

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ENGENHARIA**

DEJANIRA ALVES DA SILVA

**SERVIÇO DE GRADUAÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP:
O TREINAMENTO DA EQUIPE COMO DIFERENCIAL PARA SE
PRESTAR UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE**

**São Paulo
2011**

DEJANIRA ALVES DA SILVA

**SERVIÇO DE GRADUAÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP:
O TREINAMENTO DA EQUIPE COMO DIFERENCIAL PARA SE
PRESTAR UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE**

Trabalho apresentado à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de MBA em Gestão e Engenharia da
Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2011

SUMÁRIO

Lista de Figuras	v
Lista de Gráficos	vi

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema	9
1.2 Justificativa.....	9
1.3 Hipótese	10
1.4 Problema	10
1.5 Objetivos específicos	10
1.6 Metodologia.....	10
1.7 Caracterização da Escola Politécnica da USP	11
1.8 Caracterização do Serviço de Graduação	12

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 Sobre a Qualidade	14
2.2 Qualidade ao longo da história	15
2.3 Recursos Humanos e a qualidade	16
2.4 Atendimento no Serviço Público	16

3 TREINAMENTO X QUALIDADE

3.1 A importância do treinamento para novos funcionários	17
3.2 Identificação das deficiências no atendimento	17

4 ESTUDO DE CASO: CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DE PROGRAMA DE TREINAMENTO NO SERVIÇO DE GRADUAÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

4.1 Identificando as necessidades – aplicação de questionário.....	20
4.1.1 Questionário respondido pelos 6 funcionários do setor	21
4.2 Escolha do método para melhoria	29
4.3 Aplicando o PDCA	30
4.3.1 Plan	30
4.3.2 Do	31
4.3.3 Check	32
4.3.4 Action	33
4.4 Resultado Final	34

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusão	42
5.2 Sugestões para trabalhos futuros	43

REFERÊNCIAS	44
--------------------------	-----------

ANEXOS	45
---------------------	-----------

Lista de Figuras

Figura 1 - Ciclo PDCA	29
Figura 2 – PDCA – Plan	30
Figura 3 – PDCA – Do.....	31
Figura 4 – PDCA – Check	32
Figura 5 – PDCA – Action	33

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Nível de satisfação do funcionário em relação à qualidade do trabalho que realiza	21
Gráfico 2 – Conhecimento do funcionário em relação à função exercida	22
Gráfico 3 – Nível de integração do funcionário em relação à equipe	23
Gráfico 4 – Percepção do funcionário em relação às suas atividades	24
Gráfico 5 – Comparação entre o Serviço de Graduação e outros departamentos da Escola	25
Gráfico 6 – Percepção do funcionário em relação ao atendimento de qualidade	26
Gráfico 7 – Satisfação do funcionário em relação ao Serviço de Graduação	27
Gráfico 8 – Modificações desejadas pelos funcionários	28
Gráfico 9 – Nível de satisfação do funcionário em relação à qualidade do trabalho que realiza – após treinamento	34
Gráfico 10 – Conhecimento do funcionário em relação à função exercida após treinamento	35
Gráfico 11 – Nível de integração do funcionário em relação à equipe após treinamento	36
Gráfico 12 – Percepção do funcionário em relação às suas atividades após treinamento	37
Gráfico 13 – Comparação entre o Serviço de Graduação e outros departamentos da Escola após treinamento	38
Gráfico 14 – Percepção do funcionário em relação ao atendimento de qualidade após treinamento	39
Gráfico 15 – Satisfação do funcionário em relação ao Serviço de Graduação após treinamento	40
Gráfico 16 – Modificações desejadas pelos funcionários após treinamento	41

RESUMO

Este trabalho tem a intenção de sugerir um método de treinamento que auxilie na melhora da qualidade do atendimento prestado pela equipe do Serviço de Graduação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, a partir de cuidadosa observação.

Pretende-se demonstrar que é possível treinar e motivar pessoas, sem a aplicação de técnicas elaboradas de treinamento e desenvolvimento e sem custos financeiros.

