente que tem o peso um pouco acima da média para a sua idade.

TIC - Conceitos básicos

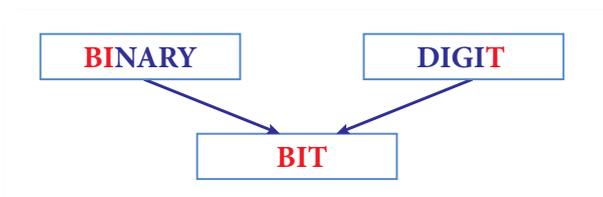
Informação digital

Toda a informação que existe sob a forma de dígitos (zeros e uns), à qual podemos aceder através de um computador.



- Manipulável
- Partilhável
- Compacta
- Comprimível
- Interativa e multimédia

Informação Digital



Bits e Bytes

- Um bit é a menor quantidade de informação guardada num computador, é representado por dois dígitos: 0 ou 1.
- Um byte é um conjunto de 8 bits. Cada carácter do teclado ocupa 1 byte na memória do computador. A letra B, por exemplo, é representada por 01000010.

Informação digital

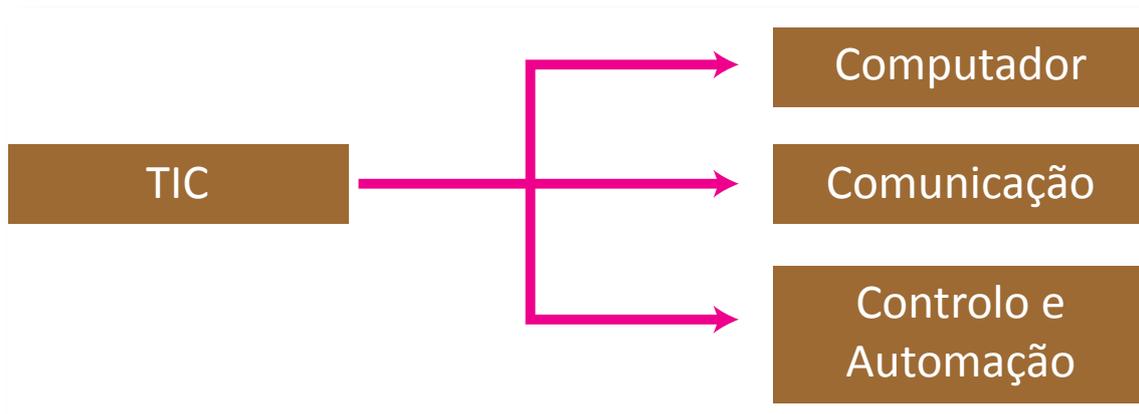
- Bits e Bytes

Medida	Equivalência	
1 Byte	8bit	
1 KB (kilobyte)	1024 byte	$2^{10} = 1024 \times \text{byte}$
1 MB (megabyte)	1024 kilobyte	$2^{20} = 1024 \times 1024 \text{ byte}$
1 GB (gigabyte)	1024 megabyte	$2^{30} = 1024 \times 1024 \times 1024 \text{ byte}$
1 TB (terabyte)	1024 gigabyte	$2^{40} = 1024 \times 1024 \times 1024 \times 1024 \text{ byte}$
1 PB (petabyte)	1024 terabyte	$2^{50} = 1024 \times 1024 \times 1024 \times 1024 \times 1024 \text{ byte}$
1 EB (exabyte)	1024 petabyte	$2^{60} = 1024 \times 1024 \times 1024 \times 1024 \times 1024 \times 1024 \times 1024 \text{ byte}$

TIC – Áreas de aplicação

- As TIC podem ser utilizadas nas mais variadas áreas da atividade humana, como a informática, a burótica, as telecomunicações, a telemática, o controlo e a automação industriais, a física, a economia, etc.





Computador

Aplicação de hardware que com utilização de software procede ao tratamento de informação.



Informática

- Aplicação de computadores para processamento de informação com ajuda de software.

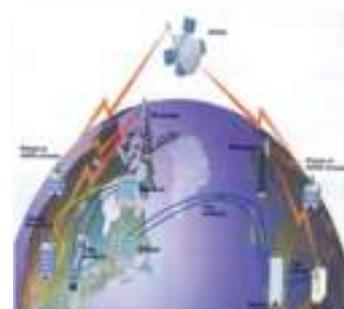
Burótica

- Aplicação de meios informáticos no tratamento e circulação da informação em escritórios e em tarefas do tipo administrativo.

Comunicação

Telecomunicação

- TELE é um prefixo de origem grega que exprime a ideia de “longe”, “ao longe”, “à distância”.
- COMUNICAÇÃO - Ato de transmitir informação.
- Consiste num serviço de comunicação à distância que envolve a integração de sistemas tais como: televisão, vídeo, linhas telefónicas, satélites, etc.
- Telemática (telecomunicações+ automática)
- Caracteriza-se pela conjugação de meios informáticos (computadores, modems, etc.) com meios de comunicação à distância (linhas telefónicas, satélites, etc.).



Controlo e Automação

Robótica

- Procede ao desenvolvimento dos mais variados tipos de robots, através da utilização de processos informáticos.

CAD/CAM

- CAD - Desenho assistido por computador
- CAM - Fabrico assistido por computador



Atividades

Por favor coloque em () Verdadeiro ou F= Falso

- () “A reserva é um pedido adiantado de venda de um quarto para uma data futura”
- () As unidades hoteleiras criam os seus Sistemas de Reservas em função do tipo e do tamanho do seu hotel, levando sempre em linha de conta os melhores métodos de obtenção de uma boa ocupação, do preço ideal de venda na altura da consulta e da satisfação do cliente.
- () Tecnologias
Designa o conhecimento que se tem das técnicas, isto é, dos meios, instrumentos, processos e métodos para resolver problemas.
Reportam-se ao equipamento (hardware) e aos programas (software) dos computadores que efetuam processos de tratamento, controlo e comunicação de informação.
- () Informática: Aplicação de computadores para processamento de informação com ajuda de software.



Bibliografia

Andrade, Elisabete Vieira Canha de, *Cortesia, Etiqueta, Protocolo*, Texto Editora, s/d

Estanqueiro, António, *Saber Lidar com as Pessoas – Princípios de Comunicação Interpessoal*, Editorial Presença, s/d

Guião do Atendimento e Comunicação Interpessoal, IAPMEI, s/d

Melro, Fernando, (1991) *Atendimento ao público*, IEFP







Ilha de Atauro © Christine Cabasset

Comunicação e Imagem nas Organizações

Módulo 3

Apresentação

Neste módulo pretende-se que os alunos adquiram um conjunto de conhecimentos relacionados com a comunicação e com o tratamento da informação dentro da empresa. Os conteúdos deste módulo irão proporcionar ao aluno a aquisição de um conjunto de competências que lhe permitem perceber a importância que o domínio e a aplicação correta das técnicas de comunicação têm na criação e consolidação da imagem das organizações/empresas. Sendo a atividade turística um setor profissional onde as pessoas são determinantes para o sucesso das empresas que operam nesta indústria, é de particular relevância o conhecimento da influência que o comportamento e imagem das organizações têm na construção e solidificação da atratividade dos destinos.

Objetivos da aprendizagem

- Compreender a importância da comunicação nas organizações;
- Identificar os canais de comunicação;
- Descrever os processos de comunicação;
- Compreender a importância do feedback na comunicação;
- Reconhecer a importância da informação em termos de gestão empresarial;
- Analisar o papel da comunicação interna e externa;
- Distinguir comunicação formal de comunicação informal;
- Identificar as principais vantagens e requisitos da comunicação escrita e não escrita;
- Elaborar documentos para destinatários internos e externos;
- Selecionar e adequar em cada momento o tipo de comunicação a utilizar para diferentes destinatários.

Âmbito dos conteúdos

1. A comunicação na empresa
 - 1.1. O processo de comunicação;
 - 1.2. As finalidades da comunicação empresarial;
 - 1.3. Tipos de comunicação;



2. Práticas de comunicação em contexto empresarial
 - 2.1. A comunicação escrita;
 - 2.2. A linguagem comercial e administrativa;
3. O tratamento e o circuito da correspondência;
4. A produção de informação através de meios informáticos
 - 4.1. Áreas de aplicação das tecnologias de informação e de comunicação;
 - 4.2. As implicações das tecnologias de informação e de comunicação nas organizações;
 - 4.3. A Internet numa perspetiva organizacional;
 - 4.4. Uma aplicação informática de gestão de projetos;
5. Trabalho prático: elaborar documentos escritos para destinatários internos e externos.



1. A comunicação na empresa

Sem dúvida que o contexto em que as empresas se desenvolvem mudou. A globalização expõe cenários empresariais distintos dos habituais e ambientes pouco estáveis. Neste novo contexto, a comunicação adquire um papel fundamental como forma de transmissão da organização para o seu funcionamento operativo e sublinha a sua importância como elemento construtor da identidade e da cultura. A identidade da empresa e a sua personalidade é o ativo mais precioso porque é o único elemento que lhe permite diferenciar-se da concorrência. O que uma empresa comunica não é nem mais nem menos que o que a empresa é, a concorrência que a faz forte e digna de reconhecimento.

A comunicação é uma função estratégica que apoia estruturalmente o projeto empresarial mas converte-se num instrumento para a qualidade. Isto obter-se-á se as mensagens fluírem adequadamente e se a arquitetura da organização estiver de acordo para obter uma comunicação integrada com os seus objetivos.

Desenvolver canais para uma boa comunicação repercutir-se-á sobre a perceção que o ambiente tem na empresa.

As empresas com melhores padrões de serviço atribuem à comunicação uma importância estratégica. Comunica-se internamente para motivar os seus empregados e mantê-los a par dos sucessos e fracassos da organização e assegurar que as metas e objetivos são bem compreendidos por todos. As comunicações internas servem para criar um compromisso da parte dos seus integrantes e aumentar a coesão dos valores que fazem parte da cultura. Trata-se de colocar à disposição dos empregados aquela informação que pode ter utilidade para a sua gestão e favorecer a sua participação.

As comunicações externas têm como objetivo que os clientes e o ambiente compreendam o que a empresa oferece: gerar credibilidade, estar à frente das expectativas dos clientes e integrar as sugestões e ideias dos mesmos na oferta de serviços da sua organização. Desta maneira, os clientes satisfeitos convertem-se em clientes comprometidos e as pessoas comprometidas adoram falar dos seus compromissos e expectativas.

Para ser organizada, a comunicação no hotel deve ser aberta à comunicação com o exterior; ter uma finalidade, estar vinculada a objetivos e a um plano conjunto; deve



ser multidirecional, ou seja, de cima para baixo, de baixo para cima, transversal, interno-externo, etc.; igualmente, deve estar preparada e valer-se de ferramentas, suportes, dispositivos e indicadores selecionados em função dos objetivos; e também estar preparada, integrando os sistemas de informação administrativos adaptados às necessidades específicas de cada setor.

Um bom plano de comunicação deve pautar-se pelos seguintes objetivos:

- Determinação da estratégia de comunicação;
- Definição do estilo de comunicação;
- Estabelecimento de redes internas de comunicação;
- Otimização dos recursos de comunicação próprios.

