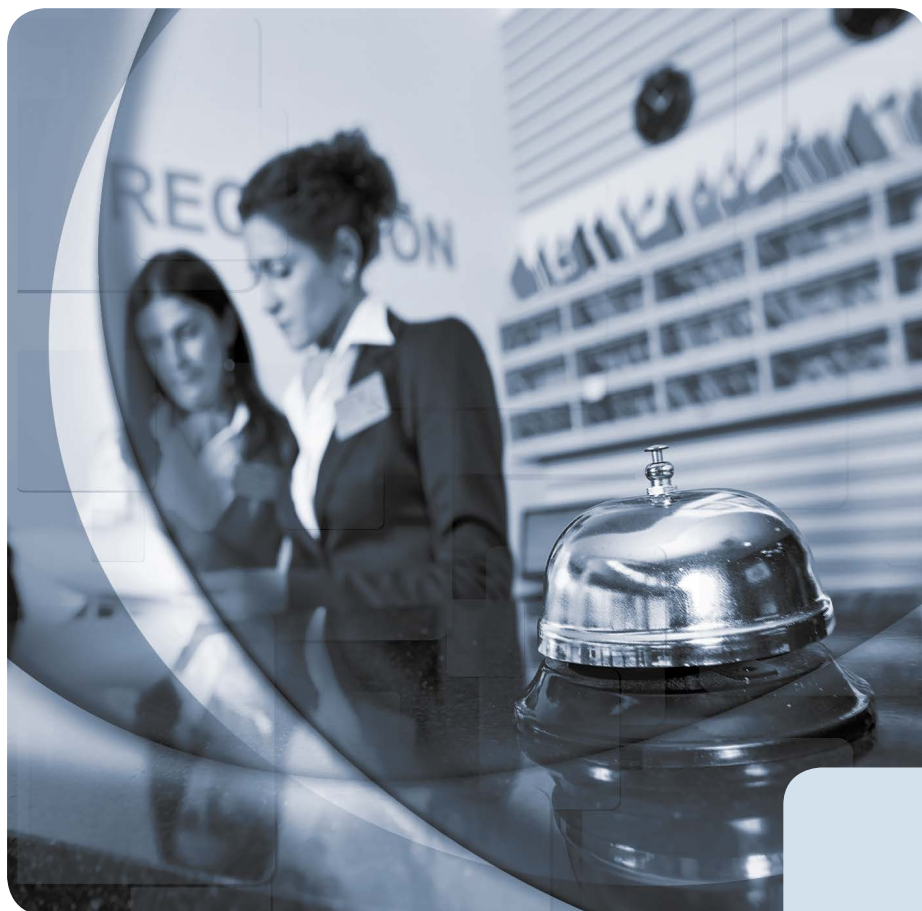


Daene Silva de Moraes Lima
Otomar Lopes Cardoso Junior

Técnicas de Recepção, Atendimento e Cobrança



Técnicas de Recepção, Atendimento e Cobrança

Daene Silva de Moraes Lima
Otomar Lopes Cardoso Junior

Técnicas de Recepção, Atendimento e Cobrança



**prospere.itb**
Qualificação e Empregabilidade

Natal/RN
2016



presidente

PROF. PAULO DE PAULA

diretor geral

PROF. EDUARDO BENEVIDES

diretora acadêmica

PROFA. LEIDEANA BACURAU

diretora de produção de projeto

PROFA. JUREMA DANTAS

FICHA TÉCNICA

gestão de produção de materiais didáticos

PROFA. LEIDEANA BACURAU

coordenação de design instrucional

PROFA. ANDRÉA CÉSAR PEDROSA

projeto gráfico

ADAUTO HARLEY SILVA

diagramação

MAURIFRAN GALVÃO

designer instrucional

RAÍSSA DANIELI SILVA ARAÚJO

revisão de língua portuguesa

ANA AMÉLIA AGRA LOPES

revisão das normas da ABNT

LUÍS CAVALCANTE FONSECA JÚNIOR

ilustração

RAFAEL EUFRÁSIO DE OLIVEIRA

Catálogo da Publicação na Fonte (CIP).

Ficha Catalográfica elaborada por Luís Cavalcante Fonseca Júnior - CRB 15/726.

L732t

Lima, Daene Silva de Moraes.

Técnicas de recepção, atendimento e cobrança /
Daene Silva de Moraes Lima ; Otomar Lopes Cardoso
Junior ; edição e revisão do Instituto Tecnológico
Brasileiro (ITB). – Natal, RN : 2016.
126 p. : il.

ISBN

Inclui referências

1. Técnicas de recepção. 2. Técnicas de atendimento.
3. Técnicas de cobrança. I. Instituto Tecnológico
Brasileiro. II. Título.

RN/ITB/LCFJ

CDU 658.818.2

*“O mais importante na comunicação
é ouvir o que não foi dito.”
(Peter Drucker)*

Índice iconográfico



Atividade



Vocabulário



Importante



Mídias



Curiosidade



Querendo mais



Você conhece?



Internet



Diálogos

O material didático do Sistema de Aprendizado **itb** propõe ao aluno uma linguagem objetiva, simples e interativa. Deseja “conversar” diretamente, dialogar e interagir, garantir o suporte para o estudante percorrer os passos necessários a sua aprendizagem. Os ícones são disponibilizados como ferramentas de apoio que direcionam o foco, identificando o tipo de atividade ou material de estudo. Observe-os na descrição a seguir:

Curiosidade – Texto para além da aula, explorando um assunto abordado. São pitadas de conhecimento a mais que o professor pode proporcionar ao aluno.

Importante! – Destaque dado a uma parte do conteúdo ou a um conceito estudado, que seja considerado muito relevante.

Querendo mais – Indicação de uma leitura fora do material de estudo. Vem ao final da competência, antes do resumo.

Vocabulário – Texto explicativo, normalmente curto, sobre novos termos que são apresentados no decorrer do estudo.

Você conhece? – Foto e biografia de uma personalidade conhecida pelas suas obras relacionadas ao objeto de estudo.

Atividade – Resumo do conteúdo praticado na competência em forma de exercício. Pode ser apresentado ao final ou ao longo do texto.

Mídias – Contém material de estudo auxiliar e sugestões de filmes, entrevistas, artigos, *podcast* e outros, podendo ser de diversas mídias: vídeo, áudio, texto, nuvem.

Internet – Citação de conteúdo exibido na Internet: *sites*, *blogs*, redes sociais.

Diálogos – Convite para discussão de assunto pelo *chat* do ambiente virtual ou redes sociais.



Sumário

Apresentação institucional	11
Palavra do professor autor.....	13
Apresentação das competências.....	15

Competência 01

Identificar as rotinas de recepção, atendimento e cobrança.....	19
Mas afinal, o que é recepcionar?	20
Atender com qualidade	21
A rotina de um atendente de cobrança	24
Resumo	26
Autoavaliação.....	27

Competência 02

Desenvolver técnicas de atendimento ao cliente interno e externo	31
A importância da norma culta	34
Resumo	36
Autoavaliação.....	37

Competência 03

Elaborar ferramentas administrativas.....	41
Planejando uma reunião.....	41
Desenvolvendo catálogos, planilhas e tabelas	46
Resumo	50
Autoavaliação.....	50

Competência 04

Aplicar as técnicas de comunicações empresariais, oficiais e bancárias.....	55
Desenvolvendo a comunicação no ambiente empresarial	55
Técnicas gerais para elaboração de correspondências	57
Resumo	66
Autoavaliação.....	66

Competência 05

Reconhecer e adequar o ambiente de trabalho	71
Qualidade de vida no trabalho	71
Ergonomia é sinônimo de QVT?	74
A organização no ambiente de trabalho.....	76
Ambiente de trabalho e a funcionalidade	78
O método 5S.....	78
As mesas de trabalho	80
Resumo	81
Autoavaliação.....	81

Competência 06

Desenvolver técnicas de cobrança e o CDC.....	85
O consumidor.....	85
A cobrança	87
O profissional na cobrança: habilidades.....	90
Habilidades na cobrança: o que evitar	92
As proteções do CDC.....	93
Resumo	95
Autoavaliação.....	96

Competência 07

Gerenciar o cliente	99
"O cliente é rei"	99
Tipologia dos clientes.....	101
Tipos de clientes e tipos de atendimento.....	105
Cliente: conquistar ou fidelizar?	108
Resumo	109
Autoavaliação.....	109

Competência 08

Implantar normas e procedimentos.....	113
Normas e rotinas.....	113
Planejando as rotinas	115
O manual.....	117
As vantagens e desvantagens.....	119
Atualizando o planejamento	121
Resumo	121
Autoavaliação.....	121
Referências.....	123
Conheça o autor	125



Apresentação institucional

O Instituto Tecnológico Brasileiro (**itb**) foi construído a partir do sonho de educadores e empreendedores reconhecidos no cenário educacional pelas suas contribuições no desenvolvimento econômico e social dos Estados em que atuaram, em prol de uma educação de qualidade nos níveis básico e superior, nas modalidades presencial e a distância.

Esta experiência volta-se para a educação profissional, sensível ao cenário de desenvolvimento econômico nacional, que necessita de pessoas devidamente qualificadas para ocuparem vagas de trabalho e garantirem suporte ao contínuo crescimento do setor produtivo da nação.

O Sistema **itb** de Aprendizado Profissional privilegia o desenvolvimento do estudante a partir de competências profissionais requeridas pelo mundo do trabalho. Está direcionado a você, interessado na construção de uma formação técnica que lhe proporcione rapidamente concorrer aos crescentes postos de trabalho.

No Sistema **itb** de Aprendizado Profissional o estudante encontra uma linguagem clara e objetiva, presente no livro didático, nos slides de aula, no Ambiente Virtual de Aprendizagem e nas videoaulas. Neste material didático, um verdadeiro diálogo estimula a leitura, o projeto gráfico permite um estudo com leveza e a iconografia utilizada lembra as modernas comunicações das redes sociais, tão acessadas nos dias atuais.

O **itb** pretende estar com você neste novo percurso de qualificação profissional, contribuindo decisivamente para a ampliação de sua empregabilidade. Por fim, navegue no Sistema **itb**: um estudo prazeroso, prático, interativo e eficiente o conduzirá a um posicionamento profissional diferenciado, permitindo-lhe uma atuação cidadã que contribua para o seu desenvolvimento pessoal e do seu país.



Palavra do professor autor

Olá, seja bem-vindo!

Recepção, Atendimento e Cobrança, é um estudo de grande importância para várias profissões ligadas ao campo da Administração, portanto, não deve ser visto como particularidade da área de finanças.

Ao longo das competências deste estudo, você aprenderá e se aprofundará em diversos conteúdos, necessários a compreensão da realidade empresarial e organizacional. Verá que com o novo cenário de competitividade, a exigência por profissionais mais qualificados e comprometidos com os objetivos da empresa são indispensáveis.

Na elaboração das competências, a nossa maior preocupação foi estar ao máximo mais próximo de você, com o intuito de contribuirmos no desenvolvimento da sua carreira profissional, com novas perspectivas da realidade do mercado competitivo.

Foi pensando assim, que este material foi desenvolvido, proporcionando o aprendizado de conteúdos valiosos para a sua atuação profissional. Bem como, oferecendo oportunidades de avaliar o seu conhecimento através das atividades propostas, importantes para o exercício do seu dia a dia.

Procure sempre pesquisar e conhecer mais sobre o assunto! Esperamos que através deste estudo você encontre a motivação que precisa para buscar novos aprendizados e novas estratégias para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Lembre-se, você não está sozinho, sempre poderá contar com o nosso apoio. Sucesso nos seus estudos!



Apresentação das competências

Este estudo será apresentado em oito competências, conheça agora a proposta de aprendizagem de cada uma dessas etapas.

No desenvolvimento das quatro primeiras competências, você compreenderá a importância de prestar um atendimento de qualidade, bem como quais as limitações e restrições no ambiente de cobrança, e assim, exercer de forma eficiente e eficaz as suas atribuições no mercado de trabalho.

Na primeira competência, você identificará as rotinas de recepção, atendimento e cobrança, tendo a definição conceitual de cada tópico, e relacionar as atribuições dos profissionais das respectivas áreas.

Na segunda competência, você desenvolverá técnicas de atendimento ao cliente interno e externo. Aproveitaremos para esclarecer a importância de utilizar a linguagem formal e culta, bem como identificar as necessidades de atendimento ao consumidor. Muitas vezes, falhamos no atendimento, pelo fato de não compreendermos a necessidade do cliente.

Elaborar ferramentas administrativas para organização de agendas de reuniões, tabelas, quadros e catálogos, importantes ferramentas de planejamento e preparação do ambiente organizacional, serão abordados na terceira competência.

Chegando à quarta competência, você aplicará as técnicas de comunicações empresariais, oficiais e bancárias, e assim, desenvolver ideias para produção de textos, com foco para o atendimento e cobrança.

Já nas próximas competências, você perceberá que abordaremos outros assuntos com uma visão mais gerencial, além de uma percepção mais ampliada dos impactos destas ações no dia a dia de sua atividade profissional.

O objetivo da quinta competência será reconhecer o ambiente de trabalho, adequando-o às exigências e peculiaridades da organização e, ao mesmo tempo, avaliar a importância da chamada “qualidade de vida no trabalho”.

Dando sequência, na sexta competência, você aprenderá os princípios da cobrança, como também, verá os principais objetivos que a empresa deve determinar ao abordar o cliente neste momento lembrado, sempre, de observar as determinações jurídicas do CDC-Código de Defesa do Consumidor.

Na sétima competência você aprenderá como gerenciar os clientes, reconhecendo suas diferentes características e a melhor forma de agir não somente para reconhecer sua importância para a empresa, mas também para mantê-lo fiel à empresa.

Por fim, na oitava competência você compreenderá a importância da criação de procedimentos e rotinas, suas vantagens, bem como tomar precaução ao adotá-las, implantando as normas e procedimentos para que as ações e atribuições na empresa gerem uma melhor eficiência.



Competência 01

Identificar as rotinas
de recepção, atendimento e cobrança

Identificar as rotinas

de recepção, atendimento e cobrança

Nesta competência, você identificará as rotinas do profissional de recepção, atendimento e cobrança, bem como os aspectos importantes para o bom desempenho dessas atividades.

Com o novo cenário de competitividade, a exigência por profissionais mais qualificados e comprometidos com os objetivos da empresa, passou a ser um pré-requisito na hora da contratação. Porém, analisando o cenário social e cultural em que você está inserido, em sua opinião, qual seria o perfil ideal para profissionais da área de recepção, atendimento e cobrança?

Conto com a sua participação para buscamos juntos essa resposta! Vamos começar?

Para iniciar este estudo, eu trouxe para você a história fictícia da Maria, recepcionista da Felicidade. Vamos conhecê-la?

Maria é recepcionista de uma grande indústria de cosméticos, chamada Felicidade. Maria era muito dedicada ao trabalho, e exercia a sua profissão com muita alegria. Todo o dia Maria acordava motivada por saber que iria trabalhar e desenvolver suas habilidades profissionais. Diariamente recepcionava clientes, atendia ligações telefônicas, respondia mensagens de e-mails, checava a agenda de providências do dia, entre outras tarefas. O expediente de Maria era muito ocupado, devido à rotina de tarefas e a rotatividade de visitantes na indústria, o que a deixava muito realizada com as atividades que exercia. Por esse motivo, todos os colaboradores da indústria, começaram a chamá-la carinhosamente, de Maria da Felicidade.



Fonte: <http://institutouniversal.vteximg.com.br/arquivos/ids/157135-1000-1000/image_secretariado.jpg>. Acesso em: 17 maio 2016.

Analisando a história da Maria, percebemos algumas características profissionais muito importantes. Ela realizava as suas atividades profissionais com alegria e dedicação e estava sempre motivada para isso, cumprindo sua rotina de trabalho de forma aplicada. Maria se sentia tão feliz com a sua profissão de recepcionista que externava essa satisfação para os colegas da fábrica, e isso era contagiante.

Inspire-se com a história de Maria e busque ser um profissional feliz, assim como ela!

Mas afinal, o que é recepcionar?

Recepcionar é abrir as portas da organização, dar as boas vindas ao cliente, fornecedor e até mesmo aos colaboradores que chegam para realizar suas atividades profissionais na empresa.

Estrategicamente, a recepção é posicionada na entrada principal das organizações, possibilitando um estreitamento no contato entre o cliente e a empresa, sendo visto como diferencial para a construção da imagem interna e externa.

Na maioria das vezes, os recepcionistas são coadjuvantes para o sucesso da empresa, por serem responsáveis pelo primeiro contato com o cliente. É importante saber que quem trabalha na recepção de uma empresa tem em mãos uma grande ferramenta para

fidelização de clientes. Portanto, é necessário desenvolver estratégias para realizar um atendimento de qualidade.

Quando as expectativas do cliente em relação ao atendimento são superadas, é provável que o cliente retorne a empresa, como também poderá indicar o serviço ou produto para futuros clientes.

Normalmente, quando chegamos a algum estabelecimento, como, por exemplo, clínicas médicas, hospitais, instituições de ensino, escritórios empresariais, clubes esportivos, e até mesmo instituições religiosas, procuramos espontaneamente por algum balcão de informações com o intuito de esclarecer dúvidas, e nortear nossas necessidades naquele momento. Assim, podemos entender que a essência da recepção é atender o público em geral, com **empatia**, de forma respeitosa e atenciosa, ou seja, prestar um atendimento de qualidade.



Empatia: é a forma de identificação intelectual ou afetiva entre pessoas ou ideias. Ou seja, é se colocar no lugar da outra pessoa.
Fonte: <<http://dicionariodoaurelio.com/empatia>>.
Acesso em: 17 maio 2016.

Atender com qualidade

Dentre as competências de um atendente, podemos dizer que trata-se de um profissional responsável por acolher o cliente, buscando atender com eficiência e eficácia em todos os procedimentos necessários para agilizar o processo.

O atendente deve informar, orientar e esclarecer o cliente, no entanto, o cliente não precisaria expressar que está com alguma dificuldade, pois um bom atendente deve ser um profissional pró-ativo e se antecipar nas informações necessárias para conduzir o cliente, sendo um facilitador, uma ponte de integração.

É importante ressaltar que todos os funcionários de uma empresa devem estar aptos para atender ao cliente, prestador de serviço, e até mesmo atender os colegas colaboradores internos.

Vamos analisar um caso fictício na contratação de um recepcionista:

O Departamento de Comunicação de uma clínica de fisioterapia consolidada na região, divulgou em um jornal de grande circulação da cidade, oportunidade de emprego para o cargo de recepcionista, com contratação imediata.

João, colaborador do Departamento de Recursos Humanos, ficou com a competência de realizar o processo seletivo para a nova contratação. Seguindo a política da empresa, João realizou todo o processo necessário, mediante os critérios exigidos para selecionar os candidatos que mais se destacaram para o cargo de recepcionista.

Assim que o João concluiu os resultados do processo seletivo, apresentou à diretoria da clínica e após autorização, finalizou a fase de seleção do novo recepcionista da clínica.

Após a finalização do processo seletivo, iniciou o procedimento de registro do novo colaborador, sendo transferido o andamento para o Departamento de Pessoal, que acolheu todos os documentos, acompanhou o exame admissional, o registro da admissão na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) e demais procedimentos exigidos na política da empresa.

No caso fictício da clínica de fisioterapia podemos entender que durante o processo de contratação do mais novo recepcionista, alguns setores se comunicam entre si para que a empresa atinja o seu objetivo de contratação.

Na rotina de qualquer empresa não é diferente, cada setor tem sua função importante a desempenhar com os clientes, porém, no dia a dia os setores interagem entre si para alcançar os objetivos e metas da organização. Portanto, o colaborador deve conhecer integralmente a empresa onde exercerá a sua atividade profissional. Compreender a política, qual o segmento que está inserido, quais os serviços que são prestados, quais os produtos oferecidos e qual o diferencial da empresa para o mercado.

Também é preciso saber os telefones de contato, e-mail institucional, site da empresa, entre outras informações que poderão ser surpreendidas por um cliente. Não seria visto de forma positiva, quando algum cliente perguntar o site da empresa, e ter como resposta a frase: “Não sei o site da empresa que trabalho!”

É necessário estar atento, pois qualquer colaborador pode ser surpreendido com um simples questionamento do cliente, ao perguntar, por exemplo: “Onde fica a biblioteca da escola? Preciso pegar o meu filho que ficou estudando após a aula...” O colaborador também poderá ser surpreendido por um prestador de serviço: “Onde fica o financeiro da empresa? Preciso deixar uma nota fiscal de um serviço prestado...” E responder inadequadamente: “Não sei, pois trabalho no Call Center da empresa”.

Muitas vezes, a expectativa do cliente foi criada antes mesmo dele chegar à empresa. Pode ser que nesse atendimento não seja possível fechar contratos, mas o cliente levará a imagem positiva da empresa, e sem dúvida, a oportunidade de futuros contratos, e até mesmo a indicação do serviço ou produto para outros clientes, não deixando de ser uma estratégia de marketing.

É necessário envolver os colaboradores na missão e visão da empresa, por isso, priorizar treinamentos e capacitações, integrar os novos colaboradores para assim minimizar as possíveis falhas no atendimento ao cliente.

É importante lembrar que é essencial exercer atitudes éticas para o sucesso do atendimento. O autor do livro *Ética Profissional*, Sá (2009, p. 151) cita “quatro virtudes essenciais para um bom exercício profissional, que são as seguintes: zelo, honestidade, sigilo e competência”. O autor também afirma que as “virtudes básicas profissionais são aquelas indispensáveis, sem as quais não se consegue a realização de um exercício ético competente, seja qual for à natureza do serviço prestado”.



Importante

Zelo: é uma forma de procurar o bem próprio ou alheio. Levando para o nosso estudo, é o cuidar dos interesses da empresa.

Honestidade: qualidade daquele que é honesto. Característica importante, pois é bom saber em quem podemos confiar. Também são sinônimos: honra e a modéstia.