Os resultados indicam que ações voltadas à capacitação e motivação de pessoas são ferramentas essenciais para a qualidade dos serviços prestados, trazendo destaque para a instituição, no cenário em que está inserida.

Palavras-chave: Atendimento, Qualidade, Cliente, Serviço Público.

ABSTRACT

The purpose of the present essay is to suggest a method of training that would help the improvement of the quality of the services provided by the team of the Undergraduate Service of Escola Politécnica of University of Sao Paulo, having the observation as a starting point.

It is intended to demonstrate that it is possible to motivate people, without use of elaborated techniques of development and training, and with no financial costs.

The results indicate that actions that aim to qualify and motivate people are essential tools for quality of services provided, bringing positive attention to the institution in the scenario where it operates.

Key-words: Service, Quality, Customer, Public Service.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Este estudo objetiva apresentar um método de prestação de um atendimento de qualidade priorizando o treinamento da equipe do Serviço de Graduação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Desenvolvimento e aplicação de programa de treinamento.

1.2 Justificativa

O tema proposto é de interesse da gestão da qualidade, na medida em que pretende demonstrar a importância do treinamento, em especial, para aqueles que lidam com pessoas.

Pretende-se aprofundar algumas questões, mas, na essência, comprovar os efeitos de uma equipe bem treinada, no que diz respeito à diminuição de erros e ao aumento de sua motivação e satisfação.

Neste cenário, nota-se que há vários estudos sobre o tema, porém, poucos são direcionados ao serviço público.

1.3 Hipótese

O treinamento é fator determinante para o desenvolvimento adequado das atividades do setor e sua manutenção é essencial para a melhoria contínua e para a qualidade dos serviços prestados.

1.4 Problema

Ao observarmos o Serviço de Graduação, em quaisquer das unidades da Universidade de São Paulo, constataremos que são muito parecidos, tanto na estrutura como na forma de conduzir suas rotinas.

Assim, o que se precisa fazer para que o Serviço de Graduação da Escola Politécnica tenha algum diferencial que o destaque?

1.5 Objetivos específicos

- a) Implementar um programa de treinamento, no Serviço de Graduação da Escola Politécnica e propor o PDCA como ferramenta de acompanhamento do processo;
- b) Comprovar que investir em treinamento é um passo importante para a melhoria da qualidade no atendimento, principalmente ao se levar em consideração o perfil profissional da equipe e a infraestrutura tecnológica.

1.6 Metodologia

- Pesquisa bibliográfica, matérias extraídas de jornais e revistas e observação dos procedimentos em outras unidades da Universidade de São Paulo;

- Aplicação de treinamento específico para a equipe do Serviço de Graduação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Compõem o trabalho, além da introdução e conclusão, mais três capítulos, assim distribuídos:

Segundo capítulo: Fundamentação Teórica, com a apresentação de conceitos sobre atendimento, recursos humanos e treinamento;

Terceiro capítulo: Ferramentas para implementação de Gestão da Qualidade Total; a importância do treinamento para novos funcionários e a definição de programas de treinamentos necessários para melhora do desempenho dos mesmos; e

Quarto capítulo: relato sobre a aplicação do programa de treinamento na Escola Politécnica da USP e os resultados obtidos.

1.7 Caracterização da Escola Politécnica

A Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP, EP, POLI-USP ou simplesmente POLI) é a unidade da Universidade de São Paulo que ministra cursos de engenharia na cidade de São Paulo.

Fundada em 1893, foi incorporada à USP em 1934, tendo sido também uma das fundadoras desta universidade. Seus alunos e ex-alunos são conhecidos como politécnicos.