Uma vez desenhado, o plano envolve a utilização de diferentes ferramentas para ser colocado em prática, que serão escolhidas de acordo com os objetivos expostos previamente.

As comunicações devem ocupar uma parte destacada no desenvolvimento da organização, assumindo-se como a ferramenta mediante a qual a empresa expressa a sua personalidade, os seus pontos fortes, aquilo que a faz “única e insubstituível”.

O desafio das empresas modernas é compreender que o investimento na comunicação devolve benefícios que, embora não possam medir-se em parâmetros “contabilísticos”, ajudam a construir as percepções que os distintos públicos (tanto internos como externos) têm e a transmitir os valores que constituem a força da empresa.

1.1. O processo de comunicação

A comunicação é um meio de troca de informações que mal interpretadas poderão causar sérios prejuízos financeiros, desencontros de execução de tarefas ou constrangimento pessoal e organizacional. É neste contexto que se posiciona a comunicação interna e a sua importância para o desenvolvimento organizacional.

Qual é, pois, a importância da comunicação para o desenvolvimento organizacional?

Nos dias de hoje, podemos dizer que é importante ter pessoas capacitadas para exercer a sua função dentro de um hotel de forma correta e, por isso, é necessário formar líderes



que compreendam as situações e saibam comunicar de forma clara para que não haja situações mal interpretadas.

1.2. As finalidades de comunicação dentro da empresa

Atualmente, a comunicação é conhecida como um dos fatores mais importantes dentro de uma empresa, porque qualquer ação começa com comunicação. A falha num processo de comunicação pode causar perdas financeiras, além de mal-estar entre os funcionários de uma organização. Num primeiro momento, a perda financeira parece ser o principal problema que um processo ineficaz de comunicação pode gerar, mas quando se põe em risco o clima organizacional é muito difícil recuperá-lo.

A comunicação está diretamente ligada com a cultura organizacional. Os meios escolhidos para a disseminação das informações, de maneira geral, fazem parte de todo um planeamento. É preciso que se leve em consideração a cultura, os valores, a missão e os objetivos das empresas, mas o mais importante é que a informação consiga contribuir para melhorias e para o alcance dos objetivos da empresa.

Não se pode dizer que exista uma coesão entre opiniões sobre o cenários das empresas timorenses porque são poucas e de pequena dimensão, pelo que ainda é preciso estudar muito os elementos simbólicos e o que eles significam para as organizações do país, sendo a cultura organizacional um desses elementos.

A comunicação ajuda a entender a cultura organizacional que é o que vai guiar a empresa no mundo dos negócios, pelo que ter uma comunicação coesa tornou-se essencial para o sucesso futuro.

A empresa só será tida como um grupo humano na medida em que é percorrida pela informação. Mas as informações só podem circular se os elementos constitutivos da empresa formarem uma rede bem estruturada de comunicação.

A comunicação é hoje uma das principais preocupações das empresas num mundo globalizado, pois todas elas para terem sucesso devem trabalhar em equipa.

O líder tomou o lugar do chefe. Não há mais "ilhas", onde cada funcionário cuida apenas de determinadas tarefas. As empresas hoje trabalham com todos os departamentos interagindo entre si, trocando informações, ou seja, tornando-se num sistema integrado.



Por exemplo, num hotel, encontramos redes de comunicação entre a recepção, os diferentes andares, o restaurante e o bar.

A comunicação é um fenómeno essencial e imprescindível, mas frequentemente mal compreendido o que se torna um problema ainda mais crucial à medida que as organizações aumentam de importância. O enfraquecimento na comunicação de uma empresa é, provavelmente, indicador da sua política pessoal, pois é através da comunicação que os subordinados ficam a saber como tudo está estruturado na empresa e o que se espera deles. Os dirigentes observam as sugestões, informações, queixas, comportamento do pessoal, etc.

A comunicação passou, nos últimos anos, a desempenhar um papel preponderante na vida das organizações. Tanto é verdade que vemos a sua deslocação de vias secundárias para o próprio *staff* das empresas, que passam a tê-la mais perto de si, prova da assunção da sua importância estratégica.

O poder serve-se das vias de comunicação para criar maiores vínculos com o público interno da organização, de modo a influenciar favoravelmente a formação da opinião pública, valorizando a participação interna nos processos decisórios.

Mais uma vez a sintonia entre o poder e as lideranças é fundamental no sentido de efetivar positivamente o processo de formação da opinião, em que os líderes ou formadores de opinião influenciam a forma de absorção das informações dos grupos sobre os quais têm influência. Cabe à comunicação, instrumento de aproximação do poder da organização e da sua base, acompanhar a realidade cultural da empresa e mediar os processos dentro da organização.

A comunicação organizacional ou empresarial tem por fim ser o elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos das organizações. Trabalhando os diversos públicos, prioritariamente interno e externo, a comunicação deve possibilitar à organização o equilíbrio nas relações do público interno de modo a repercutir nas relações com o público externo, a imagem da organização, a qual é o reflexo do ambiente organizacional.

Torna-se necessário melhorar a comunicação e torná-la eficaz para que haja cooperação e coordenação, sempre imprescindíveis ao incremento da produtividade e boa relação nas empresas.



Os problemas de comunicação numa organização não podem ser separados de outros problemas como compensação, condições de trabalho, qualidade de supervisão, estrutura organizacional e métodos de trabalho.

Torna-se, pois, indispensável a elaboração de uma estratégia de comunicação eficiente que leve em conta as variáveis internas e externas da empresa.

Para que se realizem as reformas que se afiguram úteis, é preciso fazer um diagnóstico prévio dos sistemas de comunicação.

Procura-se confrontar o sistema de comunicação que a direção da empresa crê manter com as comunicações tal qual se dão na realidade e situá-las, umas e outras, por analogia a um modelo ideal que se poderá estabelecer sem ter em conta a história da empresa e as pessoas que a ela estão ligadas.

Torna-se, muitas vezes, indispensável uma modificação das estruturas organizacionais. O arranjo das estruturas verticais quer descendentes, quer ascendentes, consistirá principalmente em simplificar as redes inutilmente complexas; em fazer com que, nas obrigatoriamente complexas, cada um possua um perfeito conhecimento e uma boa compreensão do sistema de conjunto e das razões que fazem com que o mesmo seja mantido.

Para que possa ocorrer uma perfeita integração dos trabalhadores em qualquer empresa, torna-se absolutamente necessário que eles deixem de ser simples recetores e se tornem também emissores. Só assim se poderá afirmar que existe uma comunicação válida e eficaz.

A comunicação ascendente é, muitas vezes, difícil de realizar mas é sempre indispensável ao bom andamento e eficiência da empresa.

A comunicação na empresa tem por fim encaminhar as informações, ou seja, transmitir o pensamento. Os suportes desse pensamento ou os seus modos de expressão acontecem por meio de linguagem. A informação oral é mais viva e também mais humana, a informação escrita, por sua vez, apresenta a vantagem de deixar um traço. A palavra é a forma de comunicação mais rápida e, por isso, a mais utilizada tanto na indústria, como na vida corrente.

Há vários canais através dos quais a comunicação pode ocorrer:

- Canais descendentes – orais e visuais;
- Discurso anual;



- Reuniões;
- Entrevistas;
- Relação direta;
- Rádios;
- Altifalantes;
- Telefones;
- Semáforos;
- Indicadores por números;
- Informação anual;
- Jornal da empresa;
- Cartas diretas ao pessoal;
- Manual de recepção;
- Circulares, panfletos;
- Boletins, murais.

A comunicação pode ser definida como o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento.

A comunicação eficiente é fundamental para o sucesso da organização, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto do seu público.

A comunicação interna deve permitir que os membros da organização consigam comunicar entre si. Hoje, com o avanço da tecnologia, os meios de comunicação na empresa são inúmeros, nomeadamente o e-mail, o telefone, rádio, bip, circular, etc.

É necessária uma atenção especial com os meios de comunicação, pois um recado mal interpretado poderá causar distorções, resultando em grandes perdas tanto pessoais como organizacionais. Para isso, muitas empresas usam o método de colocar «recebido» nas circulares, para que a pessoa, ao receber a mensagem, esteja ciente da sua obrigação e conhecimento do assunto, assumindo total responsabilidade pela mensagem.

Para que a comunicação interna atinja os seus objetivos é necessário que seja transparente e tenha credibilidade.



A boa qualidade da comunicação interna também requer veículos e instrumentos adequados.

Por mais que haja canais de comunicação entre a organização e o público interno e por melhor que sejam os seus conteúdos, formatos e frequência, o impacto e eficiência ficarão limitados se os empregados não ajudarem a fazer com que as informações e conhecimentos circulem. Da direção aos colaboradores do hotel, a comunicação deve ser da responsabilidade de todos.

Para gerir todo o processo da comunicação é preciso modificar o modo tradicional de encarar as habilidades comunicativas. A formação, em si, constitui apenas uma parte daquilo que é necessário para melhorar as aptidões para comunicação de uma pessoa. Mas essa formação é indispensável para os profissionais da área de recepção que, muitas vezes, perdem vendas de quartos por não saberem comunicar com o cliente ou por não terem tido uma comunicação eficiente na descrição do hotel e dos seus serviços.

1.3. Tipos de comunicação

As comunicações são importantes e podem assumir a forma verbal e não-verbal e qualquer delas é muito importante, nomeadamente em hotelaria.

Uma boa comunicação é o fluido vital das organizações. Ela assume muitas formas, como por exemplo o falar, o escrever ou o escutar, muito embora o seu objetivo seja sempre transmitir uma mensagem aos recetores.

As aparências iludem mas interessam. As primeiras impressões são muito importantes. Julga-se que os cinco segundos iniciais de qualquer primeiro encontro são mais importantes do que os cinco minutos seguintes, por isso a preocupação com a aparência e postura pode fazer uma grande diferença.

Uma postura positiva incentiva a comunicação, enquanto uma postura negativa pode prejudicar bastante a comunicação.

A linguagem escrita assume um papel fundamental na imagem da empresa e é muito importante dispensar o máximo de atenção à forma como se escreve.

A linguagem oral é aquela que mais desperta a atenção das pessoas por ser a mais utilizada, pelo que se torna muito importante usá-la adequadamente, quer na qualidade da pronúncia quer no timbre de voz utilizado. Deve evitar falar-se alto ou com a boca cheia.



A Linguagem Corporal é composta pelos movimentos físicos conscientes ou inconscientes e pode reforçar a comunicação verbal ou prejudicá-la. Devido à sua sutileza e vastidão, a linguagem corporal é difícil de interpretar e controlar. No entanto, uma ampla compreensão da linguagem corporal é meio caminho andado para a compreensão das verdadeiras opiniões dos outros.