Sigilo: que guarda segredo; tem discrição. Essa característica é essencial, não podemos pensar em não poder confiar em algum colaborador da nossa equipe de trabalho.

Competência: exercício de suas atribuições; realizar o que compete. Caracteriza como o principal motivo de fazer parte da empresa. Fonte: <<http://www.dicionariodoaurelio.com>>. Acesso em: 17 maio 2016.

Trazendo a citação do livro *Ética Profissional* para o nosso estudo, reconhecemos que manter sigilo e ter zelo nos assuntos cabíveis à empresa é requisito fundamental em várias profissões. E não poderia ser diferente nas profissões de recepcionista e atendente.

“Ética pode ser definida como o conjunto de regras de conduta; é a parte da filosofia que estuda os fundamentos da moral. Enquanto moral é o conjunto dos princípios e valores de conduta; bons costumes”. Fonte: <<http://www.dicionariodoaurelio.com>>. Acesso em: 17 maio 2016.

A moral e a ética devem andar lado a lado, sendo necessário sempre analisar o que é certo ou errado antes de tomar decisões ou agir com atitudes que desencontrem com as normas ou políticas institucionais.

É importante destacar que a **etiqueta profissional** deve ser prioridade no ambiente de trabalho. Nossas atitudes interferem diretamente para consolidação e reconhecimento da nossa imagem profissional, contribuindo ou não para a nossa carreira e crescimento.

São condutas adequadas para o ambiente de trabalho, podendo citar, a pontualidade, respeito, comprometimento, organização e vestimenta adequada para a atividade profissional.



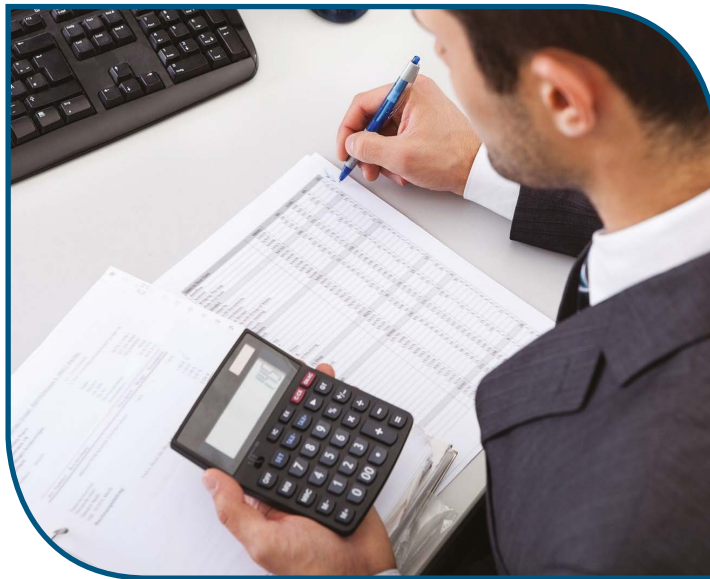
Atividade 01

Com base neste estudo, faça um roteiro personalizado para um atendimento de qualidade. Enumere dez principais pontos que um atendente não poderá deixar de prestar ao cliente.



Etiqueta profissional: são condutas adequadas para o ambiente de trabalho, podendo exemplificar atitudes de pontualidade, respeito, comprometimento, organização e vestimenta adequada para a atividade profissional.

A rotina de um atendente de cobrança



Fonte: <http://institutouniversal.vteximg.com.br/arquivos/ids/157135-1000-1000/image_secretariado.jpg>. Acesso em: 17 maio 2016.

Nos dias atuais, não é algo incomum ouvirmos clientes reclamando de serviços inadequados de empresas de cobrança. No entanto, considerando a importância da qualidade

do atendimento, iremos a partir de agora, analisarmos alguns aspectos importantes para o sucesso de um procedimento de cobrança. Antes vamos definir quem são esses profissionais de cobrança:

São profissionais que exercem atividades de atendimento ao cliente, com a finalidade para cobrança, negociação de contas, pendências de pagamento, entre outras atividades pertinentes a esse segmento.

O atendente de cobrança deve ficar atento à forma de apresentação e abordagem ao cliente, tendo cuidado com atitudes que possam desqualificá-lo, pois tratá-lo de forma desrespeitosa ou com tom agressivo não proporcionará um diálogo produtivo e consensual.

Compete ao atendente atribuições em nome da empresa, e é preciso realizá-las de forma íntegra, se comprometendo com os interesses da empresa. Ou seja, todas as suas atitudes serão absorvidas pelo cliente, não em nome do atendente, mas relacionado diretamente a imagem da empresa.

E assim, como vimos no tópico anterior, não podemos deixar de enfatizar que o atendente de cobrança, no exercício da profissão, deve priorizar atitudes éticas e morais.

Que tal agora conhecer um pouco sobre alguns dos canais de atendimento e serviços disponíveis?

1. Call Center: é uma central de atendimento que estreita o contato entre o cliente e a empresa, e as operações são realizadas apenas por contato telefônico.

- Call Center Ativo: Quando as operações do atendente são direcionadas para realizar chamadas;
- Call Center Receptivo: Quando as operações do atendente são direcionadas para receber chamadas;
- Call Center Híbrido: Quando as operações do atendente são direcionadas para realizar e receber chamadas.

2. Contact Center: É uma central de atendimento, porém as operações são ampliadas, sendo os contatos também realizados por e-mail, chat, SMS, redes sociais, entre outras ferramentas disponíveis.

3. Help Desk: É um serviço responsável em atender solicitações, esclarecimentos e sugestões dos clientes. Tem como finalidade resolver problemas relacionados ao serviço ou produto da empresa.

4. Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC): É responsável por atender reclamações e dúvidas, bem como, orientar os clientes no que for necessário.

5. Telemarketing: É um serviço que utiliza a promoção de vendas e serviços por telefone; também pode realizar pesquisas de mercado e opinião. Fonte: <<http://www.callcenter.inf.br/glossario>>. Acesso em; 17 maio 2016.

O capítulo III, do Decreto Federal n.º 6.523/2008, que tem como título: “Da Qualidade do Atendimento”, regulamenta que os serviços de atendimento ao cliente devem obedecer aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade.



Querendo mais

Acesse o site da Associação Brasileira de Teleserviços: <http://www.abt.org.br/codigo_etica.asp> e leia o Código de Ética do Programa de Autorregulamentação do Setor de Relacionamento (PROBARE), que regulamenta a conduta do *Call Center*, *Contact Center*, *Help Desk*, SAC e Telemarketing. Acesse também, o Portal da Legislação: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm>, e leia o Decreto n.º 6.523, de 31 de julho de 2008. Lá você terá acesso a todo o decreto federal que regulamenta normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC).

Resumo

Nesta competência, vimos a importância de um recepcionista para a imagem da empresa, e que nos dias atuais, a atividade é vista de forma estratégica, já que muitas vezes o

primeiro contato do cliente é com a recepção. Enfatizando as profissões estudadas nesta etapa, você percebeu que para o exercício e desempenho das competências de um recepcionista e atendente do setor de cobrança, é essencial o exercício da etiqueta profissional. Você teve a oportunidade de perceber que a ética e a moral devem andar lado a lado, e que os preceitos éticos e morais, são valores que não podemos abrir mão em nenhuma profissão. Você aprendeu também, que todas as atitudes dos profissionais, são refletidas diretamente na imagem da empresa, sejam elas positivas ou negativas. Sempre opte por atitudes que busquem valorizar o cliente, com respeito e empatia. Ou seja, antes de agir, pense: “Como eu gostaria de ser atendido?” Seja proativo! Não se limite a atitudes pequenas, em que não pode servir uma água ao cliente porque é do comercial da empresa, por exemplo. Esteja preparado para prestar o melhor atendimento. E por fim, procure sempre conhecer a política institucional, quais são os serviços e produtos oferecidos pela empresa que você faz parte. Seja um profissional disposto a desenvolver suas habilidades e competências.

Autoavaliação

01. Assinale a alternativa que NÃO compete a uma recepcionista:

- a) Ser discreta nos assuntos pertinentes à empresa.
- b) Ignorar as necessidades do cliente, pois não compete a função.
- c) Acolher, informar e orientar os clientes.
- d) Agir com preceitos éticos e morais.

02. Considerando o que vimos sobre Ética e Moral nas profissões de Recepcionista e Atendente, podemos afirmar que:

- I – Segundo o Dicionário Aurélio, Ética é o conjunto de regras de conduta, enquanto a Moral é o conjunto dos princípios e valores de conduta.
- II – Nos dias atuais, é dispensável exercer atividades profissionais com preceitos éticos e morais.
- III – O autor do livro *Ética Profissional*, Antônio Lopes de Sá, cita quatro virtudes essenciais para um bom exercício profissional, que são as seguintes: zelo, honestidade, sigilo e competência.

- a) As afirmações I e II estão corretas.
- b) As afirmações II e III estão corretas.
- c) As afirmações I e III estão corretas.
- d) Todas as afirmações estão corretas.

03. O capítulo III, do Decreto Federal de número 6.523/2008, regulamenta que os serviços de atendimento ao cliente devem obedecer alguns princípios, exceto:

- a) Transparência.
- b) Eficiência.
- c) Arrogância.
- d) Cordialidade.

04. Relacione os conceitos, conforme vimos no nosso estudo:

- a) Call Center.
- b) Serviço de Atendimento ao Cliente.
- c) Contact Center.
- d) Help Desk.

- () Central de atendimento que estreita o contato entre o cliente e a empresa.
- () Central de atendimento em que as operações são ampliadas, sendo os contatos também realizados por e-mail, chat, SMS e redes sociais.
- () Tem como finalidade resolver problemas relacionados ao serviço ou produto da empresa.
- () É responsável por atender reclamações e dúvidas, bem como, orientar os clientes no que for necessário.



Competência 02

Desenvolver técnicas
de atendimento ao cliente interno e externo

Desenvolver técnicas

de atendimento ao cliente interno e externo

Nesta competência, você desenvolverá técnicas de atendimento ao cliente. Desta maneira, identificará alguns aspectos necessários para um bom atendimento ao cliente, com foco no cliente interno e externo.

Quando pensamos em atendimento, logo analisamos alguns pré-requisitos que são importantes para avaliar a prestação de um serviço de qualidade. Com isso, quando o atendimento não corresponde às expectativas do cliente, a insatisfação é notória, gerando negatividade à imagem da empresa.

Alguns aspectos são essenciais para qualificar um excelente serviço, dos quais podemos citar como principais fatores para satisfação do cliente: agilidade no atendimento, presteza do atendente, domínio e clareza das informações fornecidas e por último, que as necessidades do cliente sejam atendidas em tempo hábil, isto é, com perfeição e rapidez.



Importante

Conheça o conceito de algumas palavras que irá te ajudar nessa compreensão:

1. **Atendimento** é o ato ou efeito de atender. Ou seja, é um ato em que a empresa presta atenção ao cliente;
2. **Agilidade** é o ato de realizar com facilidade as suas atribuições com presteza, e de forma ágil.
3. **Presteza** é a forma de prestar um serviço de forma rápida, eficiente e eficaz. Nesse contexto, podemos comparar o nível da presteza, quando nos submetemos a esperar um determinado tempo para conclusão de um atendimento ou procedimento.
4. **Qualidade** é caracterizada pela excelência no serviço ou produto. Normalmente são relacionados com a satisfação do indivíduo.

5. **Satisfação** é o ato de satisfazer com alegria, contentamento e prazer. Podemos dizer que é um sentimento de aprovação do indivíduo, quando as expectativas são superadas. Fonte: <<http://dicionariodoaurelio.com>>. Acesso em: 17 maio 2016.



Fonte: <<http://www.heltransportes.com.br/wp-content/uploads/2014/03/atendimento-personalizado-kaizen-digital.jpg>>. Acesso em: 17 maio 2016.

Qual a definição de cliente?

Cliente é um indivíduo ou organização que utiliza de um bem e/ou serviço de um fornecedor, que pode ser uma pessoa física ou jurídica. O cliente é responsável pela existência da empresa, e importante por contribuir com a rentabilidade e lucros da organização. Ninguém melhor que o cliente para avaliar os níveis de qualidade na prestação de serviço.

Os clientes podem ser classificados em dois grupos: internos e externos. Quando falamos em cliente interno, estamos nos referindo a nossa equipe, aos nossos gestores e colegas de trabalho, que participam do processo diário da organização.

Vamos entender com um exemplo: Imagine que você é um recepcionista que diariamente atende a todos os funcionários da organização em que trabalha. Os funcionários da empresa, assim como você, são os clientes internos, responsáveis pelas atividades diárias da organização. Enquanto que os clientes externos, também conhecidos por clientes finais, são aqueles que utilizam os produtos e serviços da empresa.

Para facilitar ainda mais o seu entendimento, vejamos outro exemplo de cliente ex-

terno: Se você está matriculado em um curso técnico de uma determinada instituição de ensino, você não faz parte do quadro funcional desta organização, ou seja, você não é um colaborador, mas, utiliza o serviço da instituição como meio de qualificação profissional. Logo, você é um cliente externo.

A empresa existe para prestar um serviço ou comercializar um produto de qualidade. Portanto, todos os clientes, sejam internos ou externos, devem ser considerados importantes e indispensáveis para atingir o sucesso da organização.

Atender bem é uma decisão



Fonte: Oliveira (2016).

Observe que o cliente não está satisfeito com o atendimento. Ao certo, não podemos saber o motivo da insatisfação do cliente, que pode ser por vários motivos: pelo cliente não aceitar a proposta oferecida pela empresa ou até mesmo por algum motivo particular.

Mas vamos analisar como seria esse diálogo na situação inversa? E se o atendente reagisse da mesma forma do cliente? É necessária sempre essa reflexão: “se eu estivesse nessa situação como reagiria?”. Aplique essa técnica na sua rotina de trabalho!

Segundo Bee (2000), a excelência no atendimento ao cliente depende de quatro princípios fundamentais: o comprometimento da empresa e o posicionamento do cliente no centro da atenção de toda a empresa; o comprometimento dos funcionários com a visão de excelência no atendimento ao cliente; o treinamento dos funcionários para elevar o nível de atendimento ao cliente; e os sistemas e procedimentos para impulsionar o atendimento.

Portanto, não depende apenas da empresa, mas sim, da nossa decisão em atender

com qualidade. Para que o atendimento seja um sucesso, procure sempre olhar nos olhos do cliente, cumprimentá-lo com atenção, usar de formalidade e respeito, e adotar um sorriso ao falar. E não deixe de reservar um momento para ouvi-lo e, prontamente esclarecer suas dúvidas e necessidades.

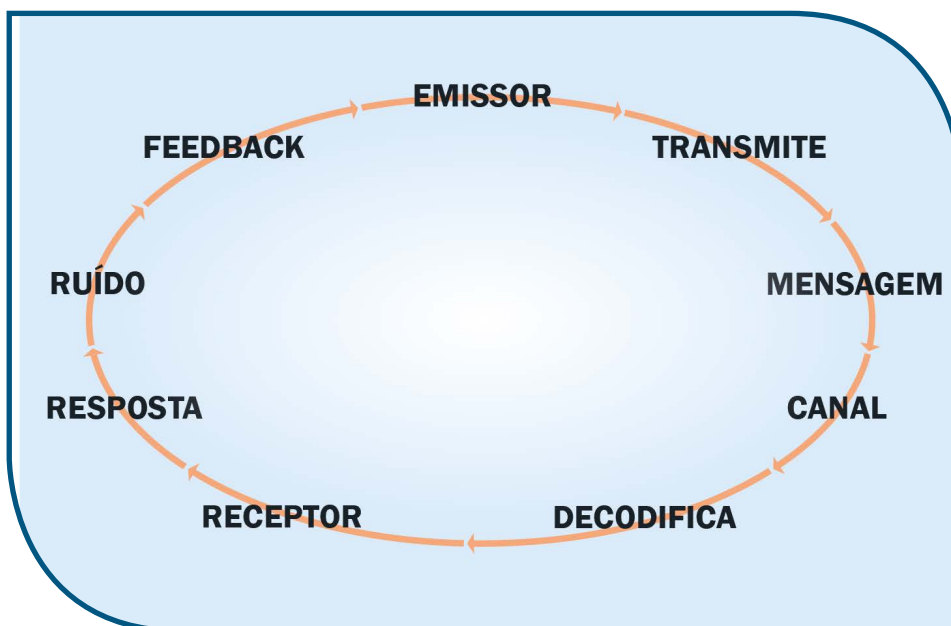


Atividade 01

Conforme você estudou, faça uma lista de dez atitudes positivas de um profissional de recepção e dez atitudes negativas que devem ser evitadas no exercício da atividade de recepcionista. Lembre-se que aprendemos sobre empatia, que é quando você se coloca na posição da outra pessoa. Vamos produzir?

A importância da norma culta

Primeiramente, vamos compreender o que é comunicação. Então, vamos analisar o próximo quadro com os aspectos da comunicação:



SENDO,

Emissor: quem emite a mensagem.

Transmissão: é o que codifica a mensagem.

Mensagem: é a comunicação que é transmitida.

Canal: pode ser por gesto, olhar ou palavras. Também podemos considerar como canais de comunicação: rádio, jornal, televisão, redes sociais etc.

Descodificar: interpretação da mensagem.

Receptor: quem recebe a mensagem.

Resposta: resultado da interpretação.

Ruído: interfere negativamente na comunicação. Nessa etapa, o vocabulário pode interferir devido o uso de vocabulários próprios ou linguagem incompreensível.

Feedback: esta palavra é de origem inglesa, que significa dar resposta. Podemos dizer que é a forma de realimentar a comunicação.

No entanto, a comunicação pode ser mutável quando analisamos um grupo específico. Notamos que as palavras e expressões são alteradas, e sofrem alguma característica própria que identifica e facilita a comunicação do grupo.

Vejamos a seguir, alguns tipos de comunicação:

- **Formal:** prévio planejamento.
- **Informal:** ocorre espontaneamente.
- **Descendente:** ocorre quando a comunicação é realizada entre níveis hierárquicos diferentes, sendo iniciada de baixo para cima. Conhecida também por troca de conceitos. Exemplo: a experiência do colaborador para o gestor.
- **Ascendente:** ocorre quando a comunicação é realizada entre níveis hierárquicos diferentes, sendo iniciada de cima para baixo. Conhecida também por troca técnica.
- **Horizontal:** ocorre quando a comunicação é realizada no mesmo nível hierárquico. Exemplo: entre gestores.
- **Transversal:** ocorre quando a comunicação é realizada entre níveis hierárquicos e departamentos diferentes.
- **Pessoal:** ocorre quando a comunicação é específica ao receptor. Exemplo: uma ligação telefônica, um contato presencial etc.
- **Impessoal:** ocorre quando não há um receptor específico. Exemplo: anúncio no jornal, um comercial na televisão, um outdoor etc.

Entendemos um pouco sobre a comunicação. Porém, nos dias atuais, é comum nos depararmos com linguagens que não se encaixam no padrão da língua portuguesa. Expressões com vícios de linguagem, gírias incompreendidas, **coloquialismo**, formas diversas de se cumprimentar ao chegar ou ao sair de um local e até a ausência de comunicação.

Porém, quando se trata do ambiente profissional, é necessário esquecer a linguagem informal (coloquial) aquela relacionada à língua falada. É necessário fazer uso da linguagem formal, ou seja, a linguagem da norma culta.

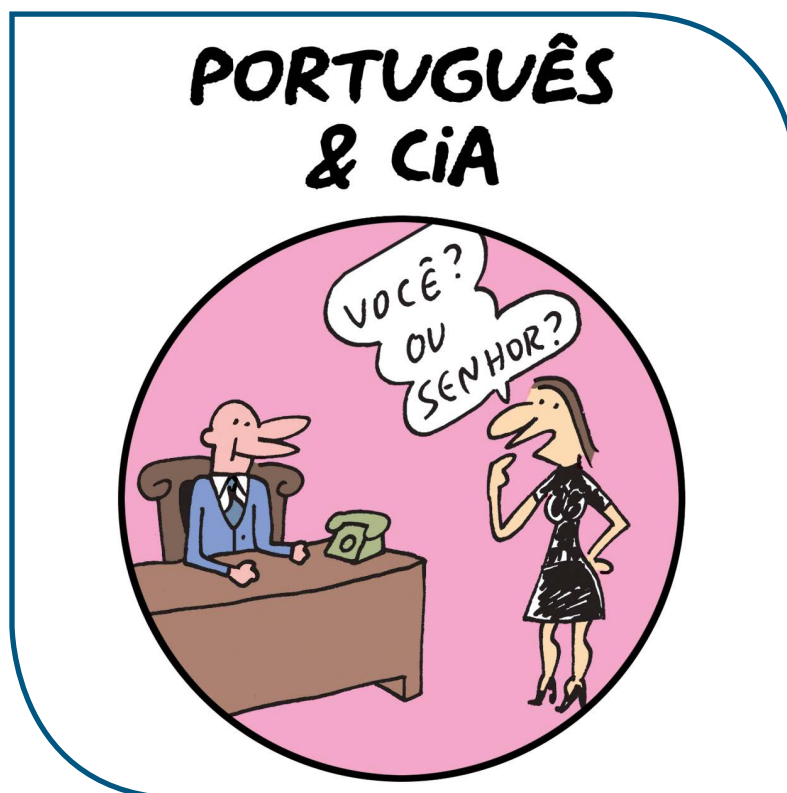
As organizações trabalham com diversos documentos oficiais, como memorandos, ofícios, requerimentos, orçamentos, propostas, entre outros. É necessário que o profissional de atendimento tenha um vocabulário amplo na língua oficial do país, que tenha clareza ao falar e ao escrever, que utilize tratamento impessoal, ou seja, que não pertence a uma pessoa em particular, e faça uso dos padrões de **linguagem formal**.



Coloquialismo:
estilo de linguagem informal. Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues>>.



Linguagem formal:
linguagem de acordo com as normas gramaticais.



<http://thaisnicoleti.blogfolha.uol.com.br/files/2013/11/portugues-e-cia.jpg>.

Acesso em: 17 maio 2016.