A Poli em números:

15 departamentos de ensino e pesquisa

141.500 m² de área construída - 9 prédios

457 docentes (432 com titulação mínima de doutor; 336 em tempo integral)

478 funcionários

Graduação - 4524 alunos distribuídos em:

15 cursos semestrais e 2 cursos quadrimestrais cooperativos com a indústria

Pós-Graduação

10 cursos de Mestrado com 841 alunos

9 cursos de Doutorado com 733 alunos

Educação Continuada

222 cursos com 7.777 alunos

1.8 Caracterização do Serviço de Graduação

O Serviço de Graduação da Escola Politécnica da USP é o setor responsável pela vida acadêmica dos alunos, da sua aprovação no vestibular até a conclusão do curso.

Atualmente, o contato com os alunos e também com o público externo, acontece por meio do atendimento pessoal, telefônico e por e-mail. A equipe do setor é composta por seis atendentes que, em princípio, estão preparados para resolver problemas e esclarecer dúvidas.

Isso não significa, necessariamente, que todos os atendimentos sejam satisfatórios e que aqueles que procuram o Serviço tenham seus questionamentos imediatamente entendidos e, principalmente, resolvidos.

Além disso, quando se fala em atendimento no serviço público, ainda há quem relate uma experiência negativa, seja pela falta de cordialidade, seja pela falta de conhecimento do atendente. É o que demonstra a pesquisa “Retratos da Sociedade Brasileira: Qualidade dos Serviços Públicos e Tributação”, realizada em parceria CNI/Ibope, em dezembro de 2010, em 140 municípios brasileiros.

Identificadas essas diferenças, observou-se a necessidade de investir no treinamento da equipe do Serviço de Graduação, para que desenvolvam, além das responsabilidades pertinentes ao cargo que ocupam, a capacidade de apreender novos conhecimentos e oferecer soluções aos diversos problemas que chegam ao seu conhecimento.

Um dos fatores mais positivos para alavancar esse processo é que a equipe constitui-se de pessoas dinâmicas e que tem interesse em participar ativamente das rotinas do setor. São pessoas flexíveis e estão abertas às novidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sobre a Qualidade

O conceito de qualidade tem mudado ao longo dos anos e há uma variedade de definições que são geralmente utilizadas. Assim, qualidade é:

- satisfazer plenamente as necessidades dos clientes
- conhecer as expectativas dos clientes
- despertar as necessidades dos clientes
- atingir produtos e serviços com zero defeitos
- fazer as coisas corretamente da primeira vez
- produzir item ou serviço de acordo com padrões estabelecidos
- responder imediatamente às solicitações dos clientes

Segundo os autores:

- Feigenbaum: qualidade é “a capacidade de satisfazer às necessidades e expectativas do cliente”.
- Juran: qualidade é “a adequação para o uso, satisfazendo as necessidades do cliente”.
- Crosby: qualidade é “a conformidade com os requisitos claramente estabelecidos, tanto do projeto quanto do cliente”.
- Deming: qualidade é “nada mais que ‘uma série de perguntas’ para a melhoria contínua”.
- Ishikawa: qualidade é “desenvolver, projetar, fabricar e manter um produto de qualidade que seja mais econômico, útil e sempre satisfatório para o consumidor”.

Diante do exposto, concluímos que qualidade é um processo de melhoria contínua, onde todas as áreas da empresa estão envolvidas para o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam as necessidades do cliente, atingindo, assim, uma maior produtividade.

2.2 Qualidade ao longo da história

A qualidade está diretamente ligada à história da humanidade desde os primórdios, pois o homem, ao construir suas armas, preparar sua comida e fazer suas vestimentas, observava as características do produto e tentava melhorá-lo.

Época Artesanal

Produziam-se itens de alta qualidade, pois o próprio artesão tinha em mãos o controle da produção: sabia exatamente o quê e como fazer, classificando e descartando produtos conforme considerasse adequado. Esta alta qualidade do produto final era alcançada com alto custo.

Revolução Industrial

Produzia-se muito, não se importando com a qualidade, pois o objetivo era atender a uma demanda crescente por produtos e lucros.

Segunda Guerra Mundial

O objetivo era assegurar a eficácia das armas, não importando o custo, produzindo-se de forma rápida, na quantidade e no momento certo.