Atividades

Por favor coloque em () um V = Verdadeiro ou F = Falso

- () A comunicação não é uma função estratégica nem apoia estruturalmente o projeto empresarial. No entanto converte-se num instrumento para a qualidade. Isto obter-se-á se as mensagens fluírem adequadamente e se a arquitetura da organização estiver de acordo para obter uma comunicação que esteja integrada com os seus objetivos.
- () A comunicação interna deve permitir que os membros da organização consigam comunicar entre si. Hoje, com o avanço da tecnologia, os meios de comunicação na empresa são inúmeros, nomeadamente o e-mail, o telefone, rádio, Bip, circulares, etc.
- () A linguagem oral é aquela que menos desperta a atenção das pessoas por ser a mais utilizada, pelo que se torna muito importante usá-la adequadamente, quer na qualidade da pronúncia quer no timbre de voz. Deve evitar falar-se alto ou com a boca cheia.
- () A Linguagem Corporal é composta por movimentos físicos conscientes ou inconscientes e pode reforçar a comunicação ou prejudicá-la. Devido à sua sutileza e vastidão, a linguagem corporal é difícil de interpretar e controlar. No entanto, uma ampla compreensão da linguagem corporal é meio caminho andado para a compreensão das verdadeiras opiniões dos outros.



2. Práticas de comunicação em contexto empresarial

2.1. A comunicação escrita

Muito utilizada na hotelaria, a escrita tem como fonte a comunicação oral, mas não reproduz a fala de modo literal, tem particularidades e baseia-se em regras próprias. A mensagem escrita é um poderoso instrumento de comunicação, mas tem certas limitações que precisam ser reconhecidas para que se obtenha a compreensão desejada. Assim como na comunicação oral, também existem variações na escrita conforme a origem, região, idade, classe social, nível de escolaridade e alfabetização. Ao contrário da fala, a comunicação escrita não dispõe de recursos auxiliares que orientem a compreensão do leitor, o que aumenta a necessidade de rigor ao transmitir uma mensagem. Imagine uma pessoa que recebe um bilhete com a seguinte frase: **“O que estás a pensar?”** Escrita assim, isoladamente sem nenhuma referência anterior e supondo que a pessoa desconheça o assunto, é grande a possibilidade de gerar dúvida. Tanto pode indicar interesse como irritação, já que não existem outros elementos para complementar o sentido, como a expressão facial e a entoação presentes na fala. A comunicação escrita é fria, requer maior domínio do EMISSOR e maior dose de cuidados para preservar a intenção original da mensagem. Na comunicação escrita, a mensagem também está sujeita a alterações e a diferentes interpretações do recetor.

2.2. A linguagem comercial e administrativa

Sabe-se que na administração de uma empresa a comunicação é extremamente importante, uma vez que todas as informações no âmbito organizacional devem ser transmitidas com clareza e objetividade, de modo a que não gerem dúvidas aos recetores das mensagens.

Especificamente no que respeita à Administração de Recursos Humanos percebe-se a grande e peculiar importância da língua materna.



O recrutamento de pessoal consiste em procedimentos pelos quais a empresa tem como objetivo atrair a mão-de-obra de que necessita.

Isso pode ser feito por intermédio de diversas fontes, tais como escolas, centros de emprego, anúncios em jornais, rádio, televisão, internet e similares. Um dos meios mais utilizados para atrair candidatos são os anúncios feitos pela imprensa escrita, devido à sua cobertura. Entretanto, a redação do anúncio deve ser clara e conter informações essenciais para atrair os candidatos mais desejáveis.

Assim, a pessoa que elabora o anúncio deverá demonstrar domínio de vocabulário, utilizar palavras e frases dispostas corretamente, evitando, dessa forma, a disseminação de dúvidas e incoerências na mensagem.

A linguagem é uma fonte de muitas falhas na comunicação e o desconhecimento do significado correto de uma palavra por parte do recetor pode levar à incompreensão e ao fracasso de toda a mensagem. De outra forma, se o emissor faz uso de uma palavra sem ter certeza do seu significado, pode produzir uma mensagem inteiramente diferente da que deseja transmitir.

A redação é de extrema importância na organização, sendo a sua correta abordagem fator fundamental para o entendimento da mensagem final.

A redação de cartas comerciais, ofícios, memorandos, atas, relatórios, acordos, requerimentos, circulares, contratos e similares fazem parte do quotidiano das organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes empresas.

Nos dias atuais, escrever com clareza, coerência e concisão é uma vantagem competitiva capaz de elevar a imagem da empresa perante a sua clientela, os seus colaboradores, os seus fornecedores e também perante a concorrência. Trata-se de uma concorrência especial na comunicação, uma preocupação em fazer o melhor, produzir produtos e prestar serviços que tenham em si um património cultural que é a Língua Portuguesa, na clareza e objetividade dos textos, na gramática correta, na certeza de que a mensagem transmitida não será geradora de dúvidas mas sim de uma interpretação correta.

Para uma boa redação há que ter argumentação adequada e convincente, além de precisão e assertividade vocabular, criatividade, coerência e ainda conhecimento do assunto em questão. Devem ser evitadas as falhas gramaticais, as gírias, as pontuações



inadequadas, os pleonasmos, os estrangeirismos, as expressões vagas ou ambíguas, além de outros empecilhos que possam influir na precisão dos resultados esperados com a veiculação de tal mensagem.

Pensar antes de falar e refletir antes de escrever são regras fundamentais para a comunicação eficaz. A redação comercial exige a mesma atenção que se dedicaria a um texto literário ou a um relatório técnico. Não é com descrédito, cansaço ou aborrecimento que se transmite uma imagem positiva da empresa; também não se conquista a atenção do leitor com uma linguagem carregada de estrangeirismos e cuja estruturação de frases seja confusa.

Torna-se, assim, necessária por parte dos administradores a plena consciência de que a imagem da empresa no seu mercado é fator que depende intrinsecamente da maneira pela qual a organização comunica e expressa a sua mensagem.



Atividades

Por favor coloque em () um V = Verdadeiro ou F = Falso

- () A comunicação escrita é fria, requer maior domínio do EMISSOR e maior dose de cuidados para preservar a intenção original da mensagem. Na comunicação escrita, a mensagem também está sujeita a alterações e a diferentes interpretações do recetor.
- () A linguagem é uma fonte de muitas falhas na comunicação e o desconhecimento do significado correto de uma palavra por parte do recetor pode levar à incompreensão e ao fracasso de toda a mensagem.
- () Torna-se necessária por parte dos administradores a plena consciência de que a imagem da empresa no seu mercado é um fator que depende intrinsecamente da maneira pela qual a organização comunica e expressa a sua mensagem.



3. O tratamento e o circuito da correspondência

O que é o Circuito Documental?

É o que resulta do processo da comunicação tanto oral como escrita, tanto entre empresas, como a nível interno. Em resumo, é todo o percurso efetuado pelos documentos até chegarem ao seu destino final.

Registo da Correspondência

Toda a correspondência deve ser devidamente registada em livro próprio e deve conter os seguintes elementos: referência, tipo de documento, data, nome e morada e ainda o assunto resumido.

Quais os tipos de correspondência existentes?

Existem 3 tipos de correspondência:

- Correspondência Recebida;
- Correspondência Expedida;
- Correspondência Interna.

Em que consiste **correspondência recebida**?

É toda a correspondência que dá entrada na empresa e que depois de devidamente analisada é entregue ao departamento ao qual é destinada e assim organizada:

- Entrada (Verificação);
- Categorização:
- Necessária;
- Não Necessária;
- Dirigida (Particular ou Empresa);
- Arquivo;
- Eliminação;
- Confidencialidade.



Em que consiste o processo de **Verificação**?

Certifica que a correspondência é realmente destinada à empresa e é neste mesmo passo que é feita a separação entre a informação necessária e a não necessária.

Em que consiste a correspondência **Necessária**?

A correspondência deste grupo pode dividir-se em três grupos: Dirigida a Alguém (em particular), Confidencial e dirigida à Empresa. A informação dirigida a alguém em particular deve ser entregue ao destinatário referido no envelope. A Confidencial só deve ser aberta por quem tem autorização, a Correspondência dirigida à Empresa relata a atividade desta e deve ser sempre efetuado um registo.

Em que consiste **A informação Não Necessária**?

Não tem interesse para a empresa, mas mesmo assim é filtrada e, se for para o arquivo, é guardada por um curto período de tempo. Pode ainda ser destruída de imediato caso não apresente o mínimo interesse para a atividade da empresa.

Tecnologia de Apoio ao Trabalho Administrativo

As grandes empresas geralmente oferecem um apoio ao técnico administrativo, colocando à sua disposição maquinaria capaz de o auxiliar, por exemplo na abertura do correio.

Tecnologia – Numerador e Datador

Ao entrar na empresa, a correspondência deve ser ordenada e datada, desta forma é mais fácil controlar e localizar documentos. Os datadores e numeradores facilitam este processo pois são fáceis de utilizar e mudam rapidamente a data, podem possuir ou não área para colocação de texto.

Carta de Apresentação

A carta de apresentação destina-se a Informar o mercado empresarial da constituição de uma nova empresa, dando a conhecer o seu ramo de atividade assim como bens e serviços prestados.



Registo de Correspondência Recebida

Consiste no registo de toda a correspondência que entra na empresa, em livro próprio ou equivalente, coloca-se o número de entrada e data (geralmente através de um carimbo) no próprio documento e identifica-se no respetivo registo o remetente e assunto resumido, bem como a seção para onde será enviado.

Correspondência expedida

É o registo em livro próprio de toda a correspondência que sai da organização para o exterior. O registo deve conter informações relativas ao destinatário, tais como a referência e tipo de documento expedido, data da expedição, nome e morada do destinatário e assunto resumido.

Circuito Documental: Orçamento

É um documento empresarial, que faz o resumo financeiro dos serviços e bens que se pretendem fornecer a outra empresa. O orçamento pode ou não ser acompanhado de uma carta descritiva das condições relativas a este.

Apoio da Tecnologia na Expedição de Correspondência

Em algumas empresas é possível ao técnico administrativo, contar com a ajuda da tecnologia para dobrar cartas e colocá-las nos envelopes normalizados segundo os padrões definidos pelos correios.

Correspondência interna

É toda a correspondência que circula no interior da empresa, através de memorandos, comunicados, ordem de serviços, entre outros.

Circuito Documental/Comunicado: informa os colaboradores da empresa de normas ou decisões em vigor a partir de determinada data. Geralmente é colocado num local acessível para que todos tomem conhecimento.

Neste tipo de correspondência deve ser efetuado um registo de saída, o qual deve mencionar o tipo de documento, a data de saída e o assunto tratado.



Correio Eletrónico: Email

É um sistema rápido e eficaz que através de aplicações virtuais (programas), permite o envio de informação, encriptada ou não, sempre em formato digital.

Vantagens: É barato; é rápido, as mensagens são enviadas em segundos; é ecológico, é facultativa a impressão do documento recebido; múltiplos destinatários recebem-no simultaneamente.

Desvantagens: Falta de privacidade; possíveis casos de fraude; necessidade de imprimir os documentos enviados para comprovar o seu envio; possibilidade de contagiar o computador com vírus.

Circuito de correspondência

O circuito da correspondência não é mais do que as fases pelas quais a correspondência passa dentro e fora da empresa, desde o remetente até ao destinatário. Está assim organizada:

- A abertura;
- O registo de entradas;
- A distribuição;
- A resposta ou arquivo;
- A assinatura;
- O registo de saída;
- A Expedição;
- Arquivo.