Resumo

Esta competência teve como objetivo desenvolver em você o aprendizado sobre as técnicas de atendimento ao cliente. Você identificou quem são os clientes internos e externos

e as contribuições desses clientes para o ambiente organizacional. Identificou também alguns aspectos importantes para o sucesso no atendimento ao cliente. Aprendeu que devemos agir com impessoalidade no atendimento, uma vez que nossas atitudes são realizadas em prol da organização. Estudou a importância da comunicação, bem como os aspectos e os tipos de comunicação existentes na organização; percebeu que a norma culta é indispensável na comunicação, e que ser possuidor de um amplo vocabulário nos permite uma melhor comunicação escrita ou oral. Para melhor enriquecimento do seu vocabulário, priorize sempre a leitura, para assim absorver novas palavras, conceitos e ideias. Até a próxima competência!

Autoavaliação

01. Assinale a alternativa que não compete ao profissional recepcionista:

- a) Ser discreto nos assuntos pertinentes à empresa.
- b) Ignorar as necessidades do cliente, pois não compete a função.
- c) Acolher, informar e orientar os clientes.
- d) Agir com preceitos éticos e morais.

02. Segundo Bee e Frances, a excelência no atendimento ao cliente depende de quatro princípios fundamentais:

- I - O comprometimento da empresa, e o posicionamento do cliente no centro da atenção de toda a empresa;
- II - O comprometimento dos funcionários com a visão de excelência no atendimento ao cliente;
- III - O treinamento dos funcionários para elevar o nível de atendimento ao cliente;
- IV - Desconsiderar os sistemas e procedimentos para impulsionar o atendimento.

- a) As afirmações I e III estão corretas.
- b) As afirmações II e IV estão corretas.
- c) Todas as afirmações estão corretas.
- d) Apenas a afirmação IV não está correta.

03. O profissional de atendimento deve fazer uso da norma culta, utilizando os padrões da língua oficial do país. Marque a alternativa que não está relacionada para o sucesso de atendimento ao cliente:

- a) Tratamento impessoal.
- b) Expressões sem uso de coloquialismo.
- c) Escassez no vocabulário.
- d) Ser conciso ao falar e escrever.

4. Conforme vimos no estudo, não faz parte dos aspectos de comunicação:

- a) Emissor e receptor.
- b) Informal e formal.
- c) Ruído e feedback.
- d) Mensagem e Canal.



Competência 03

Elaborar

ferramentas administrativas

Elaborar

ferramentas administrativas

Nesta competência você aprenderá a elaborar ferramentas importantes da rotina administrativa: agenda de reuniões, tabelas, quadros, catálogos etc. utilizadas no planejamento e na organização das tarefas do ambiente organizacional. Estas ferramentas não são apenas importantes, mas são também indispensáveis à rotina administrativa.

No mundo corporativo a realização de múltiplas tarefas em um curto espaço de tempo é muito valorizada, para isso os processos de trabalho precisam ser realizados com eficiência e eficácia, sendo necessário adotar à rotina de trabalho procedimentos e ferramentas para otimizar o tempo e objetivar os processos com agilidade a fim atingir os resultados.

Planejando uma reunião

O objetivo da reunião é congrega pessoas com interesses comuns, estreitar a comunicação e alinhar ideias e decisões. Quando pensamos em reuniões, logo imaginamos que são diversos os motivos para realizá-las. Podemos agendar uma reunião para apresentar novas ideias e projetos; para informar o andamento ou a conclusão destes; analisar novas propostas; sugerir ações para uma nova campanha; planejar um evento que gerará visibilidade para a empresa; resolver conflitos institucionais; tomar decisões estratégicas; dar feedback; são inúmeros os motivos para se reunir.

Nos dias atuais é comum o setor de Gestão de Pessoas, também nomeados por Recursos Humanos ou Desenvolvimento Humano, buscar estratégias motivacionais para melhorar o desempenho da equipe, e assim, promover reuniões para desenvolver, capacitar e treinar os colaboradores. Dependendo do porte da organização, essas reuniões podem ser realizadas com a participação de todos os colaboradores, podem ser programadas por setor ou departamento, como também podem ocorrer por níveis hierárquicos. Muitas organizações para alcançar metas, utilizam a estrutura hierarquizada, sendo a mais comum com três níveis: Estratégico, Tático e Operacional. Os níveis são interliga-

dos, e mesmo cada um com suas atribuições, desenvolvem funções específicas para o sucesso da empresa.

O que não pode acontecer, é convocar uma reunião sem planejamento. É provável que você já tenha participado de alguma reunião, em que o responsável por conduzi-la iniciou as boas vindas, dizendo: “hoje vamos falar sobre o quê?” Ou então: “Alguém tem algum ponto para incluirmos na pauta da reunião?”. Esses casos são considerados atos sem planejamento, uma vez que as reuniões precisam ser previamente planejadas e traçados o objetivo e a pauta, ou seja, o conteúdo que será apresentado aos participantes da reunião.

Sempre antes de marcar uma reunião, é preciso analisar alguns pontos. Se pergunte: “essa reunião é realmente necessária?”. Se a resposta for sim, comece a planejar. Trace os motivos que influenciaram a reunião da equipe, elabore a pauta, analise quem deverá ser convocado etc. Sobre outros pontos trataremos ao longo desta competência.

Tipologias das reuniões

As reuniões podem ser classificadas como **formal e informal**. As formais são as mais comuns, aquelas que acontecem com maior frequência por terem um procedimento padrão na sua operacionalização. Enquanto a reunião informal é caracterizada por não exigir tanta formalidade, e não há restrições nos assuntos a serem discutidos. Como vimos, as reuniões podem ser motivadas por várias situações: apresentar um conteúdo, analisar ou solucionar um problema, tomar decisões, avaliar projetos etc.

Quando caracterizada por finalidade, as reuniões podem ser chamadas de **estratégicas, táticas e operacionais**. São consideradas estratégicas quando o objetivo é o planejamento de ações em longo prazo. Por exemplo, neste tipo de reunião se pergunta: “quando fazer a ampliação da empresa”. Já a reunião tática ocorre quando as ações são realizadas em médio prazo, e nessa etapa a pergunta para ação é: “como fazer a ampliação da empresa”. E por fim, a reunião operacional, que são para ações de curto prazo, para acontecer de imediato. Seria o momento de “executar a ampliação da empresa”.

Algumas categorias de reuniões:

- 1. Informativa:** ocorre quando o objetivo é informar ou apresentar sobre uma nova proposta ou produto a ser lançado.
- 2. Consultiva:** ocorre com o objetivo de verificar com os presentes qual a melhor sugestão, recomendação ou conselho para resolver determinando problema. Essa tipologia de

reunião busca aprovar a campanha publicitária da organização, por exemplo.

- 3. Explicativa:** o objetivo de uma reunião explicativa é socializar as informações, e esse tipo de reunião é de grande importância por proporcionar a interação com todos colaboradores da organização, e assim evitar ruídos na comunicação.
- 4. Decisiva:** tem como característica identificar alternativas para tomar decisões ou solucionar problemas existentes.
- 5. Participativa:** analisar fatos que são importantes para a tomada de decisão. Normalmente, esse fato é de interesse de todos os participantes presentes e estrategicamente indispensável para alcançar metas e objetivos da empresa.
- 6. Avaliativa:** nesta categoria são verificadas e acompanhadas as fases anteriores, com o intuito de avaliar se as decisões foram corretas, se precisa de algum ajuste, se houve algum desvio de finalidade, quais as dificuldades encontradas, entre outros aspectos que poderão surgir ao longo da reunião.

É importante relatar que na mesma reunião pode ser discutir vários assuntos. Não é viável para a organização promover uma reunião para discutir apenas um assunto, por isso, normalmente são concentrados vários assuntos em uma única reunião. Neste caso, é importante que durante a elaboração da pauta, a mesma seja planejada analisando os assuntos de maior prioridade, para que esses sejam discutidos no início da reunião.

Analisando um caso hipotético de uma reunião de diretoria: Para decidir um tópico da pauta, foi convidado para participar da reunião o gerente de produção da empresa, com o intuito de alinhar alguns aspectos para melhorar a produção da empresa. Neste caso, o ideal é ordenar na pauta que essa discussão seja proposta logo no início, para que o gerente de produção possa dar continuidade as suas obrigações diárias dentro da organização. Porém, caso o assunto a tratar com o gerente de produção seja dependente de outras decisões que serão discutidas mais a frente, a sugestão é convocá-lo para chegar um pouco mais tarde, para evitar que o gerente se ausente por muito tempo das suas atividades de trabalho.

Organizando a agenda da reunião

No processo de planejamento de uma reunião, é indispensável à elaboração de um roteiro que irá nortear os assuntos que serão apresentados durante a reunião, chamado de

agenda de reunião, mais conhecido como pauta da reunião. Ao serem definidos os pontos da pauta a mesma deve ser enviada aos interessados, antecipadamente ou distribuída antes de iniciar a reunião. Para a construção da pauta deve-se fazer uso de uma linguagem culta e impessoal, direcionada ao entendimento de todos.

Vejamos a seguir alguns procedimentos para elaboração de uma pauta de reunião bem planejada:

1. Especificar as formalidades que darão início a reunião. Registram-se os presentes e informa às ausências que foram justificadas;
2. Apresentar os assuntos que serão abordados. Caso seja continuidade de uma reunião anterior, deverão ser retomados os pontos em aberto, fazendo conexão com os assuntos da pauta atual a fim de integrá-los;
3. Verificar com os convocados se tem alguma sugestão a acrescentar;
4. Sugerir data para realizar a próxima reunião;
5. Definir quem coordenará a próxima reunião;
6. Se a próxima reunião for para a tomada de alguma decisão, deverá ser solicitado que os participantes se dediquem a estudar a proposta antes da mesma;
7. Ordenar quais as discussões que serão apresentadas na próxima reunião. Nessa etapa também poderá ser definido se haverá alguma votação na próxima reunião para finalizar algum projeto em andamento.

Elaborando a ata da reunião

As discussões e decisões da reunião deverão ser registradas por escrito na Ata de Reunião, considerado um importante documento para registro escrito dos fatos em qualquer reunião, e assim, não é diferente em reuniões de negócios ou empresariais. Normalmente os registros escritos em ata são dados objetivos, relevantes aos assuntos abordados; as propostas que foram aprovadas; as providências que deverão ser tomadas; entre outros pontos que sejam vistos como necessários para os que presidem a mesa de reunião. Vejamos abaixo um modelo da Ata de Reunião:

MODELO DE ATA DE REUNIÃO

Título da Reunião:

Às ____ horas, do dia ____, do mês de _____, do ano de _____, reuniu-se a Diretoria do Centro Acadêmico _____, do Instituto Tecnológico Brasileiro.

Na pauta de reunião foram discutidos os seguintes assuntos:

Sendo aprovadas as seguintes propostas:

A serem encaminhadas para devidas providências:

A reunião foi presidida por _____ (nome),
_____ (cargo) e por mim,
_____ (nome), _____
(cargo), que a secretariei.

Assinaturas:

Fonte: autoria própria (2015).



Atividade 01

Em uma determinada fábrica de fardamentos, observou-se que nos últimos três meses não houve lucros significativos. Porém nos relatórios da fábrica, observou-se que a produção continuou constante, sem que houvesse uma redução nos pedidos e confecção dos fardamentos. Para tal solução, os diretores decidiram convocar uma reunião, com o objetivo de diagnosticar todas as etapas dos processos. E diante do exposto, planejar as metas dos próximos dois anos.

Com base nas informações citadas, elabore uma agenda de reunião. Observe que é uma reunião de relevância para a fábrica, e foi delegada a você essa atividade. Você é a peça fundamental nesse planejamento. En-

tão, explore todo o conteúdo, não deixe de praticar o que você estudou nas competências anteriores. Seja criativo, elabore o máximo de tópicos, afinal, essa agenda de reunião será para tratar assuntos norteadores de uma organização, para correção de possíveis falhas e planejamento para os próximos dois anos consecutivos. Não deixe de utilizar termos técnicos, fazer uso da norma culta e linguagem formal.

Desenvolvendo catálogos, planilhas e tabelas

Catálogos são ferramentas essenciais para facilitar a comercialização dos produtos e serviços de uma empresa. Podem ser organizados por categorias, segmentos, preços. Normalmente, são criados em material gráfico, com aspecto bem apresentável ou em versões virtuais. O catálogo é um instrumento essencial para os consultores e representantes da empresa, que vão ao mercado fazer a divulgação e utilizam esse material como suporte nas vendas, por apresentar individualmente as especialidades técnicas de todos os produtos.

No processo de elaboração dos catálogos é necessário organizar o que será apresentado e quais as informações que serão disponibilizadas para atrair o interesse dos clientes, sejam clientes atuais ou novos clientes. O tamanho do catálogo ou número de páginas será definido conforme a quantidade de informações, quanto maior o conteúdo, maior será o tamanho final do material produzido. Porém, quanto mais complexo for o material, maior será o custo final do catálogo. Vejamos agora as etapas para a criação de catálogos:

Brief: é a coleta de informações tanto da empresa quanto do material específico.

Boneco: é a estruturação primária ou inicial necessária para a criação de catálogos ou qualquer outro material impresso.

Textos: é o desenvolvimento de todos os conteúdos do material.

Aprovação do conteúdo: nessa etapa, pode-se motivar uma reunião para aprovação do conteúdo.

Direção de arte e diagramação: a equipe elabora o material gráfico, organizando os textos e imagens, ou seja, a versão que será impressa no catálogo.

Aprovação impressa: é o primeiro contato com o material impresso. Nessa etapa, é necessário atenção de forma minuciosa para possíveis correções e ajustes.

Correções e ajustes: caso não haja necessidade de correções e ajustes, essa etapa poderá ser desconsiderada.

Aprovação Final: com a aprovação final, o material será enviado para a gráfica para o processo de impressão do catálogo da empresa.

Fechamento de arquivo do catálogo nos padrões gráficos.

Fonte: <<http://www.conceitoideal.com.br/Criacao/catalogos.html>>.
Acesso em: 17 maio 2016.

Planilha e tabelas: antecipando resultados



Fonte: <<http://www.3aconsultores.com.br/wp-content/uploads/2011/03/Planilhas-web3.jpg>>.
Acesso em: 17 maio 2016.

Quando pensamos em trabalhar com planilhas, recordamos números, fórmulas, símbolos, cálculos e resultados. Afinal, o que é uma planilha? Qual o objetivo das planilhas? Esses são alguns questionamentos que iremos esclarecer a partir de agora.

Planilha é uma ferramenta de gestão, indispensável para planejamento de rotinas admi-

nistrativas, organização de ideias e para conclusão de resultados. Trabalhar com planilhas é antecipar problemas, prever riscos, controlar o financeiro, planejar estratégias e metas.

Inúmeros são as quantidades de planilhas existentes. A classificação pode ser por área, podemos exemplificar algumas áreas, como Comercial, Finanças, Marketing, Produção, Recursos Humanos etc. Cada área tem planilhas específicas que são elaboradas para alcançar os seus resultados, sejam esses resultados exclusivamente para o setor ou para o andamento de toda a empresa.

Não defenda a ideia de que gerenciamento de empresas é uma ferramenta para empresas de grande porte. Gerenciar as finanças, as vendas, os lucros, a produção, entre outros estudos, devem ser exigência para qualquer empresa, inclusive as microempresas.

São inúmeros recursos que podemos encontrar utilizando as planilhas. Podemos trabalhar com controle de estoque, controle diário de caixa, cálculo para capital de giro, controle de produtividade, controle de metas. Muitos são os tipos de planilhas, inclusive algumas empresas inovam diariamente, criam suas próprias planilhas para buscar agilidade nos processos, nas vendas, nos lucros. O importante é desenvolver a sua equipe a trabalhar com ferramentas que auxiliem no alcance dos resultados da organização.

Outra ferramenta que complementa a planilha é a tabela. As tabelas podem ser classificadas como geral, quando abrange amplamente vários assuntos, ou serem específicas, quando é elaborada com um objetivo específico. Os resultados das tabelas podem ser avaliados por linhas e colunas. Para melhor compreensão, vamos analisar as imagens abaixo, de um estudo sobre os impactos da mecanização da colheita de cana de açúcar no Estado de São Paulo.

A tabela 1, logo abaixo, apresenta as regiões administrativas do Estado São Paulo. Para tal estudo, considera-se uma tabela geral que abrange os dados quantitativos dos municípios, os percentuais por município e a taxa acumulada. Observe:

ID	REGIÃO ADMINISTRATIVA	QUANTITATIVO DE MUNICÍPIOS	%	% ACUMULADA
1	São José do Rio Preto	96	14,88	14,88
2	Campinas	90	13,95	28,34
3	sorocaba	79	12,25	41,09
4	Presidente Prudente	53	8,22	49,30
5	Marília	51	7,91	57,21
6	Araçatuba	43	6,67	63,88
7	Bauru	39	6,05	69,92
8	São José dos Campos	39	6,05	75,21

ID	REGIÃO ADMINISTRATIVA	QUANTITATIVO DE MUNICÍPIOS	%	% ACUMULADA
9	São Paulo	39	6,05	82,02
10	Central	26	4,03	86,05
11	Ribeirão Preto	25	3,88	89,92
12	Franca	23	3,57	93,49
13	Barretos	19	2,59	96,43
14	Registro	14	2,17	98,60
15	Santos	9	1,40	100,00
	Total	645	100,00	-

Tabela 1 – Regiões administrativas de São Paulo
 Fonte: <https://www.embrapa.br/gite/fiesp/resultados/tabelas/tabela_regadm.png>.
 Acesso em: 17 maio 2016.

Analise agora a tabela 2, que especifica a região que cultiva a cana de açúcar por região administrativa.

ID	REGIÃO ADMINISTRATIVA	QUANTITATIVO DE MUNICÍPIOS	%	% ACUMULADA
1	São Jose do Rio Preto	798.792	14,44	14,44
2	Araçatuba	615.556	11,12	25,56
3	Campinas	529.384	9,57	35,13
4	Bauru	508.502	9,19	44,32
5	Franca	504.079	9,11	53,43
6	Ribeirão Preto	480.041	8,68	62,10
7	Presidente Prudente	476.778	6,62	70,72
8	Central	474.803	8,58	79,30
9	Marília	455.849	8,24	87,54
10	Barretos	421.512	7,62	95,15
11	Sorocaba	268.237	4,85	100,00
12	Santos	0	0	0
13	Registro	0	0	0
14	São Sojé dos Campos	0	0	0
15	São Paulo	0	0	0
	Total	5.533.532	100,00	-

Tabela 2 – Regiões de cultivo da cana de açúcar
 Fonte: <<https://www.embrapa.br/gite/fiesp/resultados/tabelas/tabela01.png>>.
 Acesso em: 17 maio 2016.

Para finalizar esta análise, vejamos o gráfico 1, que apresenta os resultados dessa pesquisa. Perceba que o gráfico é um recurso visual que facilita a compreensão dos dados ilustrados na tabela, e assim otimizando a compreensão dos resultados obtidos na pesquisa.

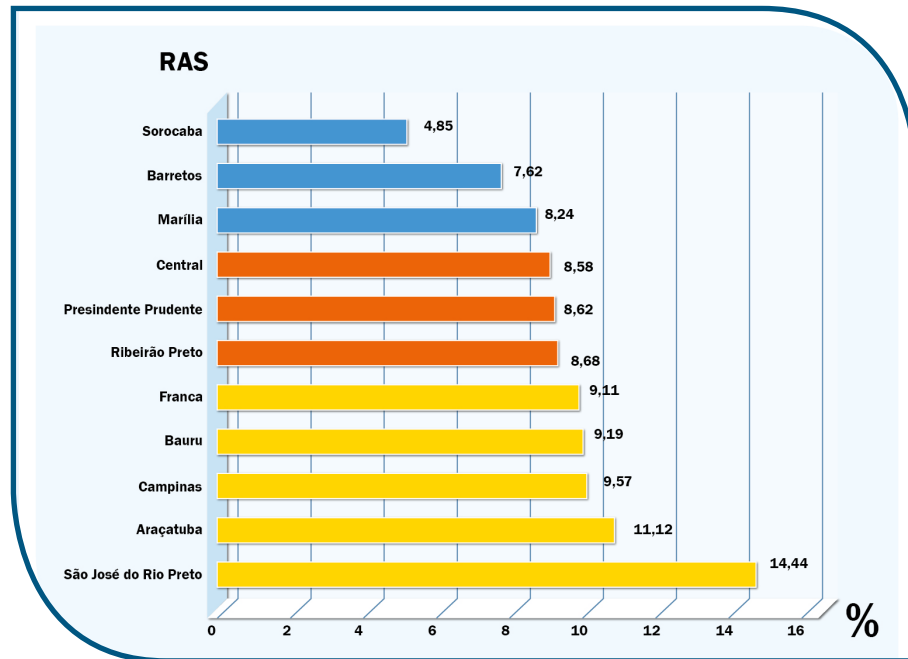


Gráfico 1 – Regiões de cultivo da cana de açúcar

Fonte: <<https://www.embrapa.br/gite/fiesp/resultados/tabelas/grafico01.png>>.
Acesso em: 17 maio 2016.

Resumo

Iniciamos esta competência com a proposta de como organizar uma reunião. Em seguida, definimos as finalidades que motivam a reunião, como elas podem ser classificadas e quais as principais categorias. Definimos agenda de reunião, também chamada de pauta de reunião, e aprendemos quais são os critérios necessários para elaboração de um roteiro. Não esqueça que sempre antes de agendar uma reunião, analisar se a reunião é necessária ou não, e sempre que convocar a reunião, informar antecipadamente a pauta que será discutida aos convocados. E que registrar por escrito na ata de reunião os assuntos abordados, discutidos e aprovados em reunião, são ações indispensáveis para futuros questionamentos ou decisões. Também aprendeu as ferramentas de catálogos, planilhas, tabelas e gráficos, bem como, as suas aplicações e contribuições no ambiente organizacional. Espero você na próxima competência!