Pós-Guerra

Produzia-se muito para atender à crescente demanda por bens, causada pelo fim da guerra. Surge o controle de qualidade na inspeção da produção para evitar a saída

de itens defeituosos, reduzir custos, atender satisfatoriamente o cliente e ser competitivo.

Atualmente

As empresas investem na gestão da administração, com foco nas expectativas do cliente. Objetivo: satisfazer o cliente externo e interno, investir na melhoria contínua, e continuar competitiva.

2.3 Recursos humanos e a qualidade

Um dos princípios da gestão da qualidade é o de delegar poderes aos funcionários, aumentando a responsabilidade dos mesmos pela qualidade do produto ou serviço. Assim, é fundamental que estejam aptos a tomar suas próprias iniciativas para resolução de problemas que venham a ocorrer.

2.4 Atendimento no serviço público

Quando se fala em atendimento, a gestão da qualidade volta-se para a interação com o cliente. E é nesse momento que a qualidade, ou a falta dela, aparece.

Tanto a pesquisa acadêmica, quanto a experiência empresarial, sugerem, há algum tempo, que um elevado nível de qualidade de serviço proporciona às empresas benefícios significativos, como participação de mercado, produtividade, custos, motivação pessoal, para citar alguns dos mais importantes.

Tendo em vista tal realidade, a gestão da qualidade do serviço tornou-se uma prioridade estratégica e cada vez mais se procura definir, medir e, finalmente, melhorá-la.

Em se tratando do setor público, a sociedade que o financia exige, a cada dia, ser atendida com mais qualidade e mais respeito.

3 TREINAMENTO X QUALIDADE

3.1 A importância do treinamento para novos funcionários

Teoricamente, toda organização deve treinar corretamente um novo funcionário, a fim de integrá-lo adequadamente às atividades que irá desenvolver.

Um funcionário bem orientado na execução de suas atividades vai colaborar, efetiva e eficazmente com o sucesso da organização.

“Pode-se dizer, mesmo, ser o treinamento uma forma de educação voltada para o trabalho, uma vez que seu objetivo central é preparar o treinado para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada” (CARVALHO 2001, p. 11).

Neste trabalho, o objeto de estudo é o Serviço de Graduação da Escola Politécnica, em que se observaram várias deficiências no atendimento ao cliente. Observou-se, ainda que a inexistência de práticas de treinamento formal é a principal razão para essa ocorrência. Por essa razão, os tópicos seguintes serão direcionados ao referido setor.

3.2 Identificação das deficiências no atendimento

Quando se fala em bom ou mau atendimento, o que geralmente vem à mente é a cortesia ou a sua falta.

O atendimento precisa de pessoas que gostem de estar com outras. Por exemplo, enquanto para alguns, sorrir é natural, para outros nada representa.

Atendentes impacientes podem destruir a reputação de uma empresa. A título de comparação, um produto danificado na linha de produção pode ser consertado e reutilizado, mas um atendimento é consumido no momento em que está sendo

prestado e se for de boa qualidade, essa impressão permanecerá para sempre na memória do cliente.

Isto posto, como deveria agir um funcionário do Serviço de Graduação da EPUSP, na presença do cliente?

- atender imediatamente
- entender o que o cliente quer
- dar-lhe atenção completa e exclusiva
- ser cortês
- manifestar interesse no cliente
- ser capaz de dar resposta às perguntas
- ter rapidez de resposta
- explicar procedimentos
- expressar prazer de servir o cliente

Teoricamente, todos os funcionários deveriam estar aptos ao cumprimento dos itens acima, porém, por relatos dos clientes, via e-mail ou pessoalmente, e por observação constante, constatamos não ser essa a realidade.