Na **fase de abertura** é importante ter atenção ao modo como as cartas são dobradas, de modo a não danificar o conteúdo da carta.

O registo, tal como a receção e a abertura da correspondência, deverá ser realizado por um só departamento, uma vez que se deve tirar sempre uma cópia dos originais recebidos. Esta deverá ser feita após colocar o respetivo carimbo que contém a data e o número da entrada, embora haja empresas que utilizam o Livro de Registo para a correspondência.



A **fase da distribuição** tem inúmeras formas de ser feita, mas sempre com o controlo do Livro de Protocolo.

Na **resposta ou arquivo**, após a leitura da correspondência, o destinatário dá-lhe o devido tratamento, ou segue diretamente para o arquivo, ou requer uma resposta. Devem ter resposta imediata todas as questões urgentes; após terminada a carta de resposta, caso seja necessário, ela deve ser de novo lida e assinada pela direção da empresa ou pelo responsável do serviço, dependendo dos casos; tal como na entrada da correspondência, também se regista a saída desta, sendo esta a fase do registo de saída.

O registo é feito no livro de Protocolo, sendo o seu riscado idêntico ao das entradas, e as cópias são separadas dos originais para seguirem caminho; por último, temos a expedição e o arquivo, onde é importante verificar antes de a carta ser inserida no sobrescrito se está datada e assinada, se contém o material necessário referido em anexo e se o endereço corresponde ao do envelope.

A correspondência pode ser comercial ou oficial, particular ou pessoal.

No que diz respeito à **abertura da correspondência** é importante referir a forma como se faz e os cuidados a ter para evitar a inutilização do conteúdo.

Antes de se abrirem as cartas deve colocar-se o conteúdo num dos cantos dos envelopes e em seguida abre-se pelas arestas opostas. Isto porque as cartas são normalmente mal dobradas e quando são inseridas nos envelopes ficam, por vezes, coladas no interior. A abertura pode ser manual ou feita com ajuda de máquinas.

Na abertura manual recorre-se frequentemente a tesouras ou a corta-papéis. Na abertura com recurso à máquina utilizam-se guilhotinas (manuais e elétricas) que permitem uma maior rapidez de execução do trabalho, o que se justifica para grandes empresas.



Atividades

Por favor coloque em () um V = Verdadeiro ou F = Falso

- () O que é o Circuito Documental? É o que resulta do processo da comunicação tanto oral como escrita, tanto entre empresas, como a nível interno. Em resumo é todo o percurso efetuado pelos documentos até chegarem ao seu destino final.
- () Existem 3 tipos de correspondência:
- Correspondência Recebida;
 - Correspondência Expedida;
 - Correspondência Arquivada.
- () Na fase de abertura de correspondência é importante ter atenção ao modo como as cartas são dobradas, de modo a não danificar o conteúdo da carta.
- () O registo, tal como a receção e a abertura de correspondência, deverá ser realizado por um só departamento, uma vez que se deve tirar sempre uma cópia dos originais recebidos.



4. A produção de informação através de meios informáticos

4.1. Áreas de aplicação das tecnologias de informação e de comunicação

A Era Industrial deu lugar à Era da Informação, evidenciada pelo conjunto de tecnologias resultantes do uso simultâneo e integrado da informática e das telecomunicações, a que se tem chamado tecnologias da informação e comunicação ou TIC. Protagonizadas pela Internet, onde as fontes de riqueza deixam de ser físicas e a informação intangível, passando a desempenhar o papel de produto no fluxo de compra e venda, as TIC têm contribuído de forma significativa na implementação das políticas empresariais. A imagem clássica do trabalho no século XX está associada à transformação da natureza através do músculo humano. A introdução do computador no ambiente de trabalho passa a permitir a manipulação eletrónica deste “músculo”. A par da experiência direta com a tarefa realizada, torna-se mais difícil para as pessoas exercer julgamento sobre ela. A imaginação torna-se mais importante que o julgamento baseado na experiência, o que desafia os procedimentos “industriais”.

Com a chegada destas novas tecnologias a questão da interação social também é afetada, pois os recursos passam a ser centrados nos sistemas de informação e o próprio computador torna-se o foco da interação do indivíduo. Os principais projetos de comunicação de sucesso implementados nas empresas baseiam-se na capacidade de implementar mudanças estruturais, tais como a melhoria contínua dos seus profissionais de comunicação e departamentos de assessoria interna. Embora estes fatores sejam imprescindíveis, não é suficiente em épocas de mudanças radicais. Adequar-se às atuais necessidades do mercado, pode levar tempo e ser difícil para alguns.

Hoje, as empresas não vendem apenas «coisas», elas comercializam *know-how* e projetos de desenvolvimento nos mais diversos e variados setores. Partindo do princípio de que o trabalho humano era visto apenas como um ingrediente na geração de riquezas materiais, na Era da Informação, a riqueza passa a ser produto do conhecimento.



O conhecimento tornou-se um recurso proeminente, pois a matéria-prima não é mais importante do que a maneira de melhor a transformar.

Os colaboradores criam e trocam informações com mais rapidez e num volume maior do que se poderia imaginar no passado. Embora grande parte desse intercâmbio se faça sob a forma documental, meramente burocrática, há também uma grande troca de conhecimento informal ou tácito nas interações que desenvolvem entre as pessoas. Entre as teorias administrativas dos anos 90, a Gestão do Conhecimento defende que a gestão pró-ativa baseada no conhecimento se tornou um recurso económico importante para a competitividade das empresas e dos países. Independentemente do setor de atividade, as empresas tornam-se mais ou menos competitivas em função da utilização eficaz das tecnologias de comunicação, pois “bons” produtos precisam de oferecer o maior número de vantagens ao consumidor.

Desta forma, tendo o conhecimento no topo da escala, está caracterizada a necessidade do processamento de dados obtidos, resultando no suporte para determinada ação.

Se antigamente o trabalho na lavoura e também na manufatura era composto de tarefas repetitivas com pouca qualificação e se um bom par de braços era suficiente para os melhores resultados, hoje a história é bem diferente. Hoje, este trabalhador precisa preencher alguns pré-requisitos intelectuais, como é o caso da experiência e da percepção da realidade, quanto à projeção de oportunidades futuras, ou seja, é o capital intelectual. A economia baseada no capital intelectual, onde as pessoas é que fazem a diferença nos negócios, o dinheiro real será capitalizado pelas empresas que investirem mais nas pessoas, na educação e em alta tecnologia. O investimento a ser aplicado, vem sem dúvida através de melhores salários, pois é este o primeiro diferencial dos detentores do conhecimento. Aplicando as tecnologias de informação e o seu uso na gestão do capital intelectual dentro das empresas, podemos notar que a interação é fundamental visto que oferece as ferramentas que permitem o armazenamento e a reutilização do conhecimento coletivo da empresa, além de facilitar a tomada de decisões mais rápidas e de melhor qualidade, podendo também contribuir para a redução de acumulação e distribuição de papéis.



4.2. As implicações das tecnologias da informação e de comunicação nas organizações

A tecnologia tem um papel preponderante na comunicação. Um sistema de informação (SI) é um conjunto de procedimentos manuais e automatizados, e de funções dirigidas à recolha, elaboração, avaliação, armazenamento, recuperação, condensação e distribuição de informações dentro de uma organização, orientada a promover o seu fluxo desde o momento em que se geram até ao destinatário final das mesmas.

Nesse sentido devemos dar importância aos sistemas automatizados que processam informação utilizada na gestão de uma organização e que combinam componentes de tomada de decisões e de tratamento de transações.

Organização e Gestão da Informação

Deste modo, nos amplos limites estabelecidos para o sistema de informação, os decisores deveriam ser capazes de aproveitar os dados que entram no sistema através do processamento de transações e as decisões resultantes deveriam implementar-se através do subsequente tratamento de transações.

Estrutura de um Sistema de Informação

Um S.I. completo para uma organização é um instrumento muito complexo que é constituído por um grande número de partes ou subsistemas que interagem uns com os outros em grau diferente e cuja estruturação tem simultaneamente uma dimensão vertical e horizontal.

Devemos distinguir entre um sistema de informação e um sistema informático. Às vezes tende-se a utilizar indistintamente ambos os termos, mas concetualmente são bem distintos. Podemos considerar um sistema informático como um conjunto de elementos que tornam possível o tratamento automatizado da informação. Trata-se portanto de um subconjunto do sistema de informação.



Funções Básicas de um Sistema de Informação

Dentro da complexidade geral de um sistema de informação, as funções realizadas dentro de cada subsistema tendem a ser conceitualmente claras. Vejamos quais são os principais aspetos das funções básicas de tratamento da informação dentro do S.I..

ENTRADA DE DADOS. Os dados entram no S.I. em forma de transações que descrevem sucessos do mundo real. Os principais aspetos a considerar em relação à entrada de dados são:

- Técnicas mais apropriadas (operação de teclado manual o reconhecimento de caracteres) a empregar e o seu custo. Controlo de erros através de processos de verificação e edição. Enfoque integrado capturando somente uma vez um elemento de dados e comparti-lo com todas as aplicações que necessitem.
- Interatividade com o meio para melhorar substancialmente a eficácia e qualidade das operações.

As Organizações Baseadas na Informação

As organizações atuais desenvolvem a sua atividade num mundo em constante e acelerada transição. O conceito de organização baseada na informação é relativamente novo dentro da teoria, mas difundiu-se de tal forma que Peter Drucker, um dos “gurus” da gestão de empresas, dedica um capítulo do seu livro “The New Realities” a este conceito usando a mesma denominação.

As características que Peter Drucker assinala como próprias deste tipo de organização são:

- Características Estruturais;
- Redução até metade do número de níveis face à estrutura tradicional;
- Organizações tradicionais em forma de pirâmide;
- Estrutura de uma organização tradicional;
- A missão dos “managers” é elaborar a informação obtida dos trabalhadores para que os diretores possam tomar decisões.

Na atualidade afirma-se que as tecnologias da informação que tinham sido uma ferramenta para a expansão das organizações, se tenham convertido num instrumento de contração «downsizing» e se percebe que, perante as organizações tradicionais, as organizações baseadas na informação serão organizações caracterizadas por «Grupos



de pessoas que trabalham juntas para resolver um problema ou definir um processo e se dispersam quando o trabalho está feito». As organizações baseadas na informação caracterizam-se por uma redução do número de hierarquias intermédias.

4.3. A Internet numa perspetiva organizacional

Este novo impacto que a Internet trouxe ao mercado do turismo fez com que a competitividade entre operadoras turísticas e estabelecimentos turísticos aumentasse. Cresce, assim, a competição entre os destinos turísticos e o alojamento, o que implica a exigência de uma permanente melhoria da qualidade dos serviços a prestar. Para além disto, o setor turístico será progressivamente mais influenciado pela tecnologia, nomeadamente nos aspetos de acesso à informação e utilização de redes informáticas. Qualquer empresa de serviços que queira responder às exigências dos seus potenciais clientes deve modernizar-se, o que implica a necessidade de melhorar o seu nível tecnológico. O aparecimento do comércio eletrónico trouxe um grande impacto para o setor do turismo. O comércio eletrónico, se for bem utilizado, elimina a distância entre fornecedores e clientes, economizando custos e otimizando o desempenho das empresas turísticas.