Autoavaliação

01. Julgue como certo ou errado conforme a classificação de reunião por categoria:

I – Informativa: tem como finalidade avaliar as propostas.

II – Consultiva: tem como objetivo de verificar com os presentes qual a melhor sugestão, recomendação ou conselho para resolver determinando problema.

III – Explicativa: o objetivo de uma reunião é avaliar as informações de grande importância para a empresa.

IV – Decisiva: a reunião decisiva tem como característica identificar alternativas para tomar decisões, mas não de solucionar problemas existentes.

V – Participativa: analisar fatos que são importantes para a tomada de decisão.

- a) As afirmações I e III estão corretas;
- b) As afirmações II e IV estão corretas;
- c) As afirmações II e V estão corretas;
- d) Todas as afirmações estão corretas.

02. Relacione as colunas, caracterizando a descrição das ferramentas administrativas estudadas nesta competência:

(A) Planilha

(B) Agenda de reunião

(C) Catálogo

(D) Tabela

- () Nessa ferramenta os resultados podem ser avaliados por linhas e colunas;
- () Elaborado para apresentar e atrair o interesse dos clientes, excelente ferramenta para auxiliar no processo de vendas dos produtos e serviços;
- () Ferramenta de gestão indispensável para planejamento de rotinas administrativas, organização de ideias, planejamento de metas e estratégias, e para conclusão de resultados;
- () Ferramenta indispensável para nortear os assuntos que serão apresentados durante a reunião.

03. Para a construção da pauta ou agenda de reunião deve-se fazer uso de uma linguagem culta e impessoal, direcionada ao entendimento de todos. Assinale a alternativa que corresponde às características de uma pauta ou agenda de reunião:

- a) Registro dos presentes na reunião e as justificativas das ausências;
- b) Registro por escrito e de caráter objetivo, com assuntos relevantes, que contam as propostas aprovadas e as providências que deverão ser tomadas;
- c) Definir a data da próxima reunião, bem como, quem a coordenará;
- d) Poderá solicitar aos membros que estudem a proposta antes da próxima reunião.

04. Com base no processo de elaboração de catálogos, relacione as colunas:

- (A) É a estruturação primária ou inicial, necessária à criação de catálogos ou qualquer outro material impresso.
- (B) É o desenvolvimento de todos os conteúdos do material.
- (C) É a coleta de informações tanto da empresa quanto do material específico.
- (D) A única etapa que poderá ser desconsiderada no processo de elaboração do catálogo.

- () Brief
- () Boneco
- () Texto
- () Correções e ajustes



Competência 04

Aplicar as técnicas

de comunicações empresariais, oficiais e bancárias

Aplicar as técnicas

de comunicações empresariais, oficiais e bancárias

Na competência 02, falamos um pouco sobre a importância da comunicação, e acredito que você já tenha alguma noção sobre esse assunto, o que nos permitirá um ótimo aproveitamento durante este estudo. Aprendemos que a comunicação oral ocorre de forma natural e espontânea, sendo essencial no dia a dia dos indivíduos por contribuir com a formação e desenvolvimento social. A comunicação escrita segue as exigências da norma culta, e tem como característica a linguagem clara e objetiva.

Nesta competência, você irá conhecer e aplicar os tipos de comunicações empresariais, oficiais e bancárias, e ao longo do estudo analisar alguns pontos para alcançar uma comunicação mais eficaz. No que se refere à comunicação escrita, é necessário desenvolver técnicas de produção textual para as áreas de atendimento e cobrança.

Quando analisamos a importância da comunicação para o mercado empresarial, observamos que sem a comunicação torna-se inviável a rotina de uma empresa. A comunicação é uma ferramenta importante para interagir, dialogar, e conseqüentemente, desenvolver novas ideias para alcançar as metas, dar feedback ao colaborador etc.

Desenvolvendo a comunicação no ambiente empresarial

Antes de iniciarmos a comunicação empresarial, vamos identificar os três principais tipos de correspondência. A primeira é a correspondência particular, de cunho familiar ou social, que pode tratar de assuntos variados, como felicitações por algum motivo especial, como por exemplo, aniversário, formatura, casamento, batizado, como também pode ser utilizado em momento de luto, para oferecer os pêsames aos familiares. Este tipo de correspondência, também é utilizado para envio de convites e avisos. O segundo é a correspondência oficial, em que as empresas podem se comunicar usando documentos oficiais, como circular, ofício e memorando. E por fim, a correspondência comercial, que está exclusivamente relacionada a assuntos

empresariais. É utilizada por todos os seguimentos, como comércio, bancos e indústrias, e contribui para estabelecer relacionamento entre empresas e/ou empresas-clientes.



Fonte: <<http://thumbs.dreamstime.com/z/entrega-da-correspond%C3%Aancia-de-neg%C3%B3cio-8594864.jpg>>. Acesso em: 17 maio 2016.

Mas como pode funcionar uma comunicação externa se a organização não reconhecer como prioridade a comunicação interna?

A comunicação interna pode alcançar o colaborador de várias maneiras. Pode ocorrer face a face, mediante o contato direto entre o colaborador e o gestor da empresa. Pode ser mediante o efeito cascata, em que o processo de comunicação é iniciado de uma hierarquia superior, e as informações são repassadas de cima para baixo, ou seja, verticalmente. Como também pode ocorrer de forma integrada, que ocorre quando há integração de vários setores em busca de uma meta, objetivo ou propósito.

Porém, para que a comunicação interna não tenha interrupção, é necessário investir em estratégias de comunicação, independentemente do cargo ou nível hierárquico que ocupe na organização.

Vejamos a seguir, o glossário de alguns termos da comunicação interna empresarial:

Blog corporativo: é um veículo institucional, que permite a troca de informações e interação tanto do público interno quanto o externo.

Circular: é uma comunicação por escrito, que através de mensagem direcionada para um público específico, repassa avisos, regras e ordens.

Comunicação interna: é um meio de comunicação para divulgar informações a todos

os funcionários ou apenas a um grupo. Nesse tipo de comunicado pode ser utilizado e-mail, intranet, chats e murais institucionais.

Comunicação não oficial: informações incertas e sem confirmação entre os colaboradores.

Intranet: é uma rede web interna de uma empresa ou organização que só pode ser utilizada por funcionários para acessar dados institucionais.

Jornal mural: publicações com conteúdo informativo, podendo ser dirigido ao público interno e externo. Também chamada de Boletim.

Newsletter: é um boletim eletrônico informativo, como forma de divulgação das últimas notícias ou ações importantes.

Portal corporativo: plataforma institucional e digital unificada de relacionamento com o colaborador. Assim como a intranet, facilita as atividades operacionais e administrativas dos departamentos.

Rádio ou TV corporativa: meio de comunicação que transmite comunicação interna mais ágil, moderna e integrada. Ocorre quando a organização tem sede em uma determinada cidade, e as filiais em cidades distintas, podendo ocorrer simultaneamente por videoconferência.

(Fonte: <<http://www.racecomunicacao.com.br/>>. Acesso em: 17 maio 2016.).

Técnicas gerais para elaboração de correspondências

A correspondência comercial é um tipo de comunicação escrita entre pessoas físicas ou jurídicas, para estabelecer relações através de mensagens direcionadas de cunho individual ou personalizada. Como já vimos na competência anterior, é indispensável o uso dos padrões da norma culta, priorizando a escrita de forma clara, para alcançar o objetivo da comunicação.

Para a elaboração da correspondência comercial, são necessários alguns procedimentos que firmam a legalidade dos atos descritos, levando mais segurança e credibilidade para o destinatário. Vejamos a seguir dados indispensáveis de uma correspondência comercial:

- Logomarca ou símbolo: é aquela ideia que relaciona a imagem da empresa. Deve ser posicionada no início da página, acompanhado do endereço da empresa;
- Número ou sequência de envio, como forma de controle interno;



Vocativo: É o termo utilizado para chamar ou invocar outra pessoa.

- Iniciais do departamento expedidor e número do documento. Por exemplo: a correspondência número 0001 do Departamento de Pessoal: DP/0001;
- Localidade e data de elaboração da correspondência, como por exemplo: Brasília, 17 de outubro de 2015;
- No uso de datas de 1 a 9, deve-se escrever: 1 de novembro de 2015. Observe que dispensa o zero antes do número 1;
- Assunto do que se trata o comunicado. Indispensável em qualquer tipo de correspondência, assim, o leitor tomará conhecimento do assunto que será apresentado no documento;
- **Vocativo.** Deve-se chamar o destinatário: Sr. João Duarte, Sra. Lenilda Silva. Recomenda-se evitar o uso de expressões como Caríssimo, Digníssimo, Prezadíssimo, Respeitabilíssimo, Ilustríssimo. Quanto aos títulos de Doutor e Professor, não devem ser utilizados como forma de tratamento, uma vez que sempre relativos à pessoa, não a um cargo ou uma função em que ocupa;
- Corpo da correspondência: a escrita deve ser clara e objetiva;
- Fechos (fechamento) ou despedida: é constituído pelo último parágrafo. Sugeri-se o uso de alguns fechos, como: Atenciosamente, Respeitosamente, Saudações, Cordialmente. Deve-se evitar o uso de fechos que demonstrem relação de amizade ou aproximação entre as partes. Portanto, não se devem usar fechos, como por exemplo: “com muito carinho e distinta amizade”, “aguardo notícias com elevada consideração”. Esses são inadequados para correspondências comerciais;
- Para autoridades superiores, inclusive o Presidente da República:
Respeitosamente;
- Para autoridades de mesma hierarquia ou de hierarquia inferior:
Atenciosamente;
- Assinatura ou signatário: deve ser informado o nome e o cargo ou função que o remetente ocupa na empresa. O traço para assinatura é dispensado em qualquer documento.

Vejamos o modelo ilustrado a seguir:

Forma de identificação:

(Assinatura)
(Nome)
(Cargo do signatário)

Exemplo com apenas um responsável:

José Pereira da Silva
Diretor Administrativo

Exemplo de caso com dois responsáveis:

(Assinatura)	(Assinatura)
(Nome do responsável)	(Nome do corresponsável)
(Cargo do signatário)	(Cargo do signatário)

Fonte: autoria própria (2015).

Em alguns casos, é necessário enviar alguma correspondência emergencialmente, e muitas vezes o diretor ou gerente responsável pelo envio, encontra-se ausente da empresa. Em casos particulares em que estamos nos referindo, é importante frisar que para não aguardar o retorno do responsável pelo setor, a assinatura dessa correspondência poderá ficar na responsabilidade da assistente do setor, secretária ou recepcionista, desde que informe no campo da assinatura: p/ nome do responsável. Exemplificando, p/ João Duarte ou p/ Lenilda Silva. Que significa dizer, que na ausência do diretor, estou assinando esse referido documento.

Assim, observarmos a elaboração de documentos e correspondências de uma rotina empresarial. Você pode estar pensando o quanto é complexo elaborar documentos e correspondências, mas não pense assim, pois é algo tão comum na rotina administrativa, que você logo estará familiarizado com todo o protocolo.



Atividade 01

Pesquise no Manual de Redação da Presidência da República, através do site: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm>, os **pronomes de tratamento** e vocativos utilizados nos documentos comerciais, oficiais e bancários, conforme a tabela abaixo:



Pronomes de tratamento: São nomes corteses utilizados para invocar outra pessoa.

Poder Executivo		
Autoridade	Forma de Tratamento	Vocativo
Poder Judiciário		
Autoridade	Forma de Tratamento	Vocativo
Poder Legislativo		
Autoridade	Forma de Tratamento	Vocativo
Outras autoridades		
Autoridade	Forma de Tratamento	Vocativo

Correspondência comercial

A correspondência comercial é um tipo de comunicação escrita entre pessoas físicas ou jurídicas, para estabelecer relações através de mensagens direcionadas de cunho individual ou personalizada. Como já vimos em competência anterior, é indispensável o uso dos padrões da norma culta, priorizando a escrita de forma clara, para alcançar o objetivo da comunicação.

Para elaboração da correspondência comercial, são necessários alguns procedimentos, que firmam a legalidade dos atos descritos, levando mais segurança e credibilidade para o destinatário. Vejamos a seguir dados indispensáveis de uma correspondência comercial:

(Logomarca do Armazém do EPI)

José e Cia. Ltda.
Avenida Areia Branca, 55. Brasília - DF
DC nº 0100/2016

Brasília, 17 de outubro de 2015.

Ao Técnico em Segurança do Trabalho
Senhor Daniel Alves
Rua das Flores, 132. São Paulo - SP

Assunto: **Suspensão dos serviços**

Prezado Senhor,

Informamos que no período de 10 novembro a 31 de dezembro do corrente ano, os serviços da loja estarão suspensos, para reforma e ampliação da loja.

Reabriremos a partir do dia 01 de janeiro de 2016.

Agradecemos a compreensão.

Atenciosamente,

José Francisco
Diretor Comercial

Fonte: autoria própria (2016).

Correspondência oficial

As correspondências oficiais são utilizadas para comunicação entre os órgãos públicos ou entre os órgãos públicos e a sociedade. Os documentos oficiais são regidos pelo Manual de Redação da Presidência da República, que foi elaborado por uma comissão, e publicado no Diário Oficial da União no ano de 1991.

Agora iremos conhecer os dois principais documentos oficiais:

- 1. MEMORANDO:** É uma comunicação interna entre unidades administrativas de um mesmo órgão. Esse tipo de comunicação pode ocorrer no mesmo nível hierárquico ou em níveis diferentes. Vejamos a seguir um modelo de Memorando:

5 cm

Mem. 118/DJ

Em 12 de abril de 1991.

Ao Sr. Chefe do Departamento de Administração

assunto: **Administração, Instalação de microcomputadores**

1. Nos termos do Plano Geral de informatização solicito a Vossa Senhoria verificar a possibilidade de que sejam instalados três microcomputadores neste departamento.
2. Sem descer a maiores detalhes técnicos, acrescento, apenas, que o ideal seria que o equipamento fosse dotado de disco rígido e de monitor padrão EGA. Quanto a programas, haveria necessidade de dois tipos: um processador de texto, e outro gerenciador de banco de dados.
3. O treinamento de pessoal para operação dos micros poderia ficar a cargo da Seção de Treinamento do Departamento de Modernização, cuja chefia já manifestou seu acordo a respeito.
4. Devo mencionar, por fim, que a informatização dos trabalhos deste Departamento ensejará racional distribuição de tarefas entre os servidores e, sobretudo, uma melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Atenciosamente,

[nome do signatário]

[cargo do signatário]

Figura 2 – Memorando

Fonte: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual5.jpg>.

Acesso em: 17 maio 2016.

2. OFÍCIO: Pode ser utilizado no uso externo, quando tramitam de uma instituição para outro órgão, ou internamente quando se tratar de algum assunto específico. Com essas mesmas características, tem o Ofício Circular, tendo como diferença, que a correspondência circula tramita por vários órgãos simultaneamente, abordando o mesmo assunto, não centralizando apenas em um órgão. Vejamos a seguir um modelo de ofício:

[Ministério]
[Secretaria/Departamento/Setor/entidade]
5 cm [Endereço para correspondência]
[Endereço - continuação]
[Telefone e endereço de correio eletrônico]

Ofício nº 524/1991/SG-PR
Brasília, 27 de maio de 1991.

a sua Excelência o Senhor
Deputado [Nome]
Câmara dos Deputados
70.160-900 / Brasília/DF

Assunto: **Demarcação de terras indígenas**

Senhor Deoutado
2,5 cm

1. Em complemento às observações transmitidas pelo telegrama nº 154, de 24 de abril último, informo a Vossa Excelência de que as medidas mencionadas em carta nº6708, dirigida ao Senhor Presidente da República, estão amparadas pelo procedimento administrativo de demarcação de terra indígenas instituído pelo Decreto nº 22, de 4 de fevereiro de 1991 (cópia exata).
2. Em sua comunicação, Vossa Excelência ressalva a necessidade de que - na definição e demarcação das terras indígenas - fossem levadas em consideração as características sócio-econômico regionais.
3. Nos termos do Decreto nº 22, a demarcação de terras indígenas deverá ser precedida de estudos e levantamentos técnicos que atendem ao disposto no art. 231, 1ª, da Constituição Federal. Os estudos deverão incluir os aspectos etno-históricos, sociológicos, cartográficos e fundiários. O exame deste último aspecto deverá ser feito conjuntamente com o órgão federal ou estadual competente.
4. Os órgãos públicos federais, estaduais e municipais deverão encaminhar as informações que julgarem pertinentes sobre a área em estudo. É igualmente assegurada a manifestação de entidades representativas da sociedade civil.
5. Os estudos técnicos elaborados pelo órgão federal de proteção ao índio serão publicados juntamente com as informações recebidas dos órgãos públicos e das entidades civis acima mencionadas.

Figura 3 – Ofício

Fonte: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual2.jpg>.
Acesso em: 17 maio 2016.

3,5 cm

6. Como Vossa Excelência pode verificar, o procedimento estabelecido assegura que a decisão a ser baixada pelo Ministério de Estado da Justiça sobre os limites e a demarcação de terras indígenas seja informada de todos os elementos necessários, inclusive daqueles assinalados em sua carta, com a necessária transparência e agilidade.

Atenciosamente,

[nome]

[cargo]

Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual3.jpg.
Acesso em: 17 maio 2016



Querendo mais

Para conhecer mais a respeito da elaboração de documentos oficiais, acesse o site do Manual de Redação da Presidência da República: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm>. Esse manual dispõe de informações necessárias, nessa etapa do nosso estudo. Vamos ampliar o nosso conhecimento?

Correspondência bancária

As correspondências bancárias são aquelas que tratam de assuntos relacionados a instituições financeiras, como cheques, duplicatas, boletos entre outros documentos. Veja a seguir algumas imagens de correspondências bancárias, sendo, um boleto bancário e um cheque para preenchimento.


SICOOB CREDI-RURAL 756					75691.30540 02003.114309 13739.100009 1 47490000005500				
Local de Pagamento PAGÁVEL EM QUALQUER BANCO ATÉ O VENCIMENTO					Vencimento 08/10/2010				
Cedente Valber Araujo Sousa					Agência / Código Cedente 3054/31143				
Data do Documento 24/06/2010	Nº do Documento 102030	Espécie RC	Aceite N	Data do Processamento 07/10/2010	Nosso Número / Código do Documento 137391-0				
Uso do Banco	Carteira 1	Espécie Moeda R\$	Quantidade Moeda	Valor Moeda X	(=) Valor do Documento 55,00				
Instruções (Texto de responsabilidade do cedente) Após o vencimento pagável somente na Cooperativa Após o Vencimento Cobrar Multa de 2% Após o Vencimento Cobrar Mora de 3% a.m.					(-) Desconto / Abatimento				
					(-) Outras Deduções				
					(+/-) Mora / Multa				
					(+/-) Outros Acréscimo				
					(=) Valor Cobrado				
Unidade Cedente SACADO					Código de Baixa				
Fernando Pereira Cabral Av. Presidente Vargas, nº 1881 - Centro, 75.900-000 Rio Verde - GO					Autenticação Mecânica - FICHA DE COMPENSAÇÃO				
SACADOR / AVALISTA									
									

Figura 4 – Boleto Bancário

Fonte: <<http://www.sicoobcredirural.com.br/imagens/cobranca1.jpg>>.
Acesso em: 18 maio 2016.

As ferramentas apresentadas são utilizadas com o objetivo de gerar maior agilidade nos serviços pertinentes ao profissional de cobrança. O boleto bancário é utilizado com maior frequência, por ser uma forma de pagamento mais segura, de menor custo para a organização, que de forma ágil pode ser emitido ao cliente. Após a emissão, ocorre o processo de entrega ao cliente. A entrega do boleto bancário ao cliente pode ser mediante correspondência pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, por empresa terceirizada que atua no segmento de entrega de correspondências, como também via endereço eletrônico. Apesar do avanço da tecnologia, algumas empresas ainda utilizam o serviço de transferência remota através de linha telefônica, conhecida popularmente como fax ou telefax.

Montante escrito em palavras	COMP BANCO AGENCIA Nº DA CONTA Nº DE CHEQUE R\$ _____	
	018 341 0510 23037-9 AA-00328	
→	PAGUE POR ESTE CHEQUE	← Montante escrito em números
	A QUANTIA DE _____ E CENTAVOS ACIMA	
Nome da pessoa ou empresa a quem o cheque está sendo pago	A _____	
	OU A SUA ORDEM	
	_____	← Data
	_____	← Assinatura
Seu Banco	CLIENTE DES XX/XX	
19122 6028 48656539 00524 7535964 326		

Figura 4 – Boleto Bancário

Fonte: <<http://www.sicoobcredirural.com.br/imagens/cobranca1.jpg>>.
Acesso em: 18 maio 2016.

O serviço de pagamento com cheque possibilita maior flexibilidade ao cliente em relação aos prazos e parcelamento, que podem ser acordados diretamente com a empresa e/ou fornecedor. Porém nos dias atuais, o recebimento de cheques, vem perdendo cada vez mais espaço para os pagamentos eletrônicos. Algumas empresas já descartaram recebimento em cheque, e as empresas que ainda aceitam, elaboraram critérios para aceitação, como podemos exemplificar, com o tempo de abertura de conta no banco, análise do Serviço de Proteção ao Crédito – SPC, entre outros.

Resumo

Nessa competência, você aprendeu algumas técnicas para elaboração de correspondências bancárias, comerciais e oficiais. A primeira parte da competência foi dedicada a demonstrar a importância da comunicação na organização, e quais os principais tipos de comunicação desenvolvida no ambiente interno. Num segundo momento, você identificou as características dos tipos de correspondências, e as particularidades para elaboração dos documentos comerciais, bancários e oficiais. A comunicação é uma ferramenta que rompe as barreiras do ambiente organizacional. Quando bem desenvolvida, contribui com a visibilidade e imagem da empresa.

Autoavaliação

01. Julgue como certo ou errado as alternativas abaixo:

I - MEMORANDO: é uma comunicação interna entre unidades administrativas de um mesmo órgão. Esse tipo de comunicação pode ocorrer no mesmo nível hierárquico ou em níveis diferentes.