De acordo com os relatos enviados pelos clientes, as queixas mais comuns diziam respeito a:

- funcionários negligentes
- falta de formação e de informação
- diferença de percepção entre o que se acredita que os clientes querem e o que eles realmente querem
- diferença de opinião em como se tratar os clientes e como eles querem ser tratados

- má gestão na resolução de queixas
- funcionários não incentivados a prestar um bom serviço, assumir a responsabilidade e tomar decisões que satisfaçam os clientes

Segundo Lustosa (2007), existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas: o treinamento tem o objetivo de melhorar as habilidades pessoais com relação às suas tarefas e o desenvolvimento está voltado para o aprendizado de novas habilidades.

Assim, as necessidades devem ser bem definidas para se obter o melhor desempenho individual. É importante identificar os funcionários que devem ser treinados e o que devem aprender.

4 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DE PROGRAMA DE TREINAMENTO NO SERVIÇO DE GRADUAÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

4.1 Identificando as necessidades – aplicação de questionário

Com o objetivo de identificar as necessidades e expectativas dos funcionários do Serviço de Graduação, foi executada uma pesquisa, cuja técnica de coleta de dados foi a aplicação de um questionário.

Buscando retratar diversos aspectos, em especial o atendimento, o questionário foi estruturado com oito perguntas fechadas, o que possibilitou a execução da pesquisa com maior rapidez e segurança.

4.1.1 Questionário respondido pelos 6 funcionários do setor

1 – Como você avalia a qualidade do seu trabalho?