O comércio eletrónico é um instrumento estratégico que pode ser utilizado como um diferencial elevado de competitividade no mercado de pequenas e médias empresas, permitindo tornar mais flexíveis e eficientes os processos de produção, distribuição e comercialização dos seus produtos e serviços, alargar a base de clientes e também melhorar a eficácia na resposta aos clientes e parceiros. De facto as empresas do setor hoteleiro reconhecem que o comércio eletrónico é uma potente ferramenta para o desenvolvimento das atividades de venda. Ele será um fator determinante na sobrevivência das unidades hoteleiras.

O crescimento e evolução das novas tecnologias provoca efeitos no desenvolvimento das economias e profundas mudanças nas suas organizações, obrigando-as a transformar as suas estruturas e a sua gestão para aumentarem a sua produtividade e terem maior competitividade no mercado. Contudo, as organizações não devem cair no erro de julgar que só pelo facto de aplicarem as TIC, têm garantido o êxito dos seus objetivos. Devem, portanto, conhecer a maneira e a oportunidade da sua aplicação. Ou seja, as



TIC oferecem ferramentas para a implementação de algo, mas não definem a estratégia. Com o incremento da disponibilidade da informação, o cliente fica mais exigente. Daí que as organizações deverão encontrar estratégias para diferenciar os seus produtos e serviços dos da concorrência. O preço já não é competitividade. As empresas veem-se obrigadas a segmentar cada vez mais a sua procura e a posicionar-se em nichos de mercado a partir da identificação dos complexos desejos dos seus clientes e de preços cada vez menores ao dos seus competidores.

O êxito nas organizações e destinos turísticos dependerá da velocidade na identificação das necessidades do cliente e da interação com potenciais clientes. Aqui é onde se incorpora como fator chave o uso oportuno das TIC e a capacitação de pessoal de contacto da empresa. Eles são o rosto e a voz da empresa. De facto, se o futuro se caracteriza pela dureza do mercado, clientes cada vez mais exigentes e novos competidores, a chave para a diferenciação e a competitividade está, sobretudo, nos recursos humanos. A globalização e o desenvolvimento das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação estão a provocar uma verdadeira revolução no mercado de trabalho.

A rede está, de facto, a afetar o modo como as empresas se relacionam com os seus funcionários, com os seus fornecedores, com os seus parceiros comerciais e, também, com os seus clientes. Quer os empresários aceitem ou não, o facto é que estão a ser afetados pelas novas tecnologias. As mudanças desta revolução tecnológica são tão rápidas e profundas que obrigam os profissionais de turismo a entrar num círculo constante e dinâmico de previsão, aprendizagem e adaptação das possibilidades que lhes são oferecidas e dos cenários que lhes são apresentados. As TIC estão a mudar os processos de ensino/aprendizagem no setor turístico. A sociedade de informação tem vantagens, mas também impõe novos perfis pessoais e profissionais. Os conhecimentos adquiridos durante a formação inicial convertem-se rapidamente em obsoletos se o profissional deixar de preocupar-se em seguir aprendendo. A aprendizagem e a formação supõem um desafio constante e crescente, que está a provocar um crescente mercado da formação contínua. Os espaços virtuais proporcionados pelas redes de computadores são cada vez mais um espaço de trabalho para os profissionais de hotelaria/turismo. As mudanças são tão rápidas que o profissional tem que estar sempre a aprender, a inovar e a adaptar-se às Novas Tecnologias. O novo profissional tem um papel crucial na sua empresa. O novo trabalho requer um profundo conhecimento das novas Tecnologias.



A Internet prescinde da presença física das pessoas. As compras e as reservas dos hotéis podem ser feitas pela Internet sem nenhuma interação “face -a- face”. Através do microfone e da Internet pode-se virtualmente “entrar” numa agência ou central de reservas de um hotel e adquirir uma viagem, alugar um quarto sem que o consumidor tenha sequer de sair de sua casa. Há uma interatividade mas não é física. Aqui o valor do fator humano é crucial para o sucesso de qualquer organização. Na comunicação mediada por um computador, seja ela o correio eletrônico ou as salas de conversação (Chat-room), vários aspetos da conversa tradicional deixam de existir. Mas o espaço cibernético pode ampliar os conceitos de comunicação e de convivência e oferece novas formas de relações pessoais. A conversa passa a ser o texto das mensagens trocadas entre o profissional e o cliente ou potencial cliente. A rapidez nas respostas e a proximidade são fatores chave para o sucesso de uma empresa.

4.4. Uma aplicação informática de gestão de projetos

As aplicações informáticas apresentam-se com várias soluções:

Redes de Comunicação

As redes de comunicação numa organização podem adotar os seguintes esquemas lógicos:

a. Em Cadeia

É o típico esquema descendente ou ascendente na hierarquia absoluta. O chefe transmite aos seus subordinados uma mensagem e este esquema replica-se quantas vezes forem necessárias até chegar ao nível oportuno.

b. Em Y

Poderia ser uma comunicação ascendente onde os subordinados, por exemplo, reportam ao seu chefe informação sobre o mesmo assunto.

c. Em Roda

Podem ser os subordinados a reportar ao seu superior, sem que haja comunicação entre si. Só o chefe mantém comunicação com todos e cada um deles.

d. Em Círculo

A comunicação estabelece-se entre dois interlocutores adjacentes.



Atividades

Por favor coloque em () um V = Verdadeiro ou F = Falso

- () O conhecimento tornou-se um recurso proeminente, pois a matéria-prima não é mais importante do que a maneira de melhor a transformar.
- () Um S.I. completo para uma organização é um instrumento muito complexo constituído por um pequeno número de partes ou subsistemas que interagem uns com os outros em grau diferente e cuja estruturação tem simultaneamente uma dimensão vertical e horizontal.
- () De facto as empresas do setor hoteleiro reconhecem que o comércio eletrónico não é uma potente ferramenta para o desenvolvimento das atividades de venda. Ele será um fator determinante na sobrevivência das unidades hoteleiras.
- () O crescimento e evolução das novas tecnologias provoca efeitos no desenvolvimento das economias e profundas mudanças nas suas organizações, obrigando-as a transformar as suas estruturas e a sua gestão para aumentarem a sua produtividade e terem maior competitividade no mercado.



5. Trabalho prático: Elaborar documentos escritos para destinatários internos e externos

- Escreva uma carta para um Agente de Viagens a oferecer o serviço do hotel.
- Escreva uma carta para uma empresa a oferecer o serviço do hotel.
- Escreva uma carta à direção do hotel a pedir a antecipação das suas férias por motivos particulares.

Um cliente solicita uma reserva para duas pessoas com entrada a 16.05.2011 e saída a 19.05.2011, bem como a indicação dos preços. O hotel tem disponibilidade para esta data. Escreva a carta a responder a estas questões. O nome e morada do cliente estão indicados de seguida:

José Mário Carreira
Rua do Infante 14
2340-156 Matosinhos







Ilha de Atauro © Christine Cabasset

Gestão das Reclamações e Conflitos

Módulo 4

Apresentação

Neste módulo pretende-se que os alunos adquiram um conjunto de conhecimentos relacionados com a gestão de conflitos e com as reclamações, por ser uma parte importante da atividade profissional e pela necessidade de superar estas adversidades com elevado nível profissionalismo.

Os conteúdos deste módulo irão proporcionar ao aluno a aquisição de um conjunto de competências que lhe permitam saber reagir em situações de reclamações e conflitos dotando-os de conhecimentos para agir em situações que se imponham.

Objetivos da Aprendizagem

Dotar os alunos de competências para compreender e agir em situações de reclamações e conflitos, procurando superar as situações adversas.

Âmbito de conteúdos

1. A reclamação no contexto global do serviço;
2. Como implementar um plano de gestão e tratamento de reclamações;
3. Campo de conflito nas organizações;
4. Definição e atitudes diante do conflito;
5. Etapas do conflito;
6. Gestão do conflito;
7. Negociação;
8. Aplicação prática.



1. A reclamação no contexto global do serviço

“A regra de ouro da conduta é a tolerância mútua, porque nunca pensamos todos da mesma forma e sempre veremos só uma parte da verdade sob diferentes ângulos.”

Ghandi

Hoje em dia está na moda as empresas dizerem que estão focadas no Cliente, mas grande parte dessas mesmas empresas esquece-se, com alguma frequência, de praticarem o que afirmam.

Felizmente que essa situação está a mudar gradualmente. Algumas empresas já descobriram que a sua sobrevivência depende diretamente da satisfação dos seus Clientes. Outras organizações até já ouviram falar numa coisa muito teórica chamada “Melhoria Contínua” mas que ainda não sabem muito bem o que é, nem como funciona. Todos nós já fomos atendidos pelo menos uma vez por uma menina simpática que nos diz: “Boa Tarde fala a Marta em que posso ser útil?”, em que normalmente apenas conseguimos perceber o “em que posso ser útil?”. Infelizmente a maioria das vezes, para não dizer na totalidade, estas meninas NÃO PODEM SER ÚTEIS! Podem sim deixá-lo(a) arreliado(a), perder tempo e dinheiro com o telefonema.

Estilos de Gestão e de Conflitos

Quando se trata de resolver um conflito, existem diversas maneiras de o abordar. Analisando essas abordagens podemos dizer que, na sua essência, existem Cinco estilos de gestão de Conflitos:

O Estilo “Evitar”

Consiste em tentar evitar a existência de conflitos.

Chega a dar-se razão à outra parte, mesmo que esta não a tenha, só para que esse conflito não apareça.



Este estilo, apesar de parecer pouco interessante revela-se positivo quando:

- Os assuntos são pouco significantes;
- Existe falta de informação pelo que não convém tomar certas atitudes que podem revelar-se erradas;
- A falta de poder que temos não nos possibilita que a nossa posição seja tida em consideração;
- Existe outro indivíduo que consegue resolver melhor este problema.

Estilo “Calmo”

Permite a existência de conflitos mas sem haver grandes discussões sobre o assunto.

Quando o conflito se torna um pouco mais elevado, facilmente desiste da sua posição.

São condições para que este estilo seja utilizado com sucesso:

- Existir uma carga emocional elevada entre as partes envolvidas ;
- Existir harmonia;
- O conflito existente basear-se na personalidade de cada um e não nos objetivos ou meios utilizados.

Estilo “Ditador”

Como o próprio nome indica, o funcionamento deste estilo, tem por base a ditadura.

Independentemente da opinião dos outros envolvidos, o “Ditador” tem de “vencer” sempre.

Parecendo um estilo totalmente a reprovar, existem algumas situações onde a sua utilização se revela benéfica:

- A emergência da situação em que nos encontramos implica uma ação imediata;
- É necessário tomar medidas pouco populares que vão contra a posição dos outros elementos.
- As consequências de uma «derrota» são muito elevadas especialmente para nós.

Estilo “Compromisso”

Difere do estilo “Ditador” pelo facto de permitir que exista um compromisso entre o que pretendemos e o que os outros pretendem.



Exemplos de situações onde este tipo de ação se torna eficaz são:

- A existência de um acordo é preferível a este não existir;
- Não será possível levar avante a nossa posição pois sabemos que não nos é possível ganhar;
- Os pontos de vista existentes são muito diferentes.