II - OFÍCIO: pode ser utilizado no uso externo, quando tramitam de uma instituição para outro órgão, ou internamente quando se tratar de algum assunto específico.

III - COMUNICAÇÃO INTERNA: é um meio de comunicação para divulgar informações a todos os funcionários ou apenas a um grupo. Nesse tipo de comunicado, pode ser utilizado e-mail, intranet, chats e murais institucionais.

- a) As afirmações I e III estão corretas.
- b) As afirmações II e III estão corretas.
- c) As afirmações I e II estão corretas.
- d) Todas as afirmações estão corretas.

02. Relacione as colunas, caracterizando: (A) Correspondência Bancária, (B) Correspondência Comercial e (C) Correspondência Oficial.

- () Memorando
- () Fatura de cartão de crédito
- () Agradecimento
- () Ofício
- () Convite
- () Boleto

Assinale a sequência correta:

- a) c, a, b, c, b, a.
- b) a, b, c, c, b, a.
- c) b, c, a, c, a, b.
- d) a, c, b, b, c, a.

03. São exigências para elaboração de um documento bancário, comercial e oficial, exceto:

- a) Informar a localidade e data na correspondência;
- b) Utilizar fechos que demonstrem relação de amizade ou aproximação entre as partes;
- c) Informar o assunto antes de iniciar a redação;
- d) Vocativo adequado.

04. Com base nos termos da Comunicação Interna Empresarial: “É um canal da web de rede privada em que os funcionários possuem um cadastro individual, para acessar notícias institucionais, contatos específicos, telefones úteis entre outros”. Marque a alternativa que corresponde ao enunciado:

- a) Newsletter;
- b) Jornal mural;
- c) Blog Corporativo;
- d) Intranet.



Competência 05

Reconhecer e adequar
o ambiente de trabalho

Reconhecer e adequar

o ambiente de trabalho

Maria da Felicidade desde o seu primeiro dia de trabalho procurou identificar todos os pontos positivos em seu novo emprego, da forma como os espaços eram divididos em salas e ambientes de reunião, da decoração-ambientação da empresa, sem esquecer a forma como as pessoas se relacionavam entre si e a energia positiva que sempre transmitiam quando atendiam os clientes. É claro que nem tudo era tão ideal assim, havia aspectos que podiam ser aperfeiçoados e outros que, claramente, precisavam melhorar bastante. E não teve jeito, Maria foi logo lembrando e comparando com o local de seu primeiro estágio, um escritório com muita gente trabalhando em uma mesma sala, todo mundo com o mesmo tipo de vestimenta, todas as mesas alinhadas, tudo muito organizado e um silêncio quase total naquele local. Ela achava curioso tudo isso e se perguntava se toda empresa teria um ambiente de trabalho diferente, ou pelo menos muito diferente do atual!

Este conceito de “ambiente de trabalho” lembra um pouco a ideia de ambiente (ou meio ambiente), isto é, o espaço em que convivemos e, mais importante, em que interagimos, sempre lembrando que algumas ações e reações individuais podem provocar reações coletivas. Nesta competência você conhecerá um pouco mais sobre alguns aspectos do ambiente de trabalho em uma organização.

Qualidade de vida no trabalho

Todo mundo quer ter uma **qualidade de vida, ou melhor, uma boa qualidade de vida!** E essa ideia vale para todos os momentos, da convivência na escola-colégio, da harmonia em família com conforto e tranquilidade e, claro, no trabalho; afinal, em geral, a população tem cada vez mais iniciado sua atividade profissional mais cedo e nem todo mundo encerra o trabalho quando já está em idade de aposentar-se. Em outras palavras, se você contabilizar quanto tempo de sua vida passa no trabalho... você verá o quanto é importante também a qualidade de vida em todos esses momentos.

Mas, nem sempre foi assim, infelizmente! A qualidade de vida no trabalho é uma preocupação bem mais recente dos administradores e dos gestores e, felizmente, vem sempre evoluindo e contando sempre com a participação dos colaboradores das empresas, bem como dos próprios clientes que trazem sugestões de como modificar o ambiente no/do trabalho.

Mas, o que seria a qualidade de vida no trabalho?

A sigla QVT é conhecida e praticada em várias organizações do setor privado e também no setor público. Significa que a qualidade de vida no trabalho é uma preocupação crescente em diferentes áreas profissionais, seja nas empresas em que o mercado é extremamente competitivo seja na administração pública onde predominam os serviços (em relação aos processos de produção).

Há várias definições, algumas mais detalhistas enquanto outras mais genéricas, mas que traduzem uma mesma preocupação, a de que a QVT deve ser vista como proposta efetiva (e não apenas intenção) de melhorar as condições do trabalho que possibilitem o melhor desenvolvimento pessoal e profissional. Isso não é muito amplo demais como proposta? Sim, de fato, mas é esta mesma a preocupação, pois qualidade de vida no trabalho não pode ser apenas que as pessoas tenham que permanentemente produzir sempre mais (isso é obrigação das máquinas!) sem que as consequências sejam avaliadas. Veja alguns pontos importantes que devem ser sempre objeto de preocupação dos gestores, das equipes e das pessoas em relação ao seu trabalho:

- **Desenvolver capacidades:** ao mesmo tempo dá autonomia para melhorar as rotinas e procedimentos, mas, também melhor aproveitamento das habilidades pessoais nas atividades do trabalho;
- **Integração pessoal-profissional:** se todos trabalham em um mesmo ambiente não deveria haver tantas separações físicas (exceto, claro, as necessárias) e menos ainda social, ou seja, integrar todos permite uma convivência mais harmoniosa e proveitosa;
- **Segurança e saúde no trabalho:** o leque é amplo e vai desde os equipamentos de segurança indispensáveis no manuseio das máquinas como os treinamentos para segurança coletiva, além da prevenção de acidentes de trabalho ou de situações de risco pessoal (obesidade, tabagismo, hipertensão etc. e tantas outras situações de risco).



Importante

EPI e EPC têm a mesma finalidade, a de garantir a proteção de quem está trabalhando. EPI são os Equipamentos de proteção individual (capacete, colete, protetor auricular etc.) e os EPC são os Equipamentos de proteção coletiva (placas de sinalização, grades, exaustores, alarmes etc.)

- **Ética profissional:**

agir com ética

não somente em relação aos clientes, mas, também em relação aos colegas de trabalho pois transmite mais segurança e confiança nas ações coletivas, faz com que a colaboração possa ser sempre a melhor iniciativa quando há um problema.

Observando assim parece ser simples, pelo menos em termos dos conceitos. Mas, na prática nem sempre ocorre como deveria. Por isto é que a qualidade de vida no trabalho deve ser um conceito gerencial, isto é, de “cima para baixo”, com

exemplos vindos de quem ocupa postos hierárquicos maiores e de quem lidera e trabalha em equipe.

Se você trabalha em equipe, mesmo não sendo o líder ou o chefe, você tem esta importante parcela de contribuição, de melhorar o seu próprio ambiente de trabalho.



Curiosidade

A diferença entre liderança e chefia é muito comum e fácil de perceber hoje em dia. Mas, antigamente, os manuais de Administração demora-



Ergonomia: é uma palavra que tem sua origem no grego, na junção de dois termos, *ergon* e *nomos*: o primeiro significa trabalho enquanto o segundo significa norma-lei

ram em entender a diferença, pois, imaginava-se que todo chefe seria naturalmente um líder. Claro, como você sabe, não é assim que acontece nas empresas. Há várias diferenças entre ser líder e ser chefe, mas uma delas destaca-se no mundo corporativo de hoje: o líder é seguido enquanto o chefe é... temido!

Ergonomia é sinônimo de QVT?

A **ergonomia** é outro conceito relativamente recente no mundo do trabalho, mas que já praticamente foi incorporado em rotinas tendo em vista a crescente quantidade de normas de trabalho que regulamentam as diferentes profissões.

Portanto, a **ergonomia é uma área de atuação que cuida de buscar normas e regras que permitem uma melhor adaptação do ser humano às particularidades de suas condições de trabalho**, do uso das máquinas e equipamentos. Uma das grandes preocupações da ergonomia é evitar acidentes, afinal não ter acidente de trabalho também é sinônimo de qualidade de vida no trabalho.



Querendo mais

Você já deve ter observado que na entrada de várias fábricas há uma placa indicando algo como “estamos há xxx dias sem acidente”; outras ainda acrescentam “nosso recorde é de xxx dias”. A ideia por trás dessa propaganda é informar para todos, dentro e fora da empresa, que ali não ocorrem acidentes com tanta regularidade, ou seja, a empresa preocupa-se com o seu colaborador e oferece desde equipamentos de segurança a treinamento constante. E é claro, ninguém se sentirá bem trabalhando em uma empresa onde toda semana alguém sofre um acidente.

Será que a ergonomia é importante apenas em indústrias que trabalham com máquinas pesadas? Claro que não! Veja algumas atividades profissionais em que a ergonomia é muito importante:

- **Caixa de supermercado:** geralmente trabalha boa parte do tempo sentado e precisa ter uma cadeira ajustável à altura de cada pessoa, bem como, apoio para os pés, sem falar que o espaço de trabalho não pode ser tão reduzido que não possa se movimentar!
- **Vendedor de loja:** este, ao contrário, geralmente passa boa parte do dia em pé, muitas vezes em função da intensa movimentação na loja (em época de fortes vendas como Dia das Mães, Dia dos Namorados, Natal, o tempo de descanso quase não existe), mas, outras vezes, infelizmente, pela ausência de bancos para que possam descansar uns minutinhos (ao final do dia a “empolgação” já não será a mesma e alguns problemas de saúde podem começar a aparecer).
- **Atendente de plano de saúde:** não somente fica boa parte do tempo sentado (será que móveis estão na altura correta?) como algumas vezes precisa buscar na impressora uma folha que foi impressa ou fazer alguma fotocópia; você já parou para pensar quantas vezes esta pessoa senta-levanta-senta... E quanto isto cansa se repetida várias vezes por dia? Então, não seria melhor ter uma impressora por perto na altura adequada para mexer com a máquina?



Curiosidade

Averbação é o ato de anotar e de registrar alguma informação em complemento à anterior. É também definida como anotação à margem do documento. No entanto, essa margem não deve ser lida literalmente, ou seja, na margem do papel, e sim entendida como a sequência do que já estava anotado.

É tida como anotação “à margem” por não ter sido original, por ser um complemento.

Xerox é uma marca de fotocopiadora. Assim como Gillette é uma marca de lâmina de barbear. Curiosamente, algumas marcas tornam-se sinônimos do produto pela associação que os consumidores fazem tendo em vista a importância da marca (e de seu marketing). Veja alguns outros exemplos: Cotonete, Catupiry, Miojo, Bombril, Danoninho, Leite Moça, Leite Ninho etc. Quando isto acontece estamos diante de uma metonímia, ou seja, a substituição de um nome pelo outro.

- **Telemarketing:** se você está do lado de quem recebe ou faz a ligação já imaginou como é o ambiente de trabalho no telemarketing? Pense, inicialmente, que o atendente fica o tempo todo sentado em frente ao computador com algum fone no ouvido por... horas seguidas! Se o espaço for ruim, mal iluminado, quente ou frio demais, certamente em pouco tempo haverá a desistência do emprego ou algum atestado médico diante do cansaço e do estresse.

Esses são apenas alguns **exemplos de como as atividades profissionais requerem sempre uma atenção** quanto o assunto é ergonomia e qualidade de vida.



Atividade 01

Observe em seu local de trabalho ou, se preferir, de uma loja ou supermercado que você frequenta com mais habitualidade. Será que ao final do dia os colaboradores estão com aparência de cansados demais? Será que as condições físicas do local de trabalho precisariam de alguma melhoria para quem ali trabalha? E a ergonomia está sendo bem estudada, ou melhor, os conceitos bem aplicados? Que melhorias você faria?!

A organização no ambiente de trabalho



Importante

Organizar é importante em tudo.

No trabalho, para que uma empresa possa conseguir ter o lucro esperado, organizar todos os processos e produtos é indispensável! A concorrência, como se diz popularmente, “não perdoa” a ineficiência (a desorganização). E há várias formas de manter a organização. Aliás, como em várias áreas de estudos, há várias correntes de pensamento em Administração que acham que uma ideia é melhor do que a outra e de que a fórmula aplicada em um lugar dará sempre certo em qualquer lugar.

Na verdade, não é possível generalizar tudo e achar que a solução é única no mundo inteiro. O primeiro aspecto que faz esta diferença é que cada país, cada região, cada cidade e até mesmo cada bairro tem o seu modo de vida e isso se reproduz igualmente nas organizações, ou seja, elas não são – evidentemente – todas iguais. E qual é o aspecto que faz tornar esta diferença ainda maior? As pessoas! Como cada organização é composta por pessoas e ninguém pode ser – naturalmente – igual a todo mundo, nem sempre o que é feito aqui dará certo ali e em todas as empresas.

Mas, há uma certeza em qualquer ambiente de trabalho. Organizar, ser organizado, é o primeiro passo para o sucesso, da empresa e de cada pessoa. Certamente você conhece alguém um pouco/muito bagunçado e fica se imaginando que muita coisa não funciona como deveria na vida dela, achando, quando algo dá certo, que foi pura “sorte”. Mas, lembre-se que nenhuma empresa sobrevive “de sorte”.



Curiosidade

Bagunça é uma palavra em que sua origem é controversa. Uma das explicações seria que esta palavra significaria uma máquina de remover aterro, sinônimo de... bagunça. Ampliando a tradução, seria imaginar que alguém bagunçado tem muito aterro (entulho) para jogar fora até ficar organizado.

Por isto, algumas **vantagens da organização são facilmente percebidas**. Veja algumas:

1. **Poupar tempo:** se você sabe onde estão às informações e/ou itens que você precisa fica muito mais fácil chegar ao resultado desejado e com a grande vantagem de gastar menos tempo; pense então nessa vantagem quando você tiver pela frente uma atividade complexa para realizar e pouco tempo para apresentar o resultado: a organização será seu grande aliado.
2. **Ganhar dinheiro:** se você pensa em ter seu próprio negócio e gastar menos tempo do que os outros nas atividades do dia a dia terá um resultado mais eficiente do que seu concorrente; até mesmo nas atividades pessoais ser mais eficiente significa que você gastará menos recursos, poupará mais dinheiro.

- 3. Planejar melhor:** se você perde menos tempo procurando onde deixou alguma coisa ou procurando uma informação na pilha de papéis ou em alguma pasta do computador (que você não lembra qual é), terá menos tempo para planejar o que fazer e, quem planeja menos, erra mais.

Ambiente de trabalho e a funcionalidade

Você já deve ter ouvido falar em funcionalidade, isto é, algo que deve ou é “funcional”, por isto fácil, estruturado e prático. É esta funcionalidade do/no ambiente de trabalho que fará de você mais eficiente e eficaz:

- Tenha o que precisa à mão: não perca tempo deixando o que você utiliza com mais regularidade longe de sua mesa de trabalho;
- Tenha o que menos precisa mais longe de você: mas, lembre-se, de forma organizada para que você, quando precisar, encontre mais rápido a informação, o utensílio, a máquina;
- Tenha gavetas organizadas: parece simples como ideia, mas algumas pessoas têm tendência a colocar todos os papéis “importantes” na mesma gaveta e quando precisam de algo realmente importante, precisam procurar folha por folha;
- Tudo no seu devido lugar: você já percebeu que em ambulatórios e hospitais as gavetas e armários têm identificação? Cada material está no seu devido lugar e, embora no ambiente hospitalar o tempo pode salvar vidas, perder tempo em uma empresa pode fazer perder... o emprego ou o negócio;
- Organize o espaço físico: elimine os armários que você pouco utiliza, retire os móveis que não são “funcionais”, ou seja, deixe o ambiente livre e espaçoso, pois, cria uma melhor sensação quanto ao local do trabalho;
- Marque sempre os dias de (re) organização: se tudo está organizado hoje poderá não estar mais amanhã em função da dinâmica de suas atividades; assim, “agende” pelo menos uma vez por semana (re) organizar seu espaço de trabalho (não deixe a bagunça invadir seu espaço!).

O método 5S

Uma forma de organizar o ambiente de trabalho que foi (e continua sendo) bastante utilizado nas organizações é o chamado método 5S. Esse é um **instrumento de estruturação** que auxilia bastante na eficácia e eficiência do trabalho sem esquecer de buscar resultados que tragam uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Este método surgiu no Japão após a II Guerra Mundial e foi identificado como uma tradição de organização de fácil aplicação e acompanhamento, talvez por isso tenha alcançado muito sucesso em todo o mundo. As tradições japonesas aliadas à expansão das empresas no Ocidente fizeram com que esse método ficasse bastante conhecido.

O que significa 5S?

Foi a forma prática e rápida de memorizar o método que deriva de 5 palavras em japonês que começam com a letra “s”, a saber, **Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke**.

Veja significado e a importância de cada um destes conceitos:

1. **Seiri** (ou senso de utilização). Significa utilizar os materiais (dados, informações, máquinas, equipamentos etc.) com bom senso. Praticar o *Seiri* resultará em melhor objetividade das ações, ganhos de espaço, melhor controle de estoques e de compras.
2. **Seiton** (ou senso de organização). Significa utilizar os materiais de forma estruturada facilitando seu acesso, o que for mais demandado mais perto e mais acessível. Praticar o *Seiton* resultará em ganho de tempo e melhor organização do espaço de trabalho.
3. **Seiso** (ou senso de limpeza). Significa não somente a limpeza da sujeira, mas, também a eliminação de objetos desnecessários no ambiente. Praticar o *Seiso* resultará em um espaço mais limpo e agradável a todos e uma redução da possibilidade de acidentes de trabalho.
4. **Seiketsu** (ou senso de padronização). Significa identificar e nominar os espaços na empresa facilitando a identificação e evitando utilização incorreta de utensílios, matérias-primas etc. Praticar o *Seiketsu* resultará em melhorar as condições de segurança.
5. **Shitsuke** (ou senso de disciplina). Significa o compromisso individual (moral e ético) e a autoresponsabilização em executar as tarefas e atribuições, buscando sempre a valorização de sua atividade profissional. Praticar o *Shitsuke* resultará na melhoria da autoestima individual e coletiva e no melhor convívio no trabalho.

A manutenção do método 5S é outra importante regra para que os objetivos sejam alcançados.

Apenas implantá-los uma vez, treinar as pessoas em uma única ocasião sem demonstrar o envolvimento de todos, será tempo perdido. É importante lembrar que toda organização tem a saída e entrada de novas pessoas que, naturalmente, não tiveram o treinamento

específico e adequado à empresa; esta é mais uma justificativa para explicar que as boas ideias devem ser sempre renovadas e repetidas. A organização do ambiente de trabalho e sua qualidade fazem parte deste contexto em que todos são ganhadores.

As mesas de trabalho

Você já observou que cada um tem seu estilo de se vestir, tem suas opções por música, por time de futebol, lazer, gastronomia etc. Como há muitas diferenças, não há como imaginar que em uma organização todos sejam iguais ou até mesmo parecidos. Estas diferenças de estilo e de personalidade, curiosamente, vão também refletir no próprio local de trabalho; nesse caso, literalmente no local de trabalho e, mais especialmente, na mesa de trabalho.



Querendo mais

Como toda avaliação de ordem genérica é claro que haverá sempre variações na forma de interpretação, mas, essa que foi apresentada na internet pelo UOL Mulher sobre as mesas de trabalho (Fonte: <<http://mulher.uol.com.br/comportamento/album/2012/08/24/veja-o-que-a-sua-mesa-de-trabalho-diz-sobre-voce-e-seu-futuro-profissional.htm>>. Acesso em: 19 maio 2016.) não deixa de ser interessante.

Veja como identificar as pessoas (pelo menos algumas de suas características apenas observando como ela organiza sua mesa):

- “Mesa minimalista. Contém só o básico. Nem dá para saber quem senta ali. Também revela certo distanciamento e desapego. Mesas assim são as preferidas de pessoas objetivas, práticas, um tanto lógicas e organizadas. A pouca quantidade ou ausência de papéis sobre a mesa não são indicativos de produtividade;
- Mesa perfeccionista. É um tipo de mesa intimidadora, que dá até certo medo de chegar perto e instalar o caos: tudo arrumadinho... Como todos os exageros, o perfeccionismo pode significar falta de flexibilidade e adaptabilidade, características que prejudicam a ascensão profissional;

- Mesa equilibrada. Conta com uma quantidade razoável de objetos e papéis, o retrato de algum ente querido ou a foto de um momento feliz, pastas organizadas sobre a mesa.... Uma mesa harmoniosa tem personalidade e irreverência aliadas à seriedade que o ambiente requer. A mesa traz conforto sem desviar a atenção dos resultados;
- Mesa bagunçada. Parece uma zona de guerra. Portanto, mesmo que você se veja como um gênio e ache que consegue se dar bem em um ambiente caótico, são grandes as possibilidades de que seus colegas, gerentes ou clientes não o vejam da mesma maneira;
- Mesa cheia de badulaque e bichinhos. Segundo os especialistas, quem tem este tipo de mesa é detalhista, precisa de novidades para se sentir estimulado intelectualmente e, em casos extremos (quando a mesa tem muitos brinquedos), é um tanto infantil;
- Mesa “casa da mãe Joana”. Tem santos, fotos, post-its encardidos no monitor de computador, brindes, mais de um calendário, lixa de unha, cadernos de anotações antigos e revistas velhas entre outras coisas que não deveriam estar ali. É bom entender que o ambiente profissional não é a extensão da casa de ninguém.”