Estilo “Colaborativo”

O estilo Colaborativo consiste, como o próprio nome indica, em colaborar.

Basicamente tenta-se chegar a um acordo comum entre todos para que se minimizem as perdas para todas as partes envolvidas.

Este tipo de atitude é muito útil quando:

- O objetivo é o mesmo, apenas existe uma divergência na forma de o obter;
- Existe necessidade de se obter um consenso;
- A solução a que devemos chegar necessita de ter muita qualidade.

Apesar de parecer muito nobre, existem algumas situações que não se devem resolver com base neste método:

- O tempo de que dispomos é muito curto não permitindo amplos debates;
- Existe a possibilidade de aparecerem aspetos negativos de elementos do grupo;
- A tomada de uma ação desse tipo seria mal vista pela empresa caso se tratasse de uma empresa cuja gestão se baseasse em métodos antiquados.



2. Como implementar um plano de gestão e tratamento de reclamações

Uma boa política de “Gestão de Reclamações” é essencial para obter uma taxa elevada de clientes recuperáveis. Ou seja, mantê-los como clientes da empresa e, muitas vezes, com uma confiança reforçada.

Estudos realizados pela TARP - Technical Assistance Research Programs, Instituto norte-americano de pesquisa de satisfação de consumidores – mostram que o cliente cujo problema é resolvido num primeiro contacto com a empresa é 10% mais satisfeito e leal do que aqueles cuja resolução do problema acontece após múltiplos contactos (GOODMAN, 1999). Os resultados das pesquisas empíricas de Naylor (2003) também encontraram um elevado índice de satisfação entre consumidores de serviços distintos que tiveram as suas reclamações atendidas em comparação aos clientes que reclamaram e não obtiveram resposta.

Através de um bom atendimento aos seus clientes insatisfeitos, é possível transformar um crítico num aliado.

O tratamento das reclamações exige grande disponibilidade mental para encarar o que não se gosta.

O atendedor/vendedor deve « despir-se » de preconceitos, « abrir » a mente e mostrar-se disponível.

A eficácia no tratamento de uma reclamação ter seguir os seguintes passos:

- 1 e 2 – Início da comunicação;
- 3 – O cliente acalma-se;
- 4 – Fim da comunicação.

Seja **ASSERTIVO**.

No âmbito da gestão das reclamações, o hotel deve ministrar a formação especializada aos seus colaboradores para gerirem convenientemente estas adversidades. Igualmente deve entender a reclamação como um contributo para a melhoria contínua e não ver nela o descalabro. Descalabro poderá ser não fazer caso da reclamação.



Assim, todas as reclamações devem ser aceites e tratadas adequadamente com o máximo de profissionalismo e elevação. O rececionista deve tentar resolver cada caso, quando não se sinta com capacidade ou poder para isso deve chamar o superior tendo em vista solucionar a reclamação.

Todas as reclamações devem ser registadas e nenhuma reclamação poderá deixar de ser tratada, com base em alguns princípios.

Reclamação por escrito:

- Identificar o problema/reclamação;
- Remeter ao responsável pela seção/Direção;
- Fazer chegar a reclamação para efeito de resposta ao cliente.

Medidas corretivas: Apresentar ao cliente a resposta à reclamação, procurando ultrapassar as questões suscitadas na reclamação. Mesmo que se tenha presente que o cliente não tem razão, é importante dar resposta ao cliente, procurando de modo educado e subtil, não o hostilizar e ultrapassar a reclamação. Certifique-se de que a resposta satisfaz o cliente.

Reclamação oral:

É talvez a mais frequente. O rececionista deve acolher a reclamação com o máximo de serenidade e procurar com naturalidade apresentar um sorriso e demonstrar disponibilidade para entender a reclamação do cliente.

Ouvir – silêncio absoluto. Utilize a escuta activa.

Atitudes e comportamentos nesta fase:

- Saber ouvir;
- Dar feedback/ser empático (“compreendo o seu descontentamento”).

Perceber - recolher toda a informação necessária. Reformule os factos e se tiver dúvidas, coloque questões complementares.

Reconhecer/Esclarecer/Atuar – reconhecer se a reclamação é legítima e esclareça o cliente acerca da solução a ser tomada.



Atitudes e comportamentos nesta fase:

- Se puder resolver sozinho seja rápido;
- Se não estiver ao seu alcance, recolha os dados e encaminhe o caso para quem de direito.

Não se esqueça que se o cliente tiver razão, deverá pedir desculpa (oralmente ou por escrito); resolvido o problema, agradeça ao cliente por o ter comunicado.

Estas reclamações orais devem ser dadas a conhecer ao chefe da seção.

Deve ser feita com regularidade uma reunião com a seção para verificação das reclamações, os motivos, como se resolveram e as taxas de sucesso.



Atividades

Por favor coloque em () V = Verdadeiro ou F = Falso

Subunidade 1 e 2

- () Hoje em dia está na moda as empresas dizerem que estão focadas no Cliente, mas grande parte dessas mesmas empresas esquece-se, com alguma frequência, de praticarem o que afirmam.
- () Uma boa política de “Gestão de Reclamações” é essencial para obter uma taxa elevada de clientes recuperáveis. Ou seja, mantê-los como clientes da empresa e, muitas vezes, com uma confiança reforçada.
- () No âmbito da gestão das reclamações, o hotel deve ministrar a formação especializada aos seus colaboradores para gerirem convenientemente estas adversidades. Igualmente deve entender a reclamação como um contributo para a melhoria contínua e não ver nela o descalabro.
- () O rececionista deve acolher a reclamação com o máximo de serenidade e procurar com naturalidade apresentar um sorriso e demonstrar disponibilidade para entender a reclamação do cliente.



3. Campo de conflito nas organizações

Introdução

O conflito nas organizações é algo que se deve evitar.

Na verdade, a partir dos conflitos estabelecem-se relações tensas e muitas vezes inultrapassáveis que afetam as relações de trabalho ao nível pessoal e produtivo, daí a necessidade de se partilhar um bom ambiente de trabalho ao nível das organizações.

Perante a reclamação de um cliente e no sentido de gerirmos o conflito, o que devemos evitar:

- Prometer e não cumprir;
- Indiferença e atitudes indelicadas perante o cliente insatisfeito;
- Agir com sarcasmo e prepotência;
- Questionar a integridade do cliente;
- Discutir com o cliente;
- Não dar resposta ao cliente (feedback);
- Usar palavras inadequadas;
- Apresentar aparência e postura pouco profissionais.

O que pretendem os clientes que reclamam?

- Ser levados a sério;
- Ser tratados com respeito;
- Que seja tomada uma ação imediata;
- Ganhar compensação / restituição;
- Ver punido ou repreendido quem errou com eles;
- Solucionar o problema para que não aconteça novamente;
- Serem ouvidos.

Etapas para a resolução de reclamações:

- Compreender (objetivamente) a reclamação;



- Quando o reclamante fizer uma pausa para respirar, aproveite e faça perguntas para centrar a comunicação no essencial;
- Procure fazer perguntas sobre elementos positivos, com vista a minimizar os negativos que levaram ao surgimento da reclamação;
- Simultaneamente, procure identificar soluções;
- Use a técnica da reformulação para compreender efetivamente a reclamação e centrar o diálogo somente nos factos;
- Nunca entre em conflito com o interlocutor;
- Procure tranquilizar o reclamante, dizendo-lhe que irá, de imediato, trabalhar no assunto;
- Procure ser positivo e objetivo.

Na realidade as reclamações podem servir como ferramenta estratégica para registar valiosas sugestões para aperfeiçoar processos e produtos. As reclamações são uma oportunidade de melhoria quando devidamente geridas podendo-se obter resultados muito compensadores. São a voz de quem compra.

Os Clientes que reclamam devem ser vistos como parceiros para a melhoria contínua, pois se reclamarem e forem bem tratados, podem tornar-se aliados capazes de identificar práticas internas que criam entraves ao bom desempenho da empresa.

Porquê gerir as reclamações? Porque as reclamações são a forma mais direta e eficaz dos Clientes nos dizerem que é possível melhorar e porque o custo de um Cliente insatisfeito é até dez vezes maior do que o de um satisfeito.

Mas, onde pecam as empresas a este nível? Será que a informação se perde nos meandros da organização? Será que não utilizam de forma adequada as informações recebidas? Creio que as respostas se encontram nas próprias perguntas...

Talvez não saibam que, por cada reclamação formal por área de negócio, existem pelo menos 20 Clientes insatisfeitos que não chegam a reclamar. Um Cliente insatisfeito conta o episódio a 8/10 pessoas e 1 em cada 5 chega a contar o mesmo a 20 pessoas.

Para além de uma formação adequada dos quadros da empresa, como resolver em definitivo esta questão de forma, simples, intuitiva e desburocratizada? Se a sua organização investir numa ferramenta informática que lhe permita gerir a informação e saber quais as deficiências manifestadas em produtos e serviços, evita que apenas venha



a perceber essas mesmas situações tardiamente, aumentando os potenciais custos, a insatisfação por parte dos clientes e a respectiva má imagem no mercado.

Não esqueça que os Clientes são a razão da existência de uma empresa.



4. Definição e atitudes diante do conflito

Existem várias definições de Conflito e do que o conflito pode ser, mas podemos dizer que os conflitos são situações que se caracterizam por uma escassez de recursos onde se associa um sentimento de hostilidade. Também podemos definir o conflito como sendo um processo que se inicia quando uma parte percebe que a outra o tem afetado negativamente ou está com intenções de o fazer em algo importante. O conflito faz parte da nossa vida pessoal, social, empresarial, etc.

O Conflito é sustentado pelas ações e reações de ambas as partes, ou seja pela interação entre ambas. Pelo menos uma das partes percebe que a situação se caracteriza pela incompatibilidade de objetivos, metas, valores, e que tal pode dificultar ou inviabilizar o que pretende.

Existem vários níveis de conflitos:

- **Intrapessoais** - O conflito ocorre dentro do indivíduo. Pode tratar-se de um conflito atração-atração, repulsão-repulsão ou ainda atração-repulsão;
- **Interpessoais** - O conflito ocorre entre indivíduos;
- **Organizacionais** - Os conflitos organizacionais podem ser divididos em várias vertentes. Temos o conflito intragrupal, quando o conflito ocorre dentro de um pequeno grupo. Existe também o conflito intergrupar onde o conflito ocorre entre grupos de uma mesma organização.

De referir que temos ainda os conflitos inter organizacionais que ocorrem entre organizações e os conflitos intra organizacionais que abrangem a generalidade das partes da organização.

Igualmente existem outras designações para os níveis de conflitos. Diversos autores indicam que os conflitos podem ser divididos em dois grupos:

- **Cognitivos** – Que resultam da divergência na avaliação de dados empíricos ou factuais e se expressam controversamente;
- **Normativos** – Dos quais resultam divergências em assuntos e matérias relacionadas com as formas apropriadas de comportamento.



Estilos e Atitudes do Comportamento

Todo o ser humano tem personalidades diferentes, logo comportamentos diferentes. Como tal existem estilos de adequação que não são mais do que formas diferentes de abordar a situação interpessoal.