Resumo

Nesta competência, você conheceu um pouco mais sobre o ambiente de trabalho e a importância de buscar uma melhor qualidade de vida no trabalho, afinal é onde as pessoas passam boa parte de suas vidas. O ambiente de trabalho não é apenas uma questão de ergonomia, mas envolve inicialmente a ideia e organização na qual o 5S é um dos métodos para alcançar resultados mais efetivos.]] FIM

Autoavaliação

01. Ergonomia é um conjunto de regras que permitem:

- a) A aplicação do método 5S de organização no trabalho.
- b) A verificação do cumprimento das normas de trabalho editadas pelo Ministério do Trabalho
- c) A aplicação dos programas governamentais em QVT.
- d) Uma melhor adaptação do ser humano às particularidades de suas condições de trabalho.

02. O método 5S contribui, essencialmente, para:

- a) Aumentar o lucro das empresas.
- b) Reduzir as despesas desnecessárias.
- c) Aplicar corretamente as regras de ergonomia.
- d) A eficácia e eficiência do trabalho.

03. QVT significa que é de responsabilidade:

- a) Da alta hierarquia, exclusivamente.
- b) De todos na organização.
- c) Da gerência e da alta hierarquia, exclusivamente.
- d) Dos colaboradores, exclusivamente.

04. Sobre a implantação do método 5S marque a opção correta:

- a) Deve ter sempre manutenção e revisão do que foi aplicado.
- b) Deve ser implantado em todas as organizações.
- c) Somente deve ser implantado se houver participação em todos os níveis hierárquicos.
- d) Tem um custo elevado inicialmente, mas reduz custos de forma significativa para a empresa.



Competência 06

Desenvolver técnicas
de cobrança e o CDC

Desenvolver técnicas

de cobrança e o CDC

Maria da Felicidade estava preocupada com um comentário que ouviu recentemente de uma vizinha sobre um débito que não estava conseguindo pagar. Ela estava preocupada que isto fosse prejudicá-la em seu trabalho, que alguém da loja onde ela efetuou a compra ligasse para a empresa, logo agora que estava em período de treinamento concorrendo a um cargo melhor. Será que isso acontece com muita frequência, foi o que Maria ficou se perguntando; e ficou em dúvida, queria saber como a sua empresa cobrava de alguns clientes inadimplentes: será que a cobrança tem que ser amigável, pontual, ou ela deve ser permanente, insistente? Sua vizinha comentou que se a empresa para que ela estava devendo ultrapassasse “os limites” ela nunca mais compraria com eles, mesmo depois de quitar os valores da compra parcelada. A imagem da empresa não era muito positiva, não em função da cobrança do débito, mas em função da forma como seria cobrado.

Nessa competência você conhecerá as proteções legais ao consumidor, mesmo em caso de atraso nos pagamentos, e algumas técnicas de cobrança que visam atender ao resultado (mais) esperado pela empresa – receber! – sem que isto possa tornar-se um problema, mas, ao contrário, seja a melhor solução possível.

0 consumidor

Cliente, parceiro, usuário, colaborador são algumas variações que você encontrará em livros e manuais de Administração/Gestão para identificar o que a legislação brasileira trata muito claramente: é o consumidor. Do ponto de vista jurídico a Lei nº. 8.078, mais conhecida como Código de Defesa do Consumidor (ou simplesmente CDC) estabelece: “Art. 2º Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final. Parágrafo único. Equipara-se o consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que haja intervindo nas relações de consumo”. (BRASIL, 1990, extraído da internet).

Esta previsão legal traz mais do que a simples definição, pois, nos ensina que

consumidor não é apenas quem paga a conta, quem efetua a compra ou paga o serviço:

se você comprar um produto como presente para outra pessoa, aquele que recebeu o presente torna-se consumidor e tem todos os direitos protegidos pelo CDC. Outro ensinamento válido é a definição do que é “consumidor final” como sendo aquela pessoa (ou empresa) que utiliza o produto ou serviço como destinatário ou usuário final; veja alguns exemplos que auxiliam na distinção:

- Quando uma empresa compra papel para utilizar no escritório ela é a consumidora pois utiliza o papel para suas atividades internas. Já uma copiadora compra papel como matéria-prima de um serviço que prestará a terceiros e, assim, não será consumidora;
- Quando você compra alimentos no supermercado para uso doméstico, você é consumidor. Já uma lanchonete quando compra alimentos em uma distribuidora, que serão utilizados no self service, está adquirindo matéria-prima para o serviço prestado e, portanto, não se caracteriza enquanto consumidor.

Self service: Estas palavras em inglês estão bastante comuns no nosso vocabulário principalmente de quem trabalha nas médias-grandes cidades e de quem frequenta os shoppings. O “serviço próprio” embora possa ser uma tradução, perde um pouco o sentido para a ideia melhor de “autosserviço”, ou seja, é o cliente que executa a atividade em nome da empresa.

Então, nestes casos ficam desprotegidos?! Claro que não, afinal todos têm direito... ao Direito. A diferença, nesses casos, é que devem buscar a reparação dos danos em um processo comum, na área Cível.



Importante

O consumidor tem alguns privilégios nas questões jurídicas, principalmente contando com o apoio dos PROCON e com a possibilidade da chamada “inversão do ônus da prova”, em outras palavras, muitas vezes é a empre-

sa que deverá comprovar que o erro foi do consumidor. Em geral, no Direito Civil, a prova do erro é de responsabilidade de quem acusa, de quem inicia o processo judicial.

Nessa competência o foco estará na cobrança de consumidores.

A cobrança

Objetivos da cobrança

O que leva a empresa fazer uma cobrança, ou seja, manter contato (ou vários contatos) com o consumidor para que ele pague a dívida assumida? A primeira vista a resposta é bastante óbvia! O objetivo da cobrança é receber o valor devido e, preferencialmente, no menor espaço de tempo possível.

Sem dúvida, esta é a finalidade principal, mas não é permitido desprezar outra preocupação que deve estar na base na empresa: receber o valor correspondente ao débito, deve estar “colado” com a ideia de manter o consumidor ativo, ou seja, que ele continue a comprar produtos-serviços da empresa. Em outras palavras, assegurar que o consumidor de ontem também seja o mesmo de amanhã.

Por isto,



Importante

sempre que você pensar em cobrança e em objetivo, acrescente um “s” e pense em “objetivos”.

Afinal, se sua intenção é apenas receber o valor devido, não precisaria se preocupar com a forma de cobrança, bastaria acionar o setor jurídico ou advogado da empresa e formalizar um processo judicial.

Princípios da cobrança

Cobrar é uma arte, dizem alguns profissionais especializados nessa atividade (ou arte). Na verdade, cobrar tem sempre uma parcela de constrangimento inicial por parte de quem cobra, isto se considerarmos que ninguém gosta de ficar devendo e que muitas pessoas acabam contraindo dívidas e atrasando os pagamentos por razões externas à sua vontade; problemas de saúde, despesas inesperadas, redução de renda familiar ou perda de emprego são as razões mais comuns quando o setor de cobrança entra em contato com alguém em busca de uma negociação.

É preciso que o profissional tenha em mente duas condições indispensáveis:

- **Organização ou disciplina:** muitos “não posso” serão ouvidos e muitas histórias engraçadas ou trágicas serão contadas durante a negociação e, portanto, estar organizado para compreender e argumentar e ter disciplina na condução da conversa (tempo de ouvir e tempo para falar) são qualidades pessoais que devem ser desenvolvidas constantemente; e
- **Preparação:** embora todo novo contato possa ser uma nova história, uma situação diferente, é preciso estar preparado não somente emocionalmente, mas, também tecnicamente, ou seja, a abordagem nunca deve ser aleatória, sem um mínimo de preparação.

Agora que você identificou estas condições, veja alguns dos princípios fundamentais na hora da cobrança:

1. Objetivo da cobrança:

Novamente, de imediato, pode parecer simples e a resposta seria “receber”. Mas, como mencionado, receber e manter o cliente andam em conjunto e, mesmo pensando somente no aspecto do recebimento do valor atrasado, é preciso estabelecer a meta: se a dívida é alta seria possível cobrar todo valor em parcela única? Dividir em muitas parcelas resolveria o problema? Qual o risco de nova inadimplência em uma cobrança agressiva e uma cobrança mais suave? Para cada cliente (ou grupo de clientes) é necessário fixar o objetivo.

2. Conhecer o cliente:

A forma despersonalizada da abordagem do cliente pode afastar ainda mais a possibilidade de negociação e da cobrança. O histórico de compra e das formas de pagamento daquele cliente ajudará a entender as razões do atraso e as propostas de solução: será

que reduzir a parcela ou aumentar o prazo aos níveis mais repetidos pelo consumidor não trariam um melhor resultado? Se ele nunca pagou uma parcela elevada, cobrar todo o valor da dívida em uma única vez provavelmente não dará certo.

3. Manter a confiança da equipe:

Nem toda cobrança trará resultados e, se ao longo de um dia nenhuma delas apresentar resultado, pode gerar desmotivação na equipe. Apresentar os objetivos e passar as informações dos clientes ajudará ao responsável pela cobrança a entender melhor o seu desempenho, a saber, se está lidando com clientes “difíceis” ou não: se todos os clientes que ele recebeu como meta naquele dia são considerados “difíceis” os resultados podem ser, naturalmente, menos efetivos, mas se eram clientes “comuns” e nada deu certo... caberá ao líder da equipe rever as atribuições e manter elevada a motivação.

4. Nunca perder a calma:

Este é um princípio difícil de ser seguido ao “pé da letra”.



Curiosidade

É claro que as letras não têm pé, nem mão, nem cabeça. Esta é uma expressão chamada de figurativa, ou seja, quando utiliza-se uma linguagem para representar outro resultado. Nesse caso, “ao pé da letra” significa literalmente ou rigorosamente e, quando alguém a utiliza como determinação, por exemplo, significa que deve ser seguida exatamente – sem qualquer inovação – como foi indicado.

Lembre-se que ser cobrado nem sempre é agradável (mesmo quando a pessoa é a responsável direta pelo atraso) e não há como saber a reação de alguém naquele momento nem durante a negociação. Manter a calma é um dos princípios da cobrança, mas, também um comportamento ético profissional desejado além de uma obrigação da empresa em relação ao consumidor (você verá adiante que uma reação explosiva pode produzir um resultado totalmente inverso).

O profissional na cobrança: habilidades

Todo mundo tem sua aptidão e habilidade e no mercado de trabalho é necessário adaptar-se às necessidades da organização, às mudanças na concorrência, às demandas dos clientes, às inovações tecnológicas etc. Se algumas adaptações ocorrem com mais tranquilidade deve-se ao fato de que todo mundo está em contínuo aprendizado profissional; se você concorda que há mudanças constantes e previsíveis então você concordará que é possível formar profissionais na área de cobrança.

Além das **habilidades pessoais que podem ser desenvolvidas e aprimoradas há um conjunto de técnicas que facilitam quem pretende trabalhar neste setor.** Veja algumas delas:

- **Conhecer a legislação:** o Código de Defesa do Consumidor deve ser de conhecimento obrigatório no que se refere às possibilidades legais da cobrança. Os dispositivos do CDC que tratam de cobrança devem ser lembrados permanentemente, afinal, quem deve tem a obrigação e a responsabilidade de pagar, mas, quem tem algo receber não pode agir de qualquer forma, menos ainda passando por cima da lei;
- **Conhecer o setor de crédito da empresa:** quais são as normas internas de cobrança autorizadas e o limite individual para decidir pela negociação são indispensáveis para assegurar ao cliente que aquela proposta será validada pelos superiores e, se for o caso, pela assessoria jurídica da empresa; se sua autonomia na negociação é limitada, deixe bastante claro, mas, também informe quais são os procedimentos necessários para concluir a negociação e a proposta aceita pelo cliente;
- **Procedimentos para reconhecimento do parcelamento ou pagamento:** algumas dívidas geram logo registro em empresas de cobrança e isso causa problemas para muitas pessoas. Aliás, é a retirada do nome destas empresas que motiva muitas vezes a necessidade de negociação e, por isso, você deverá ter a pronta resposta sobre em quanto tempo e em quais condições o nome do consumidor deixará de ter este registro negativo (Exemplificando: somente a negociação é suficiente ou será após o pagamento da primeira parcela e em quantos dias?);



Querendo mais

SPC ou Serviço de proteção ao crédito e SERASA ou o Serviço de Centralização Bancária são entidades privadas que auxiliam as empresas na hora de financiar seus clientes. Mas, os serviços mais conhecidos pela população são o de bloqueio e restrição ao CPF ou CNPJ dos clientes inadimplentes.

- Técnicas de abordagem: as técnicas de abordagem não se limitam apenas às questões operacionais, como começar a negociação, quando e como aceitar a contraproposta, mas também envolvem um pouco de compreensão das reações humanas, do momento ideal de tentar fechar a negociação mais rapidamente ou de buscar novas conciliações até o resultado final. É claro que as técnicas podem ser transmitidas e que a percepção é individual, mas é a profissionalização que fará a devida adequação entre estes dois aspectos que devem andar juntos em toda negociação;
- Aprender com os erros: errar é sempre muito ruim e no mercado de trabalho a reação pode ser negativa. Aprender com o erro é que deve ser valorizado. Na negociação de cobrança, são sempre pessoas diferentes, e os erros não devem ser repetidos, mas, devem ser avaliados para que respostas sejam encontradas e evitar sua repetição.



Importante

Técnicas estão descritas, podem ser documentadas em todos os detalhes e podem até fazer parte de um manual da empresa,

devidamente ilustrado e bem apresentado, de fácil leitura.

Já as

habilidades podem ser potencializadas e apreendidas, cada um ao seu ritmo e sua capacidade

afinal, nem todo bom vendedor será bom na cobrança e nem todo gerente será bom vendedor: todo mundo tem um conjunto de habilidades que, infelizmente, muitas vezes não são bem aproveitadas na empresa.

Veja algumas destas habilidades na negociação de cobrança:

- **Saber escutar:** Primordial para entender o motivo do não pagamento. Uma cobrança “agressiva” sem saber as razões da dívida poderá afastar o consumidor, assim como, muita “leveza”, pode fazer entender ao consumidor que se não pagar nada acontecerá. Escute o consumidor (lembre-se que ser simpático ajuda muito);

- **Saber falar:** Muitas pessoas ficam chateadas com alguma coisa não em função do fato, mas da forma como foi feita a abordagem, sendo que alguns são extremamente sensíveis enquanto outros menos. Saber falar requer os conhecimentos das técnicas acima indicadas para poder, ao escutar, utilizar a melhor forma de comunicação. Uma negociação cordial, mesmo em situações desfavoráveis, pode render mais resultados do que se imagina. Procure ser simples, claro e objetivo e nunca se sinta em posição de vantagem nem seja arrogante;
- **Convencer:** Escutar e falar tem um propósito seu, que é o de fazer convencer a outra pessoa para que ela faça a quitação do débito. Se você apenas escuta despreziosamente e conversa de forma monótona, impessoal ou fria, dificilmente convencerá alguém de alguma coisa; menos ainda na hora de pagar a dívida. Estabeleça a confiança;
- **Conceder:** Negociação tem duas partes e nem sempre o melhor resultado é quando um vence o outro de forma desproporcional, ou seja, impondo sua condição; ora, se há imposição, não houve negociação! Então, prepare-se (isto faz parte do profissionalismo) para também fazer concessões adequadas às regras da regra e, principalmente, nos momentos certos, pois, ajudará a concluir a negociação com muito mais facilidade;
- **Decidir:** Pode ser positivamente ou negativamente. Um momento você deve tomar a decisão seja para aceitar a proposta que recebeu, seja para encerrar a negociação informando ao consumidor que encaminhará a cobrança para a assessoria jurídica, para os órgãos de registro etc. Não se deve alongar muito em uma negociação que não chegará ao final. Esqueça que “sim” é a única decisão em uma negociação; o “não” pode tornar seu trabalho mais eficiente (não nessa negociação, mas evitando aborrecimentos e permitindo que você tenha mais tempo para outros consumidores).

Habilidades na cobrança: o que evitar

Se você começou a pesquisar mais sobre as técnicas de cobrança e começou a analisar suas habilidades para esta atividade, está em um bom caminho! Mas, ainda será necessário complementar com outras informações indispensáveis: o que evitar em uma negociação.

Veja algumas destas situações:

- **Nunca ameace o devedor:** e isto vale não somente para situações de ameaça de cobrança judicial, como também, de qualquer outro fato que o coloque em desvantagem (nome registrado nos sistemas de cobrança, perda de crédito etc.);
- **Não ridicularize o devedor:** quem está devendo sabe disso e não precisa ser lembrado

de forma negativa ou pejorativa (“não pagou, não foi?!”, “tá cheio de parcelas atrasadas” etc.);

- **Não faça afirmações falsas:** se você não pode aceitar a proposta feita pelo devedor, não diga que levará ao conhecimento do supervisor se você já sabe que será negativa a resposta.

Nem sempre não estar nessas situações garantirá que o devedor pagará o valor cobrado, mas, se ocorrer alguma delas, dificilmente você chegará ao resultado desejado e a empresa e você apenas perderão tempo... e dinheiro. E provavelmente também o consumidor.

Nem todo devedor reage de forma conveniente admitindo o atraso por alguma responsabilidade própria, colocando a culpa em outras pessoas ou em outros fatores que não controlava. É bem verdade que nem sempre é fácil efetuar uma cobrança, principalmente quando do outro lado temos alguém:

- **Agitado:** quando há o nervosismo a paciência, educação e os aspectos técnicos ajudarão na negociação;
- **Indeciso:** é hora de o negociador tomar a decisão e informar claramente as consequências do “sim” e do “não” à proposta apresentada;
- **Agressivo:** não reagir é a melhor solução, nem insistir no aspecto que provocou esta reação, tentando contornar e mostrar outras vantagens da conclusão favorável da negociação;
- **Chato:** a solução é... paciência, sobretudo quando do outro lado alguém se apega aos detalhes de absolutamente tudo.

As proteções do CDC

O consumidor é considerado a “parte mais fraca” na relação de consumo, chamado de **hipossuficiente** pois parte do princípio que ele terá menos chance de provar alguns fatos que são apresentados pelo fornecedor, tais uso indevido do produto, a propaganda trazia as limitações da oferta, o contrato indicava as restrições etc. Tudo isso faz com o que Judiciário, em princípio, tenha tendência a favorecer os argumentos do consumidor quando o fornecedor não consegue de forma bastante clara e explícita rebater os argumentos apresentados.

Além dessa proteção do consumo,



Importante

na cobrança de dívidas, os direitos do consumidor são ainda mais amplos no CDC:

Art. 42. Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça.

Parágrafo único. O consumidor cobrado em quantia indevida tem direito à repetição do indébito, por valor igual ao dobro do que pagou em excesso, acrescido de correção monetária e juros legais, salvo hipótese de engano justificável.

Art. 42-A. Em todos os documentos de cobrança de débitos apresentados ao consumidor, deverão constar o nome, o endereço e o número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas – CPF ou no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ do fornecedor do produto ou serviço correspondente

[...]

Art. 71. Utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso ou lazer:

Pena Detenção de três meses a um ano e multa. (BRASIL, 1990, extraído da internet).

Observe que o consumidor não poderá ser exposto a nenhum tipo de constrangimento nem de ameaça. Por isso, são absolutamente vedadas na cobrança:

- Ligar para o local de trabalho e identificar que quer falar com uma pessoa sobre uma dívida;
- Ligar para o local de trabalho e deixar recado para ligar para o “setor de cobrança” para tratar da dívida com a empresa;
- Ligar para a residência nos finais de semana e muito cedo ou já à noite; (embora polêmico, pois sábado também é dia útil, mas, por precaução, melhor evitar);
- Enviar correspondência com a identificação no envelope que demonstre ostensivamente a cobrança (tais “último aviso”, “COBRANÇA”);
- Ameaçar por telefone ou meio eletrônico o devedor (“se você não pagar...”); vale lembrar que informar que ele poderá ter o nome registrado em empresas como SPC e Sersa não são ameaças, pois um direito da empresa; mas, deve ser informado de maneira clara e de forma técnica para nunca ser entendido como uma ameaça ou chantagem;

- Ir até o local da empresa perguntando por uma pessoa; ou ainda,
- Perguntar ao vizinho quando encontrará o devedor para entregar a carta de cobrança.

São várias as formas indevidas de cobrança. Infelizmente ocorre com muito mais frequência do que poderiam/deveriam.

É importante observar que o próprio CDC (no art. 71, acima mencionado) traz



Importante

as penalidades para quem comete estes erros.

Lembrando também que nada impede que o devedor possa apresentar processo à Justiça solicitando ressarcimento por danos morais e, se ele conseguir uma decisão favorável, de devedor passará a ser credor de sua empresa!



Importante

Danos morais são uma garantia constitucional de que todo prejuízo causado a alguém deve ser reparado, ou seja, deve ser compensado e, muitas vezes, como é o caso de danos morais, financeiramente. Danos morais devem ser entendidos como algo mais do que um aborrecimento ou uma chateação, mas sim como algo que ofendeu a reputação ou a dignidade de alguém. Caberá ao juiz, analisando o caso, e com base no que foi solicitado por quem se sentiu prejudicado, definir o valor que “compensará” os danos morais; poderá ser um valor reduzido como poderá também ser bastante elevado, não há uma regra específica para definir o valor; “cada caso é um caso”.

Resumo

Nesta competência, você conheceu as técnicas de cobrança e, mais importante, os objetivos em uma negociação de cobrança. Verificou que há diferentes técnicas que, soma-

das às habilidades individuais, garantem um melhor resultado profissional. E identificou a proteção do consumidor no CDC mesmo quando há algum débito vencido.

Autoavaliação

01. Uma das regras a evitar na negociação com o devedor é:

- a) Informar sobre as consequências do não pagamento.
- b) Comunicar que os dados do devedor serão registrados no SPC.
- c) Transmitir informações incompletas.
- d) Oferecer um grande desconto para quitação do débito em uma única parcela.

02. Para o CDC NÃO é uma forma de cobrança indevida:

- a) Ligar para o trabalho do devedor;
- b) Ligar para a residência do devedor aos domingos ou feriados.
- c) Deixar recado no local do trabalho informando valor do débito.
- d) Enviar correspondência ao devedor.