Estilo Agressivo

A pessoa que utiliza com frequência este estilo tende a agir como uma pessoa que coloca as suas necessidades e direitos acima dos outros. Age de forma intocável, como se não tivesse falhas nem cometesse erros.

Como se comporta o agressivo?

- Fala alto;
- Interrompe os outros;
- Não sabe estar;
- Desenvolve situações agressivas com os outros.

Quais as consequências?

- O comportamento inapropriado viola o direito dos outros;
- Dá origem a conflitos e retaliações.

Estilo Passivo

A pessoa que utiliza este comportamento é quase sempre explorada e vítima, raramente está em desacordo e fala como se nada pudesse fazer por si ou pelos outros.

Como se comporta o passivo?

- Raramente diz não;
- Deixa que os outros abusem dele;
- Rói as unhas;
- Apresenta um riso nervoso;
- Mexe frequentemente com os pés;
- Está sempre ansioso;
- Tem insónias.



Quais as consequências?

- Desenvolve ressentimentos e rancores no próprio indivíduo, por que se vai sentindo explorado e diminuído;
- Estabelece uma má comunicação com os outros porque não se manifesta, não dá a conhecer os seus desejos, interesses e necessidades.

Estilo Manipulador

Quem domina este estilo considera-se hábil nas relações interpessoais, apresenta e estuda discursos diferentes consoante os interlocutores a quem se dirige. Raramente se assume como responsável.

Como se comporta o Manipulador?

- Fala por meias palavras, é especialista em rumores;
- Apresenta-se sempre cheio de boas intenções;
- Apresenta uma relação tática com os outros.

Quais as consequências?

- Vai perdendo a sua credibilidade à medida que os seus “truques” forem descobertos;
- Torna-se vingativo;
- Dificilmente recupera a confiança dos outros.

Estilo Assertivo

A atitude de uma pessoa assertiva leva-a a evidenciar os seus direitos e a sua legitimidade, sem ir contra os direitos dos outros. É uma pessoa que se pronuncia de forma serena e construtiva nas suas relações.

Como se comporta o assertivo?

- Está à vontade nas suas relações, promovendo confiança;
- É verdadeiro consigo e com os outros;
- Procura compromissos realistas e é cumpridor das suas tarefas;
- É objetivo e claro;



- Coloca os assuntos de forma clara;
- Negoceia com base em interesses mútuos e não mediante ameaças;
- Não deixa que o “pisem”.

A pessoa assertiva diz:

“Isto é o que eu penso.”

“Isto é o que eu sinto.”

“Esta é a forma como eu vejo a situação.”

Ser ASSERTIVO implica RESPEITO e NÃO deferência.

Quais as consequências?

- Vai sendo reconhecido como uma pessoa correta e de confiança nas suas atitudes;
- Por ser tão sincero e frontal com os outros, torna-se numa espécie de líder de confiança.



Atividades

Por favor coloque em () um V = Verdadeiro ou F = Falso

Subunidade 3 e 4

- () Na realidade as reclamações podem servir como ferramenta estratégica para registrar valiosas sugestões para não aperfeiçoar processos e produtos. As reclamações são uma oportunidade de melhoria quando devidamente geridas podendo-se obter resultados muito compensadores.
- () Porquê gerir as reclamações? Porque as reclamações são a forma mais direta e eficaz dos Clientes nos dizerem que é possível melhorar e porque o custo de um Cliente insatisfeito é até dez vezes maior do que o de um satisfeito.
- () Se a sua organização investir numa ferramenta informática que lhe permita gerir a informação e saber quais as deficiências manifestadas em produtos e serviços, evita que apenas venha a perceber essas mesmas situações tardiamente, aumentando os potenciais custos, a insatisfação por parte dos clientes e a respetiva má imagem no mercado.
- () O Conflito não é sustentado pelas ações e reações de ambas as partes, ou seja pela sua interação. Ambas as partes percebem que a situação se caracteriza pela incompatibilidade de objetivos, metas, valores, e que tal pode dificultar ou inviabilizar o que pretende.



5. Etapas do conflito

Tipos de Atuação face a Conflitos

Independentemente do tipo de conflito que se esteja a enfrentar existem tipos e formas de atuar perante um conflito:

Formas Negativas

- O indivíduo tenta evitar a todo o custo qualquer tipo de conflito ou o indivíduo tenta utilizar o conflito de uma forma que leva a uma competição intensiva.
- Positivas;
- O Indivíduo tenta manter sempre um conflito;
- O Indivíduo quer que esse conflito seja um conflito construtivo;
- O indivíduo graças a esse conflito vai tentar descobrir as diferenças de opinião entre os diversos participantes.

Formas Equilibradas

Distingue-se da atitude denominada positiva, pelo facto de se tentar encontrar um ponto de equilíbrio entre os dois tipos anteriores quando se verifica que qualquer conflito pode ter resultados negativos quer para a empresa/organização ou para as próprias pessoas envolvidas.

Esta medida permite reduzir a ambiguidade e o conflito no trabalho.



6. Gestão do conflito

A melhor forma de gerir um conflito é evitá-lo! Esta é, porventura, uma opinião generalizada. Como atitude preventiva é positiva e, em nosso entender, deve assumir um especial relevo na Gestão das Empresas.

No tratamento da resolução do conflito com o cliente devemos ter sempre presente os seguintes objetivos:

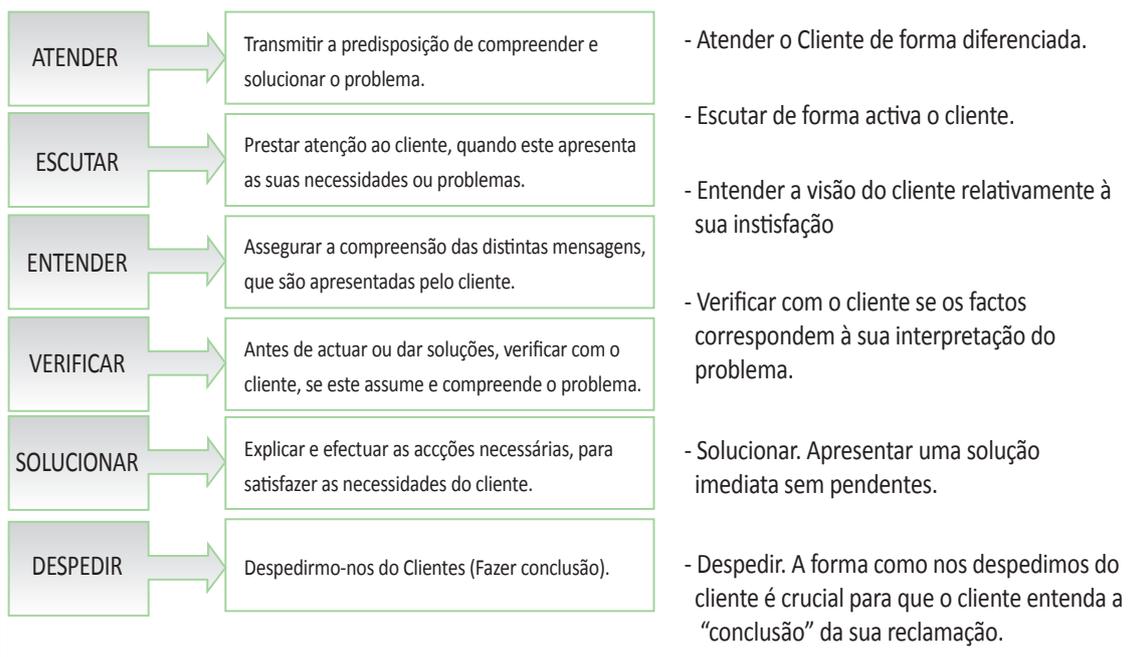
- Desejo manter o Cliente;
- Desejo que o cliente fale a outras pessoas de experiências positivas que teve na minha empresa;
- Quero manter a reputação e imagem da minha empresa no mercado.

Para atingir estes objetivos, a pessoa que está a gerir o conflito (a ser o moderador do mesmo) deverá seguir e assumir as seguintes regras de atitude e comportamento:

- Nunca falo mal dos meus colegas de trabalho;
- Represento toda a empresa e desta forma, todos os que trabalham comigo;
- Identifico-me em pleno com a empresa que represento assumindo de forma construtiva todos os erros que se cometeram e seguramente se cometerão;
- Errar é humano. Não existe o Homem perfeito, logo não existe a empresa sem erros;
- Aquele que conseguir manter a calma e escutar até ao fim, sem nada dizer, será sempre o mais forte;
- Se mantenho a calma até que o ataque de “raiva” do cliente tenha passado (fase de descompressão), então ganhei;
- Mais importante que dar-me razão, o meu interlocutor (o cliente) deverá ficar mais tranquilo e deverá fazer aquilo que eu lhe proponho.



Nesse sentido, tenha presente:



Modelo de Resolução de Conflitos em que todos ganham:

1. O Problema é identificado e definido;
2. São desenvolvidas soluções alternativas;
3. As soluções alternativas são avaliadas;
4. É tomada a decisão;
5. A Decisão é Executada;
6. A solução encontrada é avaliada.

Apesar de todos os processos, regras e recomendações que se colocam à disposição, temos sempre de ter presente que o Tratamento de Reclamações e a Gestão de Conflitos não são uma ciência exata. Estamos perante um processo que envolve no mínimo 2 pessoas, o que, só por si, já é suficiente para 2 interpretações diferentes da mesma situação.

Sermos profissionais sérios e rigorosos ajuda muito no evitar do conflito. E, já agora, porque afinal somos todos humanos, o bom senso é também muito bem-vindo neste processo.

Não esqueçam: Ter clientes que reclamam é algo muito positivo para a empresa! Porque aqueles que não reclamam e mudam para outro hotel... Estão a ajudar à redução do nosso negócio que, no limite, tem de fechar.



Cada cliente...

... É a pessoa mais importante que passará pela empresa.

... Não é uma interrupção do seu trabalho... mas sim, a principal razão para o ter!

... É uma pessoa com nome e sentimentos.

... É quem decide se o Serviço é BOM ou MAU.

... Se reclama, está a dar-nos uma oportunidade.

... Só está interessado no seu problema.

... Nem sempre tem razão, MAS é sempre... O CLIENTE!



Atividades

Por favor coloque em () um V=Verdadeiro ou F= Falso

Subunidades 5 e 6

- () A melhor forma de gerir um conflito é evitá-lo! Esta é, porventura, uma opinião generalizada. Como atitude preventiva, é positiva e, em nosso entender, deve assumir um especial relevo na Gestão das Empresas.
- () Apesar de todos os processos, regras e recomendações que se coloca à disposição, temos sempre de ter presente que o Tratamento de Reclamações e a Gestão de Conflitos não são uma ciência exata.



7. Negociação

A Negociação ocorre nos mais diversos planos da vida de um indivíduo, a nível pessoal, económico, social e organizacional. Trata-se do processo através do qual as partes que se encontram em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nos assuntos em questão. A negociação faz parte do nosso dia-a-dia: O comprador negocia com o vendedor, os trabalhadores e a administração de uma empresa negociam as condições de prestação de serviços, um jovem negocia a sua hora de regresso a casa.