03. Dentre as técnicas de negociação de cobrança destaca-se:

- a) Saber ouvir e falar.
- b) Insistir no pagamento em menor número de parcelas.
- c) Insistir no pagamento no menor tempo possível.
- d) Ameaçar o devedor com processo judicial.

04. É um dos objetivos na cobrança:

- a) Obter vantagem na negociação com o devedor.
- b) Oferecer o maior desconto possível para garantir o consumidor.
- c) Fazer com que o devedor volte a comprar-contratar o produto-serviço.
- d) Iniciar a negociação somente após esgotar as tentativas de cobrança judicial.



Competência 07

Gerenciar
o cliente

Gerenciar

o cliente

Maria da Felicidade sempre foi bastante comunicativa no seu trabalho e um dos momentos que mais gostava era conversar com os clientes. Para ela, conversar com os clientes era muito interessante não somente por encontrar todos os dias pessoas diferentes com suas histórias e características variadas ou com suas experiências de vida, mas também para compreender como estava o desempenho dela naquele emprego. Maria da Felicidade gostava de ouvir os elogios e os comentários positivos que faziam sobre ela e, embora gostasse menos de ouvir as reclamações ou críticas, tentava sempre obter algum resultado positivo para melhorar sua atitude.

Mas, não eram somente os comentários pessoais que ela julgava importante, aquela resposta que os clientes passavam sobre os produtos e serviços da empresa, bem como, em relação à imagem da empresa, eram ouvidos com bastante atenção e sempre repassados para o chefe ou a equipe responsável daquela área. Para Maria da Felicidade ouvir o cliente era mais do que uma simples obrigação, pois, ela entendia que somente assim, não somente ela, mas como a própria empresa poderiam estar em processo contínuo de melhoria. E cada vez que Maria da Felicidade ouvia um cliente reclamar da concorrência, um pensamento logo surgia: “não podemos cometer o mesmo erro”... E uma dúvida acompanhava esta ideia: será que a concorrência não “escuta” seu cliente?!

Conhecer o cliente, atual e potencial, em qualquer organização é essencial para a sobrevivência no mercado cada vez mais concorrencial, mas, também para que a empresa possa estar sempre próxima daquele que é a razão dos produtos e serviços colocados no mercado, afinal, sem cliente não tem venda, sem vendas não tem negócio e não haverá empresa. Nessa competência, você verá como o cliente deve ser conhecido e principalmente reconhecido, ou seja, valorizado como “patrimônio” da empresa.

”O cliente é rei”

Esta expressão de que o “cliente é rei” – que talvez você já tenha ouvido falar – remete um pouco às aulas de história, principalmente na Europa nos tempos da Idade Média quando os castelos e as histórias de reis, rainhas, príncipes e princesas eram a realidade da época. Embora hoje ainda existam países governados por reis ou rainhas, a realidade

política é bastante diferente, sobretudo em um aspecto fundamental, o poder.

Se hoje o poder dos reis e rainhas é, em regra, bastante limitado, e nas maiorias das vezes são figuras representativas, não era assim, por exemplo, na época do descobrimento do Brasil (e por longos anos; lembre-se que o Brasil foi descoberto em 1500 e que em 1822 D. João VI, o Rei de Portugal, mudou-se para o Brasil, ou seja, foram séculos na história, também do Brasil, em que os reinados dominaram o cenário no mundo Ocidental).



Curiosidade

Você sabia que a rainha Elizabeth II do Reino Unido (mais conhecida como “Rainha da Inglaterra”) já alcançou o maior tempo de reinado naquele país, superando o recorde de 63 anos da rainha Vitória (1819-1901). Embora esteja no “poder” há tantos anos não é ela que governa de fato o Reino Unido, esta fase ficou para trás há anos. Por isso, considera-se que ela tem o “poder figurativo” considerando as restrições de ações e de decisões políticas. Mas, independentemente do poder exercido, é uma verdadeira tradição britânica e o palácio real é um dos pontos turísticos mais visitados na Inglaterra.

É por isso que esta associação entre “cliente” e “rei” sempre foi encontrada nos manuais e livros de Administração, pois, vários autores entendiam que quem “mandava” na empresa era o cliente; afinal, se não existe cliente não haverá empresa! E esse poder atribuído ao cliente se assemelhava um pouco àquele dos livros de História em que a decisão dos reis e rainhas era inquestionável e deveria ser cumprida por todos; evidentemente, bem diferente de hoje, naquela época o descumprimento de decisões reais podia ser punido até com a morte...

Mas, então, qual a razão de identificar o cliente enquanto rei? É claro que não é este poder absoluto que será considerado ao cliente, mas, a ideia de que o poder de punição pertence, no mundo concorrencial moderno, efetivamente, a ele: se não **houver cliente**, a “punição” será a “morte”, a **extinção da empresa**.

No entanto, lembre-se que este poder não é absoluto! Isto não significa que o cliente pode fazer o que desejar e da forma que ele achar que deve fazer; não é bem assim, claro!

Temos que relativizar, ou seja, entender o “reinado” do cliente em função da necessidade de tê-lo na empresa, de conhecê-lo e saber ouvi-lo para atender suas necessidades. O mercado e as empresas devem (ou deveriam) pensar sempre nos clientes.



Querendo mais

Cliente ou consumidor? Vários autores utilizarão terminologias diferenciando um do outro, mas, nessa competência vamos considerar, para efeitos didáticos, os dois como sinônimos, sem distinção entre aquele que é consumidor ou aquele que é cliente, ou seja, quem já é “parceiro” da empresa ou aquele que queremos conquistar. Uma curiosidade: do ponto de vista jurídico será sempre consumidor. É por isso que temos uma legislação própria para o assunto, o Código de Defesa do Consumidor (CDC). Para mais informações, sugiro que faça uma leitura do CDC.

Tipologia dos clientes

Já há algum tempo iniciamos o que alguns autores denominaram de “era do cliente”. Esta atribuição foi criada para diferenciar o estágio de evolução das empresas principalmente a partir da expansão da globalização.

Nem sempre o mundo foi tão globalizado quanto é hoje. Embora pareça simples comprar alguma coisa da China, consumir um produto recém-lançado em países europeus ou no Japão, até os anos 1970, a internacionalização da economia não era tão presente como hoje. Nos anos de 1980 o mundo começou a “encurtar as distâncias” e os mercados ficaram mais globais: as empresas começaram a expandir rapidamente para outros países em busca de novos clientes e, nos anos 1990, já praticamente entraram no mundo globalizado. No Brasil demoramos mais um pouco, mas, hoje, com a velocidade dos meios de comunicação – a internet é fundamental nesta história –, sabemos e temos em “tempo real” o que está acontecendo no mundo inteiro.

Essa transição foi absorvida por grande parte das empresas, mas, infelizmente (ou felizmente para o cliente), muitas delas se perderam nessa evolução e simplesmente deixaram de existir. Algumas vezes em função das inovações tecnológicas, outras vezes, em função de crises e também de gerenciamento empresarial, mas, muitas vezes pelo simples fato de não terem percebido que a forma de se relacionar com o cliente mudou. Quem ainda imaginava que vender um produto ou um serviço era um “favor” que fazia ao cliente não está mais presente no mercado para contar esta história, pois faliu.



Curiosidade

A falência é um procedimento judicial devidamente regulamentado, em detalhes, pela legislação brasileira. A falência somente ocorre ou é decretada pelo Judiciário quando a empresa não tem mais nenhuma condição de pagar a seus credores. Quando o débito (ou passivo) é muito elevado e não há como honrar todos os compromissos, podemos estar diante de uma falência. Veja que fechar uma empresa é muito diferente de uma falência, embora o senso comum considere a mesma coisa: se uma empresa fechou, mas, pagou o que devia, não houve falência pois essa somente ocorre quando alguém (fornecedores, trabalhadores e o poder público com seus impostos) ficar no prejuízo.

Os especialistas em marketing foram bastante criativos ao tentar não somente compreender os clientes, mas, ao criar formas de identificá-los, classificando-os em uma tipologia que tentasse abraçar todas as características dos mais diversos tipos de pessoas. Embora possa parecer inimaginável, em princípio, classificar tantas pessoas diferentes em poucos grupos, diante de comportamentos iguais no momento das compras, é até possível rotular tais atitudes para facilitar a compreensão de como tratar o cliente em uma organização.

Um dos autores lembrado quando a ideia é a tipologia ou classificação dos clientes é Stan Kossen.



Você conhece?

Stan Kossen escreveu textos clássicos intitulados “The human side of organizations” e “Creative selling today” que, em tradução livre significam “O lado humano das organizações” e “A venda criativa hoje”; este “hoje” foi escrito em 1982).



Fonte: <<http://america.pink/images/4/1/5/2/2/9/5/en/3-stan-kossen.jpg>>. Acesso em: 25 maio 2016.

No ano de 1982 ele criou uma regra que permitiu, ao longo dos anos, um refinamento e uma melhoria adaptada aos diferentes tipos de mercado e de empresas, mas, mesmo há muito tempo, teve esta importante iniciativa que permitiu uma melhor compreensão do momento em que a “era do cliente” ganhava força no mercado.

A classificação que ele adotou foi a seguinte:

- **Suspects:** São os possíveis clientes-compradores de seu produto ou serviço, aqueles que poderiam se interessar por sua empresa, ainda que não a conheçam. Veja que esta classificação inicial já permite retirar muitas pessoas de sua lista de possíveis clientes: médicos-veterinários, por exemplo, terão como suspects os proprietários de animais, domésticos ou de criação;
- **Prospects:** São aqueles que poderão, efetivamente, tornar-se compradores de seu produto ou serviço, seja em função de seu poder econômico-financeiro ou em função do poder de decisão. Nem todos os interessados em ter um automóvel luxuoso estarão nesta categoria evidentemente em função da renda, assim como, o cliente potencial de uma loja de roupas infantis nunca será a própria criança, mas principalmente os pais, pois eles detêm o poder de decisão;
- **Prospect qualificado:** É quando há algum tipo de relacionamento com a empresa ainda que não esteja comprando algo, mas que já demonstrou algum interesse real pela empresa, seu produto e/ou serviço. Quando alguém entra em uma loja especializada em material esportivo ou em produtos tecnológicos, certamente poderá tornar-se um prospect qualificado, pois demonstrou um interesse em alguma coisa que sua empresa está disponibilizando para o mercado.

Você já percebeu que esta primeira distinção é fundamental para selecionar o seu público-alvo, aqueles em que a empresa tem um interesse mais imediato em conquistá-lo como efetivo cliente. Afinal, nem todo mundo, por exemplo, que vai ao shopping e passa em frente a uma loja poderá (ou será) cliente seu, assim como, nem todo mundo que assiste na TV uma propaganda com a promoção de açúcar correrá no dia seguinte ao supermercado!



Importante

A primeira etapa, portanto, para gerenciar o cliente e tentar compreender quem é seu público-alvo.

Lembre-se sempre que:

- **Algumas pessoas nunca serão seus clientes:** A renda, os gostos, os interesses, podem ser tão diferentes que por mais que a empresa possa ser criativa, nunca conquistará algumas pessoas transformando-as em clientes. Exemplos? Será que todo mundo estaria disposto a saltar de paraquedas ou todos aceitariam tranquilamente adquirir um “plano de vida” e já pagar tudo de seu próprio funeral?...
- **Alguns clientes serão sempre “clientes em expectativa”:** Muitas vezes é a renda que atrapalha, pois, o cliente tem o desejo por aquele produto ou serviço, mas, sua renda não permite realizar seus desejos. Muitas pessoas são clientes em expectativa de joias, carros de luxo e viagens na primeira classe em aviões, no entanto, embora sua renda até permita a compra em várias parcelas, comprometerá de tal forma sua vida financeira, que dificilmente farão aquela compra ou contratarão aquele serviço;
- **Clientes em potencial:** Estes são mais promissores para a empresa conquistá-los, seja pelo fato de já conhecerem seu produto ou serviço, ou seja, pelo fato de estar comprando na concorrência. Este grupo será sempre uma prioridade na definição de seu público-alvo;
- **Clientes atuais:** Embora sejam clientes atuais, lembre-se de mantê-los nessa condição por muito tempo! É o foco do seu dia a dia;
- **Ex-clientes, quase clientes:** Por alguma razão deixaram de ser consumidor em sua empresa e, se você tem chances de trazê-lo de volta, coloque-os na lista de seu público-alvo;

- **Ex-clientes “eternos”:** Se você perdeu algum cliente em função de algum (grave) erro cometido pela empresa, esqueça... pois dificilmente ele voltará a consumir seu produtos. Aliás, esse é um grupo que deve estar sempre na sua lista de seu “público-alvo”, ou melhor, você deve ter como meta de resultado nesta classificação, como se diz popularmente, um “zero bem redondo”: nunca deixe que isto aconteça!



Atividade 01

Imagine que você decida criar seu próprio negócio, qualquer que seja o ramo de atividade. No início do seu projeto você já deve ter definido, ainda que de forma simplificada, quem você gostaria de ter como cliente. Agora faça uma distinção entre “clientes em expectativa” e “clientes em potencial” e identifique-os classificando seja por renda, por localização (trabalho ou residência), por faixa etária etc. Para qual desses dois grupos o esforço para conquistar o cliente será menor? Se esta resposta é mais fácil, então pense quanto tempo e dinheiro você gasta com os “clientes em expectativa”: o resultado compensará?

Tipos de clientes e tipos de atendimento

Se você tiver tempo ou interesse em pesquisar as diferentes formas de classificar os tipos de clientes na Internet você verá como é possível ser criativo, pois, há diferentes formas de apresentá-los, alguns mais academicamente estruturados, outras de forma mais caricatural. O importante, qualquer que sejam os títulos criados, é

entender que nem todo cliente é igual ao outro

mas, não somente em função de sua classe social, de sua renda ou de seus gostos, mas, também em sua forma de comportamento no momento da compra-contratação, de tratar com os vendedores, de solicitar uma informação, de pedir um desconto, de reclamar etc.

A seguir você terá uma breve apresentação de uma classificação e algumas dicas de como atender este tipo de cliente. Mas, lembre-se que entre o cliente fiel e o cliente chorão

por desconto, há suas variações internas; em outras palavras, essa é uma sugestão e não uma regra rígida que não possa ser adaptada.

Cliente determinado:

Ele sabe o que quer e, mais provavelmente, conhece o mercado e a concorrência e sabe das vantagens daquele produto ou serviço. Como agir? Escutar mais do que falar e ser objetivo e bastante claro em todas as informações.

Cliente inseguro:

Ele até conhece o mercado e os concorrentes e está, muitas vezes, decidido a tornar-se cliente, mas, não decidiu ainda com qual empresa. Como agir? Saber escutar e saber falar na hora certa principalmente quando você identificar qual a razão da dúvida (garantia, durabilidade, assistência técnica, tecnologia), pois, neste momento ele terá a sua confiança.

Cliente indeciso:

É aquele que quer algo, mas que nem ele mesmo sabe o que é... Como agir? Tente entender realmente o que ele deseja e tente extrair o máximo de informação e evite oferecer muitas opções, pois, se ele já está indeciso em relação ao produto-serviço desejado, se ele tiver que fazer novas e mais escolhas, dificilmente será cliente seu.

Cliente expansivo:

Curioso, pergunta tudo, conversa bastante e até entra em detalhes sobre a vida pessoal. Como agir? Saiba escutar e tenha paciência... sem esquecer que você deve deixá-lo com a sensação de que a escolha foi dele, que foi decisão pessoal, mesmo que você tenha ajudado bastante na escolha.

Cliente irritado-irritante:

É aquele que já chega chateado e com comentários nem sempre agradáveis, algumas vezes irônicos, e tende a transmitir esta irritação em tudo que fala ou que ouve. Como agir? Com paciência, principalmente, e tentando identificar a razão de sua irritação, e se foi causada pela empresa concorrente, você poderá oferecer justamente aquilo que o outro não fez como era esperado.

Cliente agressivo-grosseiro:

É aquele que já chega pré-disposto em sua animosidade e até mesmo um simples “bom dia” é respondido de forma pouco educada. Como agir? Sobretudo nunca entre neste contexto (diz o ditado popular que “dois não brigam quando um não quer”), seja educado e formal, e somente tente ser “engraçado” se realmente você percebeu que há esta possibilidade.

Cliente “tranquilão”:

É aquele que aparenta um ar despretenso, sempre calmo ao observar os produtos e ao escutar o que você fala e tem sempre tendência a dizer sim a tudo que você diz. Como agir? Tente motivá-lo, tente entender o que o fez ir a sua empresa e qual a finalidade daquele produto-serviço que ele está procurando; se você souber exatamente a sua motivação, mais fácil torná-lo seu cliente.

Cliente “super star”:

O centro das atenções é ele e todo mundo deve servi-lo, sempre observando se você está prestando atenção – e, claro, concordando – com o que ele diz. Como agir? Com tranquilidade e sempre que possível elogiá-lo naquilo que estava comentando ou nas escolhas que está fazendo, destacando o bom gosto, a decisão acertada; mimá-lo ajudará também a fazê-lo cliente.

Cliente amigo:

Quer fazer parte da história da empresa, da marca e de quem está atendendo ele, buscando sempre contar histórias engraçadas e simpáticas e buscando uma cumplicidade. Como agir? Interaja bastante, dê sua opinião participe dos comentários, mas sempre sendo sincero, afinal, uma amizade está baseada na relação de confiança.

Cliente feliz:

É aquele que já reconhece em sua empresa ou marca a segurança ou o resultado esperado e, por isto, em geral, é o cliente fiel. Como agir? Trate com respeito e utilize a mesma forma de resposta – descontraída, técnica, breve etc. E lembre-se de ouvi-lo com muita atenção, pois, se ele é um cliente feliz, a fidelidade à sua empresa-marca pode ser um fator que contribuiu e, se ele é fiel até hoje será capaz de reconhecer os acertos, mas também

os erros cometidos pelos outros. É um cliente especial que deve ter sempre sua opinião levada em consideração.

Se você conversar com algum vendedor ou alguém que trabalha a recepção e contato com clientes, você terá oportunidade de conhecer muitas histórias divertidas e curiosas, como também, algumas que eles gostariam de esquecer... E você verá que há ainda outras formas de classificar os clientes em diferentes grupos: reclamação, chorão por desconto, negociador, crítico, desconfiado etc.

Cliente: conquistar ou fidelizar?

Muitas empresas se especializam em conquistar novos clientes e estão sempre oferecendo uma promoção para que você se torne cliente dele. De fato, a oferta inicial é muitas vezes bastante interessante e acaba conquistando novas pessoas. Já outras empresas buscam sempre oferecer vantagens para quem já é seu cliente, oferecendo algumas promoções depois de algum tempo ou quando atingido determinado volume de compras.

E, mais curiosamente, há empresas que tentam agir nestes dois campos: **atrair novos clientes com ofertas promissoras e oferecer mais vantagens a quem já é cliente.** Se você contratou algum produto bancário tal, como seguro de automóvel ou cartão de crédito, você já deve ter visto as promoções de “super desconto” em tantas parcelas do seguro ou a dispensa de anuidade daquele cartão: **estão atraindo novos clientes.** E você, tendo se tornado cliente, deve ter percebido que cada vez que você renova o seguro do carro poderá ter um desconto no ano seguinte e, quanto mais utilizar o cartão de crédito mais bônus você terá (em geral para trocar por passagem aérea ou produtos diversos): **estão fidelizando o cliente.**

Embora possa parecer simples realizar essas duas missões ao mesmo tempo, isto nem sempre será possível e o dilema existirá: investir mais em novos clientes ou nos clientes atuais e quem deve ser priorizado? Veja algumas situações que podem ajudar quem deve decidir sobre o assunto:

- **Mercado em expansão:** tudo indica que o melhor é priorizar novos clientes, senão eles irão para a concorrência;
- **Mercado em crise:** fidelizar os clientes é fundamental, pois, sairá caro atrair novos clientes;
- **Novos produtos/ inovação:** atrair novos clientes quando o produto é lançado e procurar fidelizá-lo com as inovações que surgirão, pois, em mercados onde a tecnologia é o essencial, há sempre muitas novidades;

- **Super promoções:** conquistar e fidelizar novos clientes! Mas, lembre-se que trata de super promoções, daquelas que ocorrem de forma excepcional (grandes liquidações, Copa do Mundo, eventos artístico-culturais diferenciados). O cliente em potencial perceberá que é hora se tornar-se cliente de sua empresa e o atual cliente perceberá que está tendo um privilégio único.

E se você ainda está em dúvida de qual é a melhor opção, não se esqueça nunca que perder um cliente é sempre mais caro do que qualquer ação para conquistá-lo!

Resumo

Nesta competência, você conheceu algumas características dos clientes e a distinção entre clientes atuais e clientes em potencial e, de acordo com os diferentes perfis apresentados, indicações de como agir em cada situação.

Autoavaliação

01. Na classificação dos clientes estabelecida por Kassen a diferença entre suspects e prospects é:
 - a) Nenhum deles tem poder de decisão e, portanto, não fazem parte do público-alvo da empresa.
 - b) Ambos têm poder de decisão, mas não dispõem de recursos e, conseqüentemente, não se tornaram clientes.
 - c) Os primeiros são possíveis compradores enquanto os segundos detêm poder de compra (recursos para poder comprar).
 - d) Não há diferença essencial entre eles, exceto o poder de compra de cada um deles.
02. São clientes mais promissores para a empresa conquistá-los, seja pelo fato de já conhecerem seu produto ou serviço, ou seja, pelo fato de estar comprando na concorrência. Estamos falando dos:
 - a) Clientes fidelizados.

- b) Clientes em potencial.
- c) Clientes atuais, cativos.
- d) Clientes de outras empresas.

03. O centro das atenções é ele e todo mundo deve servi-lo, sempre observando se você está prestando atenção – e, claro, concordando – com o que ele diz. Este é o cliente:

- a) Super star.
- b) Fidelizado.
- c) Irritante.
- d) Politizado.

04. Interaja bastante, dê sua opinião participe dos comentários, mas sempre sendo sincero. Esta é uma forma de agir com o cliente:

- a) Amigo.
- b) Feliz.
- c) “Tranquilão”
- d) Idealista.



Competência 08

Implantar normas
e procedimentos

Implantar normas

e procedimentos

Na semana passada Maria da Felicidade foi até o hipermercado de sua cidade para efetuar a troca de uma garrafa térmica que estava com defeito que, infelizmente, ela somente percebeu quando chegou em casa. Foi bem atendida, mas, nada foi resolvido como a primeira pessoa que a recebeu e que encaminhou para a responsável do setor que, coincidentemente, também não resolveu nada, pois, foi preciso chamar a gerente do setor. Maria da Felicidade ficou curiosa e perguntou qual era a razão de ter que falar com a gerente para um assunto simples de resolver. “Está no manual de rotinas da empresa” foi a resposta que ouviu.

Aliás, ouviu uma outra vez quando soube que tinha que preencher um formulário detalhado com várias informações, apresentar comprovante de residência e um documento original! Diziam que eles não podiam fazer diferente, teriam que cumprir as regras. Finalmente resolvido o problema, Maria da Felicidade teve a curiosidade de aprender se na empresa onde trabalhava tudo era tão detalhado dessa forma, se tudo estava realmente em algum “manual da empresa”. Decidiu que iria entender mais o que significava este manual e suas finalidades.

Rotinas podem ser algo muito útil, mas também podem ser algo bastante chato, depende de que lado você está. Se as rotinas, os procedimentos e processos são seguidos com regularidade dão mais segurança, mas quando tornam-se uma burocracia excessiva atrapalham a todos. As empresas devem estar organizadas e uma das formas de assegurar o bom funcionamento é estabelecer regras claras para todos em todas as áreas de atuação. Nessa competência você verá a importância das rotinas e dos manuais de administração, conhecendo seus aspectos positivos, mas também as precauções que devem ser adotadas quando de sua implantação.

Normas e rotinas

Quando o assunto é a gestão de empresas ou a própria empresa e, de forma mais ampla, uma organização, é natural que uma das primeiras imagens seja justamente... a

própria organização! Afinal, se uma empresa ou uma organização está no mercado há algum tempo é natural que um dos seus méritos seja a forma como ela se prepara, ou melhor, se organiza para manter-se diante da concorrência.

Mas, na verdade, há muitas organizações totalmente desorganizadas! E em quase tudo que faz, da entrega do produto-serviço aos prazos acertados com o cliente, sem falar na forma de atender às demandas ou de prestarem informações básicas sobre o produto ou serviço contratado; em alguns casos a ideia que vem logo e seguida a este **caos** é de saber como é possível ser competitivo no mercado se as rotinas não funcionam bem naquela empresa.



Caos: é sinônimo de desordem, aliás, de total desordem! Quando não se consegue imaginar nenhuma organização alguém sempre dirá: “está um caos!” Esta palavra, de origem grega, tem sua explicação na mitologia quando considerava-se que antes da organização do mundo tudo o que havia era o caos (que por sinal, naquela mitologia, era considerado como o “deus primordial do universo”).

Você percebeu este novo conceito que tanto imagina-se em uma organização, a rotina? Pois, **é a rotina que permitirá que uma organização possa ser eficiente e/ou eficaz** e melhor administrar a sua escassez. E o que seria esta escassez? Veja alguns exemplos básicos:

- **Financeira:** há capital suficiente para novas máquinas ou comprar mais insumos?
- **De pessoas:** os profissionais capacitados estão na empresa ou na concorrência?
- **Espacial:** não está muito complicado e apertado o espaço atual da empresa para gerenciar matéria-prima, estoques de produtos acabados ?
- **Tecnológica:** o processo produtivo da empresa está muito atrasado em relação à concorrência, e é a hora de comprar novas máquinas, equipamentos, computadores ?

Você observou que a escassez pode ser em apenas um desses itens ou ainda em outros, variando de acordo com a empresa, mas, que pode ser também em mais de um desses aspectos; se isso está ocorrendo na empresa, a dificuldade de gerenciá-la e até mesmo de executar atividades do dia a dia.

É neste momento que as rotinas tomam um importante lugar nas organizações. Mas antes de continuar com o assunto, qual seria a definição de rotina? Há muitas definições nos diferentes livros que tratam do assunto, mas, todas elas seguem uma mesma ideia básica: rotinas são procedimentos aplicados no dia a dia que devem repetir-se para que um determinado resultado seja alcançado. As rotinas podem ser compostas de processos e métodos.

E o que são processos e métodos?

- **Método:** é o procedimento adotado para se fazer algo, o caminho a ser percorrido em suas diferentes etapas pré-definidas para o resultado esperado;
- **Processo:** é a sequência em que determinada ação é executada, é o próprio desenvolvimento de atitudes e atos que permitem avançar em direção ao resultado esperado.



Importante

Não há, portanto, como imaginar rotinas sem que haja método ou em que haja processo. Em outras palavras, se a rotina é a sistemática repetitiva de ações que devem ser executadas todos os dias, esta somente terá alcance se estiver devidamente acompanhada de um método para o qual o processo ideal será utilizado.

Você percebeu que, de forma indireta, este assunto remete a um conceito muito importante no mundo dos negócios, na Administração de Organizações? É a proposta de planejamento! Sem planejamento pode até ser que a sorte ajude em alguma situação específica, mas, não é possível acreditar que a toda hora a sorte aparecerá para consertar a ausência de planejamento.



Você conhece?

Você conhece o Gastão? Ele é um personagem das histórias em quadrinhos da Disney, o primo do Donald e sobrinho do Tio Patinhas, e é alguém extremamente sortudo! Nada de ruim acontece com ele, ao contrário, pois a sorte sempre o ajuda em todos os momentos, mesmo quando tudo indicaria que daria errado. Ninguém, no mundo real, tem... a sorte de ser tão sortudo quanto o Gastão!



Fonte: <http://3.bp.blogspot.com/_Mne1dcQXWwI/SGEZM3ro8DI/AAAAAAAAAt0/kIYjCtNphL0/s400/gastao.jpg>. Acesso em: 25 maio 2016.

Planejando as rotinas

Pode até parecer curioso pensar em planejar a rotina, pois, aparentemente, se é rotina bastaria planejar uma vez algo que se repetiria por longo tempo. Na verdade, o caminho é

bem diferente e envolve uma série de fatores que devem ser avaliados em diferentes aspectos na hora de planejar as rotinas.

Veja alguns critérios que podem afetar o planejamento:

1. Variáveis não controláveis externas:

Planejar a entrega, por exemplo, de uma mercadoria em um ponto distante da cidade pode ter sua sequência de rotina muito bem estabelecida e que esteja em pleno funcionamento durante várias semanas; mas, em dias de forte chuva, de eventos importantes na cidade ou de manifestações políticas ou locais em obras, determinados trechos da cidade podem não estar acessíveis e todo seu roteiro de entrega (que inclui o tempo gasto para ir e voltar) poderá ficar comprometido.

2. Variáveis não controláveis internas:

Na sua empresa há sempre alguém responsável por substituir e complementar a atividade do outro em caso de imprevistos? Se alguém faltar naquele dia será que ficarão comprometidas diferentes etapas do processo produtivo? Nesta hora o famoso “plano B” precisa estar programado.

3. Combinação de variáveis previsíveis e não previsíveis internas e externas:

Parece até excesso de pessimismo, mas, pode ser precaução redobrada que será muito útil em situações especiais em algumas empresas; um banco, por exemplo, deve pensar nas hipóteses de acontecer no mesmo dia, no mesmo horário, uma combinação improvável tal a ausência de energia, o computador central com todos os dados resolve “travar” e o analista responsável pela programação está em viagem naquele exato momento. O caos trará um impacto muito negativo para o banco (pense também como isso seria em um aeroporto, em um hospital ou até mesmo em um restaurante: fornecedor não entregou as carnes do dia, cozinheiro faltou e o congelador está com defeito...!).

Será sempre mais fácil, claro, planejar as rotinas “normais” sem as ocorrências imprevisíveis. Mas, lembre-se que planejar o dia a dia significa ao mesmo tempo avaliar como deveriam ser todas as atividades e atribuições da organização se tudo ocorrer como planejado, mas também como fazer caso algumas das condições que você imaginava que ocorreria normalmente apresentar alguma falha.



Importante

Planejar e replanejar, portanto, são atribuições inerentes à implantação de rotinas.

O manual

Algumas grandes organizações são especializadas em criar os manuais de rotinas e dividi-los em áreas de atuação ou atividades. A lógica aqui parece bem mais simplificada, pois em uma grande empresa seria complexo e muito caro ter que ensinar tudo novamente a quem está entrando na empresa agora, aos novatos. É claro que a transmissão do conhecimento de forma pessoal é bem mais eficiente na maior parte das situações, mas, como não será possível explicar tudo para todos e a todo instante, a figura do manual toma sua importância nessas empresas.

E o que seria esse manual? Novamente você poderá encontrar diferentes formas de defini-lo, mas uma forma objetiva de apresentar este conceito é: manual é o conjunto de normas e rotinas em uma organização. E, de acordo com a especificidade da empresa e de sua área de atuação, pode estar dividida em diferentes níveis de intervenção e aplicabilidade.

Então o manual de rotinas é ideal somente para as grandes empresas? Não, de forma alguma! Ele será bastante útil tanto quanto mais organizado for o gestor, tanto quanto mais estruturada for a organização, independentemente da quantidade de pessoas que ali trabalham ou da quantidade de setores ou níveis hierárquicos. O manual pode – e deve – ser adotado em todas as organizações.

Mas, lembre-se de alguns aspectos muito importantes:

- O manual não é um documento para “ficar na estante” e nunca ser consultado;
- O manual não precisa ser muito extenso, muito detalhado, mas, deve ser claro e objetivo para quem todos os novatos na empresa; e
- O manual não pode ser somente uma lista de “boas intenções”, mas, deve refletir efetivamente o que ocorre (ou deveria ocorrer) na empresa.

Em outras palavras, ele deve ser útil e, conseqüentemente, deve ser seguido por todos.



Importante

É muito importante ressaltar que o objetivo de um manual de normas e procedimentos não é a sua realização, não é a sua elaboração simplesmente; sua finalidade é o resultado que as normas e procedimentos ali descritos contribuirão efetivamente para os resultados positivos na organização.

Por isso, se na empresa na qual você trabalha o manual de normas e procedimentos é apresentado com muito orgulho, mas, quase nunca lido ou manuseado, desconfie: provavelmente, na prática, tudo está muito diferente do que foi escrito naquilo que alguém decidiu chamar de “manual”.

Os diferentes manuais

Há diversos tipos de manuais que tratam das rotinas e dos procedimentos internos de uma organização sendo que a quantidade de divisões que podem ser realizadas dependerá da estrutura organizacional (tamanho da empresa, quantidade de filiais, de pessoas) e a diversidade de processos produtivos muito diferentes entre si.

O autor de livros em Administração, Djalma Oliveira (2013) apresenta sugestões de manuais, a seguir resumidos em relação ao seu conteúdo e finalidade. Vamos conhecer?

1. Manual de organização (ou de funções):

Tem por objetivo descrever a forma como estão hierarquizados os cargos na estrutura da organização e identificar as atribuições de cada setor com suas respectivas chefias estruturadas. É importante para conhecer as atividades que devem ser desempenhadas e as obrigações funcionais de cada um. Se bem utilizado, permitirá que todos possam saber a quem e dirigir quando uma atividade ultrapassa as suas atribuições, ou seja, quem fará a devia parceria interna.

2. Manual de normas e procedimentos:

Cada setor com suas atribuições e funções, será neste manual que as rotinas estarão

descritas de forma que possa haver uma maior facilidade na execução das atividades e uma melhor compreensão em toda a organização. Se bem utilizado, a informação circulará de forma ordenada, tal como descrita nas normas, e será mais facilmente agilizada a ação demandada.

3. Manual de políticas e diretrizes:

Para os cargos e funções de liderança e chefia em que estarão estabelecidas as linhas gerais da política empresarial, de seus macro-objetivos e suas expectativas em relação ao futuro da empresa. Se bem utilizado, será um parâmetro confiável e ético de como devem agir os executivos e os que ocupam cargos de maior relevância.

4. Manual especializado:

Em função das diferenças nos processos produtivos da empresa algumas atividades são bastante específicas e se diferenciam de outras exigindo, assim, um manual especializado para cada tema julgado necessário. Se bem utilizado, constitui-se em um acervo importante de conhecimento pelos detalhes que trará de uma atividade específica e facilitará bastante as eventuais e/ou constantes mudanças na contratação de pessoas.

5. Manual do empregado:

Apresenta, em termos gerais, a proposta da empresa, as expectativas de seus gestores e oferece uma visão ampla de como ela está organizada para enfrentar o mercado concorrencial. Se bem utilizado, traz a devida clareza sobre os deveres e direitos de todos os funcionários e pode assegurar uma maior tranquilidade em relação à transparência das ações na organização.

Veja que não é quantidade de manuais e menos ainda a quantidade de páginas, de imagens e textos que farão uma organização ter melhor resultado no trabalho. Ao contrário, é a qualidade das informações que foram ali redigidas com a finalidade de serem divulgadas, lidas e praticadas que modificará o perfil da organização.

As vantagens e desvantagens

Aparentemente, após a leitura desse texto pode parecer simplificado dizer que somente há vantagens na implementação de manual de rotinas e procedimentos. É bem verdade que **as vantagens tendem a serem sempre (bem) maiores do que algumas desvantagens**

que precisam ser conhecidas afinal, a decisão de adotar um ou vários manuais não deve ser tomada por modismos ou simplesmente pelo fato de que o concorrente adotou essa opção: a decisão deve ser estratégica e avaliada, ou seja, planejada, em função dos resultados pretendidos pela organização. Veja algumas vantagens:

Fonte de informações: assim como o dicionário (impresso ou em papel) é a referência quando queremos conhecer a definição de uma palavra, os manuais são as fontes de informação toda vez que surgir uma dúvida, pois, se está ali descrita a norma ou procedimento, certamente houve algum planejamento na empresa.

Padronização: uma indústria tem como um dos parâmetros de qualidade de sua linha de produção, a verificação se os produtos fabricados estão todos iguais, seguindo o padrão; esta é uma grande vantagem da existência dos manuais, todos terão que adotar procedimentos comuns e iguais, nada de cada um ficar criando o “seu” método de trabalho e “inventando” novos processos, novas rotinas.

Novos empregados: fundamental quando a organização é muito grande em termos de empregados ou tem um relativo grau de especialização em diferentes áreas de atuação em que cada uma delas exija uma competência específica; nestas horas, a cada novo empregado o tempo necessário para transmitir várias informações pode ser diminuído com a consulta aos manuais.

Replanejamento: deve ser extremamente apreciada esta ideia do replanejamento, pois, sempre que houver alguma divergência entre o “real” e o que está escrito no manual, pode ser a hora de verificar se também não é o momento ideal de rever as rotinas, de aperfeiçoá-las.

Mas, há algumas desvantagens que não podem ser jamais esquecidas. Conheça algumas desvantagens:

“Peça de museu” ou “decoração”: de nada adianta criar um ou mais manuais se ficarão apenas na prateleira da gerência ou direção da empresa ou se serão exibidas na sala da gestão de pessoas. Se o manual não está sendo muito utilizado-consultado provavelmente deve estar desatualizado e todo o esforço que foi feito no passado foi, agora, jogado fora (lembrando que “tempo é dinheiro”).

Preciosismo: os manuais precisam estar bem descritos e conter as informações principais para cada uma de suas finalidades, mas, não deve ser jamais algo muito detalhista, muito minucioso a tal ponto que a leitura torne-se cansativa e desestimulante e que, ao final, já não se perceba mais qual era a intenção de quem escreveu tudo aquilo ali.

“Pão-durice”: se muitos detalhes atrapalham, informação ausente gera muito mais dúvidas; não seja muito sintético, muito econômico ou muito “pão-duro” para economizar as palavras e frases que são essenciais para o assunto, pois, por exemplo, se você fizer um texto com muitos tópicos ou itens, mas, não descrevê-los de forma correta, ficará difícil saber como foi que aquela rotina foi planejada.

Atualizando o planejamento

Você percebeu que o **bom-senso é uma regra importante** neste assunto. Claro que o planejamento deve ser priorizado e certamente a adoção de rotinas e procedimento facilitarão o dia a dia de todos na organização.

Mas, além da utilização que deve ser contínua em relação aos manuais criados, lembre-se também que eles não podem ter a mesma semelhança de estátuas que, quando criadas, nunca mais poderão mudar de formato! Ao contrário, sempre que necessário ele deve ser reavaliado para estar adaptado à nova realidade da empresa, de seus gestores e do mercado.

E, novamente, não se esqueça do bom-senso: não fique mudando o tempo todo o manual senão você perderá muito tempo nestas atribuições e cada vez que alguém for consultar algum texto sairá pela empresa perguntando: “qual é a última versão do manual de rotinas, 1.5, 1.6, 1.7 ou já tem a versão 1.10?”

Resumo

Nessa competência, você conheceu um pouco mais sobre a importância das rotinas e dos procedimentos em uma organização e a forma como elas contribuem para a evolução empresarial. Viu ainda que a adoção de manuais pode ser uma alternativa importante para criar procedimentos e processos que tornem a organização mais eficiente e eficaz.

Autoavaliação

01. É o procedimento adotado para se fazer algo, o caminho a ser percorrido em suas dife-

rentes etapas pré-definidas para o resultado esperado:

- a) Etapa.
- b) Roteiro
- c) Método.
- d) Manual.

02. É a sequência em que determinada ação é executada, é o próprio desenvolvimento de atitudes e atos que permitem avançar em direção ao resultado esperado:

- a) Etapa.
- b) Roteiro
- c) Método
- d) Processo.

03. É uma das vantagens da criação de manuais de procedimentos:

- a) Adaptabilidade às novas situações.
- b) Padronização das atividades.
- c) Garantia contratual.
- d) Proteção ao consumidor.

04. Para os cargos e funções de liderança e chefia na quais estarão estabelecidas as linhas gerais da política empresarial, de seus macro objetivos e suas expectativas em relação ao futuro da empresa. Trata-se do manual de:

- a) Políticas e diretrizes.
- b) Normas e condutas.
- c) Comportamento pessoal e ética profissional.
- d) Missão e visão de futuro.

Referências

ALBUQUERQUE, Abadia Rodrigues; ALBUQUERQUE, Jaqueline Blondin de. **Ação de cobrança e seus procedimentos**. 4 ed. São Paulo: Contemplar, 2013.

BEE, Frances Roland. **Fidelizar o cliente**. Tradução Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2000.

BRASIL. Lei nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 11 set. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 25 maio 2016.

_____. Presidência da República. **Manual de redação da Presidência da República**. 2. ed. rev. e atual. Coordenação de Gilmar Ferreira Mendes; Nestor José Forster Júnior. Brasília: Presidência da República, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm>. Acesso em: 15 maio 2016.

CALLCENTER.INFO. **Glossário para Call Center**. [S.l.: s. n.], 2013[?]. Disponível em <<http://www.callcenter.inf.br/glossario>>. Acesso em: 15 ago de 2015.

CATALDI, Maria José Gianella. **O stress no meio ambiente do trabalho**. 3 ed. São Paulo: LTr, 2015.

CÓDIGO DE ÉTICA. **Ética empresarial**. [S.l.: s. n.], 2013[?]. Disponível em: <<http://codigo-de-etica.info/etica-empresarial.html>>. Acesso em: 15 ago 2015.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos**. Uma visão holística. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CYBIS, Walter; BETIOL, Adriana Holtz; FAUST, Richard. **Ergonomia e usabilidade**: conhecimentos, métodos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Novatec, 2015.

DICIONÁRIO AURÉLIO Dicionário de português. [S.l.], c2016. **Significado de moral**. Disponível em <<http://dicionariodoaurelio.com/moral>>. Acesso em: 15 maio 2016.

FLATLEY, Marie; RENTZ, Kathryn; LENTZ, Paula. **Comunicação Empresarial**. 2. ed. Tradução Félix José Nonnenmacher. São Paulo: AMGH Editora, 2015.

GIGLIO, Ernesto. **O comportamento do consumidor**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em atendimento ao cliente**. São Paulo: MBooks, 2012.

MICHAELIS Dicionário de Português Online. **Apresentação**. [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>. Acesso em: 15 maio 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. São Paulo: Atlas, 2013.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido**. 6. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

SÁ, Antonio Lopes de. **Ética Profissional**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Helena Constant. et al. **Excelência no atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

Conheça o autor



Daene Silva de Moraes Lima

Daene Lima, brasileira, potiguar, natural de Natal. É Turismóloga desde 2007, quando ingressou no mercado de Marketing e Eventos. Em busca de obter qualificação profissional, decidiu cursar MBA em Marketing, o que possibilitou novas técnicas para desenvolvimento profissional. Enquanto coordenava eventos, observou que desenvolvia pessoas e formava equipes, e então resolveu iniciar outra MBA em Gestão de Pessoas, enfatizando o Comportamento Organizacional.

Atualmente é professora de qualificação profissional em instituições de ensino no estado do Rio Grande do Norte. Desenvolve consultoria em instituições privadas e públicas, apresentando estudos em várias áreas no ambiente organizacional, com foco no atendimento ao cliente. Como consultora na Administração Pública, desenvolve um trabalho que parte desde o processo licitatório, passando por etapas como gestão de processos, gerenciamento de projetos, captação de recursos, atendimento ao cliente, entre outros. Desse modo, decidiu ingressar na segunda graduação em Gestão Pública.

E-mail: daenesmoraes@hotmail.com / Telefone: (84) 99674-7001



Otomar Lopes Cardoso Junior

Sou administrador, advogado e professor, uma das atividades que havia começado já há algum tempo e interrompido, mas que, nos últimos anos, tem sido uma das principais razões de continuar a estudar e aprender novos conceitos e informações que surgem no dia a dia. Uma das minhas áreas de especialização é o comércio exterior, que sempre me chamou a atenção pelo dinamismo dos negócios, resultado de uma crescente globalização.