A necessidade de negociar está presente no nosso dia-a-dia podendo surgir a qualquer momento. Apesar das negociações se realizarem diariamente não é fácil fazê-las bem, onde as estratégias conhecidas de negociação podem deixar as pessoas insatisfeitas, exaustas ou indiferentes. Perante este dilema existe duas formas gerais de negociar: ou são flexíveis ou inflexíveis. O negociador flexível tenta evitar o conflito pessoal o que por vezes o pode fazer sentir explorado. O negociador inflexível encara qualquer situação como um confronto de vontades, no qual assume uma posição de querer ganhar, o que pode dar origem a uma resposta igualmente agressiva afetando assim a sua relação com a parte contrária.

Resta também referir que a negociação é um processo complexo que ocorre no quotidiano de todos, consoante as origens culturais em que cada pessoa está inserida.

De referir que sem comunicação não há negociação, é um processo de comunicação recíproco com o intuito de alcançar uma decisão comum. Não é fácil comunicar, mesmo entre as pessoas com valores e experiências comuns.

Se conduzir uma Negociação com efeitos positivos que vão ao encontro do que pretendemos inicialmente, temos de ter uma ideia dos conceitos chaves da negociação. Um dos conceitos chaves é o MAPAN (Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado). Este conceito resume a alternativa mais favorável que os negociadores dispõem caso não alcancem um acordo. Por norma define os limites de resistência aos quais estamos dispostos a chegar.

Outro conceito a ter em consideração será o ponto de resistência. Basicamente o ponto de resistência representa o limite que os negociadores não estão dispostos a ultrapassar, por exemplo, é o salário abaixo do qual o candidato a um emprego prefere não aceitar.



Por norma o ponto de resistência é ocultado por ambas as partes mas pode ocorrer a sua divulgação durante a negociação. Este representa um elemento crucial na negociação pois o negociador que não tenha uma clara noção do seu ponto pode ser arrastado por propostas que não aceitaria noutras circunstâncias.

Como conceito básico e chave da negociação temos também o nível de aspiração. Este é o resultado que o negociador deseja realmente atingir. O nível de aspiração deve ser realista para não induzir o negociador a apresentar ofertas irrealistas. O nível de aspiração é determinado por vários fatores, nomeadamente a perceção dos negociadores, a personalidade de ambos, etc.

Por fim resta referir o conceito de oferta inicial, pois ela constitui um elemento crucial em qualquer negociação. Por norma a oferta inicial tem uma grande influência decisiva nos termos finais do acordo. Muitas vezes associado a oferta inicial fica um efeito designado por ancoragem, porque quando a incerteza se instala na negociação de um acordo, a oferta inicial funciona como uma âncora. Posteriormente o processo negocial é desenvolvido em torno dessa proposta.

O **Ato Negocial** pode ser visto em três etapas fundamentais:

- **Preparação** – Ela envolve três áreas principais: as características do conflito, o negociador e a contra parte. A negligência de um negociador devido à escassez de tempo ou o excesso de confiança pode sofrer graves consequências de perda, como, por exemplo:
 - Perder flexibilidade negocial para aceitar propostas que se ajustam satisfatoriamente aos seus objetivos;
 - Fazer propostas irrealistas que induzem de imediato a sua rejeição pela parte oposta, que podem conduzir o negociador a “perder a face”;
 - Não ter consciência das suas fraquezas e forças nem das do oponente, o que pode dar origem a perda de credibilidade e poder persuasivo;
 - Aceitar propostas desfavoráveis por não ter estudado a sua MAPAN (São as alternativas estudadas pelo negociador, dependendo dos cenários possíveis na negociação. Poderão não ser ideais mas são admissíveis).



Perante atuações lentas e ambíguas do negociador, o oponente “perde a paciência” e recusa a atual e futuras negociações.

- **Negociação** – O contexto da negociação integra o componente social e o componente físico em que ela ocorre. Para estudar o componente físico temos de identificar variáveis como o local da negociação e a sua organização e os limites de tempo que a condicionam. A vantagem de negociar em território próprio é que o negociador pode interpretar um papel dominante, enquanto que um negociador na situação de convidado, vai ter um estatuto subordinado o que pode induzir a um comportamento menos afirmativo. Muitas vezes ambas as partes em negociação optam por um território neutro, o que vai suprimir o estatuto de dominador e de dominado.

No estudo da componente social, as variáveis identificadas são a presença de audiência, a existência de uma terceira parte e o papel que ela desempenha e o número de partes envolvidas na negociação.

A questão principal em relação às audiências durante o processo negocial é o seu impacto nas estratégias que os negociadores utilizam e a sua influência no desfecho do processo. A existência de uma terceira parte, independente de ambas as partes, na estrutura social da negociação vai influenciar o decorrer da negociação e até mesmo a efetivação do acordo.

O número de partes envolvidas na negociação também tem um papel na negociação. O aumento do número de partes envolvidas no processo pode ser um fator impeditivo para se chegar a um acordo. A dificuldade de identificar os indivíduos em grupos grandes e mesmo quando são identificados é necessário recorrer a estratégias de cooperação e competição para se conseguir manter uma identidade social comum.

Efetivação do Acordo – Ocorre quando ambas as partes entram em acordo e terminam as negociações. Nesta etapa podemos concluir que o processo de comunicação ocorre de maneira clara e precisa pois sem isso não se conseguiria chegar a uma conclusão comum.



Estratégias e táticas negociais

As estratégias são as intenções mais comuns das táticas negociais. As táticas, por sua vez são mais específicas, de mais curto prazo e em que ambas as partes executam para evidenciar as estratégias. As quatro estratégias principais são:

- Obter um acordo final próximo do ponto de resistência do oponente;
- Aumentar a amplitude positiva da negociação induzindo o opositor a baixar o seu ponto de resistência;
- Transformar a amplitude negativa em positiva, impedindo o opositor a baixar o seu ponto de resistência;
- Aliciar o oponente, levando-o a acreditar que um determinado resultado é o melhor que ele pode alcançar.

Estas quatro estratégias vão implicar uma atuação sobre as percepções da parte opositora, para que fundamentalmente seja feita uma recolha e gestão da informação.

Quando os dois negociadores atuam de modo igual, a comunicação torna-se complexa e podem surgir situações de “bluff”.

As táticas da negociação podem ser competitivas ou integrativas. Vamos primeiro abordar algumas das táticas competitivas da negociação:

- Lisonjear o opositor – Quando o oponente é lisonjeado, ele vai ter mais dificuldades em adotar uma posição agressiva e dizer que não. Tende a não ter efeito quando originada por um negociador inferior;
- Persuadir o opositor – É um processo de influência social no qual o negociador tenta convencer a outra parte que as suas propostas são vantajosas e razoáveis. Implica que o negociador seja credível e as informações sejam enquadradas de forma adequada aos interesses do alvo;
- Demonstração de poder – O negociador pode fazer demonstrações da sua força com o objetivo de colocar o seu opositor numa posição de inferioridade e submissão.

Pode ocorrer que a outra parte em função deste comportamento pode reagir do mesmo modo.



- Ofertas iniciais e concessões – Ofertas iniciais elevadas e concessões reduzidas transmitem a ideia de firmeza. A firmeza pode apressar o acordo mas também pode gerar conflitos e dificuldades de futuras negociações;
- Ofertas finais – Podem determinar-se num curto prazo para que o oponente tome uma decisão de aceitação/recusa. Tem como objetivo pressionar a outra parte a aceitar a oferta e deixar de procurar alternativas. Pode gerar rutura negocial;
- Técnica do espantalho – O negociador faz a simulação de grande empenho numa variável que no fundo não está interessado. Em fase posterior ele cede nessa mesma variável para exigir ao seu opositor concessões na matéria realmente importante.

Este tipo de técnica pode desperdiçar o potencial de entendimento em variáveis muito relevantes.

- Técnica da mordiscadela – O negociador tenta obter uma concessão pequena numa matéria que não foi discutida, o que faz o opositor sentir que por causa dessa concessão não vale a pena perder o negócio. O opositor também poderá fazer uma análise diferente, interpretando como um sinal de má-fé, recusando o acordo e negociações futuras;
- Ataques pessoais e intimidações – Podem ser feitos de forma verbal ou não verbal. O negociador vai incomodar bastante a outra parte;
- Decisões irreversíveis – Implicam grande dose de credibilidade pois se não forem eficazes podem fomentar um conflito. Um modo potencial eficaz de a outra parte reagir consiste em ignorar ou desdramatizar a posição do ameaçador.

As táticas integrativas ocorrem quando o problema é em torno de um bolo de recursos não expansível, que é necessário dividir. Vai ocorrer por ambas as partes uma comunicação franca e aberta sobre as suas preferências e opções. Ocorre também a troca de ideias em relação a soluções viáveis e possíveis. A predisposição de ambas as partes para aceitar soluções mutuamente satisfatórias é a condição para que a negociação integrativa ocorra.



Por norma, primeiro ocorre a identificação do problema, seguidamente da definição do mesmo. Ao decorrer o processo negocial os negociadores vão descortinando as suas verdadeiras necessidades e interesses. Por fim após terem acordado uma definição do problema e compreendido os interesses e objetivos mútuos criam soluções alternativas para a satisfação de todos, avaliando assim soluções apropriadas para ambos chegando a um acordo.



Atividade

Por favor coloque em () V = Verdadeiro ou F = Falso

- () A Negociação ocorre a um único nível dos planos da vida de um indivíduo, a nível pessoal, económica, social e organizacional. Trata-se do processo através do qual as partes que se encontram em disputa não tentam alcançar uma decisão conjunta nos assuntos em questão.
- () Perante atuações lentas e ambíguas do negociador, o oponente “ perde a paciência” e recusa a atual e futuras negociações.
- () Efetivação do Acordo – Ocorre quando ambas as partes se encontram em acordo e terminam as negociações.
- () As estratégias são as intenções mais comuns das táticas negociais. As táticas por sua vez são mais específicas, de mais curto prazo, em que ambas as partes executam para evidenciar as estratégias.



8. Aplicação prática

1. Um cliente efetuou uma reserva no seu hotel e à sua chegada não tinha quarto. Contactado o mercado de alojamento não foi possível conseguir alojamento e teve de dormir no carro, após violenta discussão na receção. O cliente exige que lhe devolvam o dinheiro da reserva e ameaça divulgar isto nos jornais. Responda ao cliente e negocie com ele como propõe solucionar esta questão.
2. Um cliente reclama no hotel a falta de qualidade de serviço e mostra uma série de exemplos que o desagradam como a falta de higiene nos quartos e falta de água quente em dois dos três dias que dormiu no hotel. Dizendo que se não tiver uma resposta em 8 dias vai reclamar à agência de viagens e colocar isto na internet. Responda ao cliente e negocie com ele como propõe solucionar esta questão.



Bibliografia

H. S. Kindler (1992) *A Gestão Construtiva dos Desacordos - Os conflitos de gestão nas organizações*, Edição Monitores. Lisboa, Portugal

Stephen P. Robbins (2008) *O Segredo na Gestão de Pessoas*, Centro Atlantico PT, V.N.Famalicão, Portugal