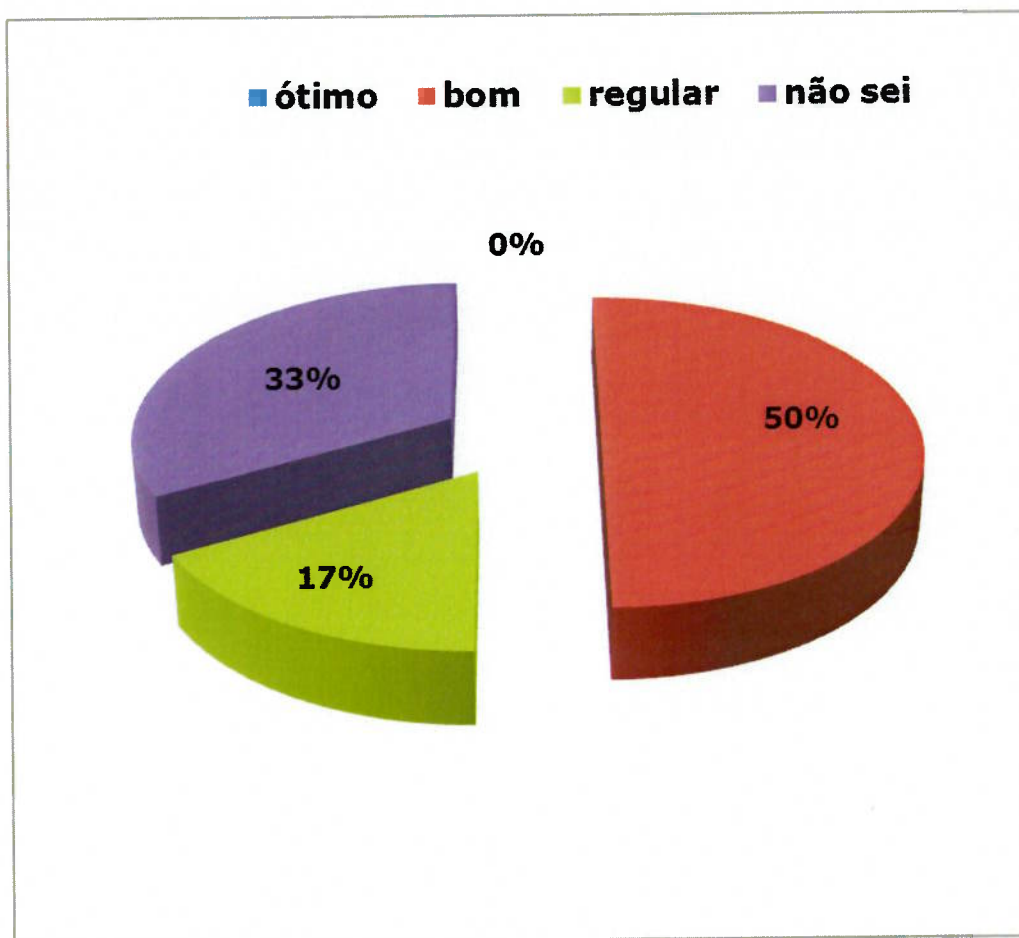


Gráfico 1 – nível de satisfação do funcionário em relação à qualidade do trabalho que realiza

Observamos que 50% dos funcionários consideram o seu trabalho bom, enquanto os outros 50% consideram regular ou não sabem responder. Deve-se, urgentemente, buscar solução para mudar esse cenário.

2 – Você acredita ter conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções?

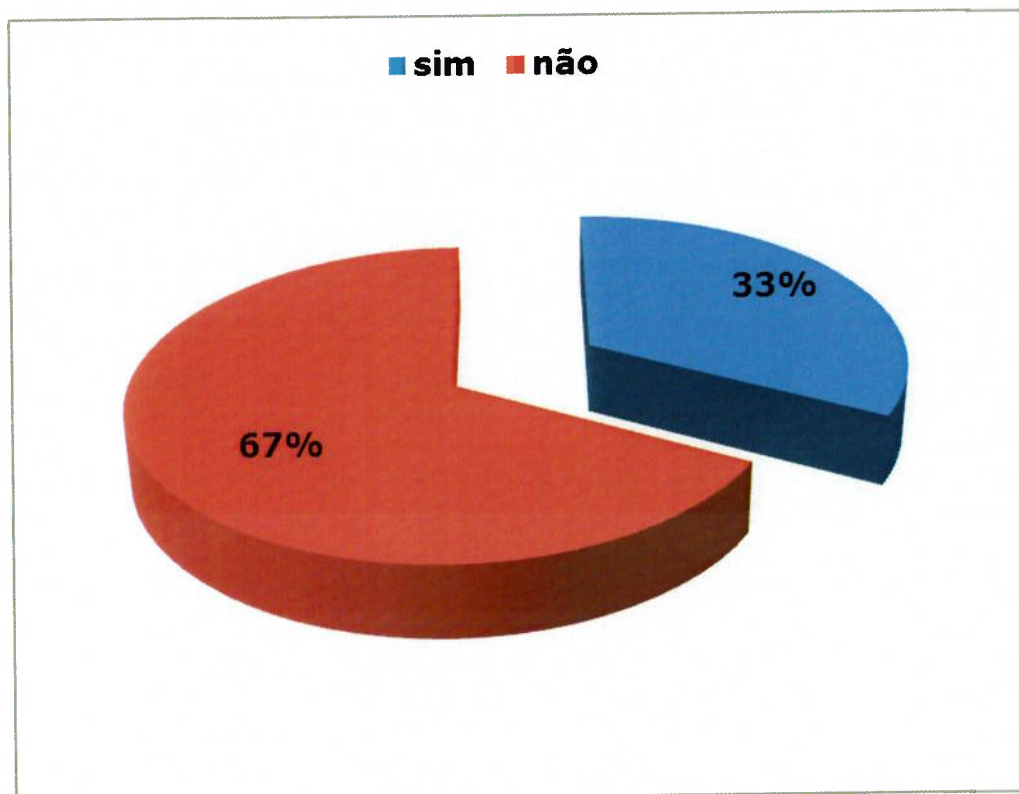


Gráfico 2 – conhecimento do funcionário em relação à função exercida

Observamos que 67% dos funcionários afirmam não ter conhecimentos necessários para desempenhar sua função contra 33% que afirmam ter. Os dados demonstram a necessidade de se investir em educação e treinamento, como forma de desenvolver as habilidades dos funcionários.

3 – Como você classifica seu relacionamento com a equipe?

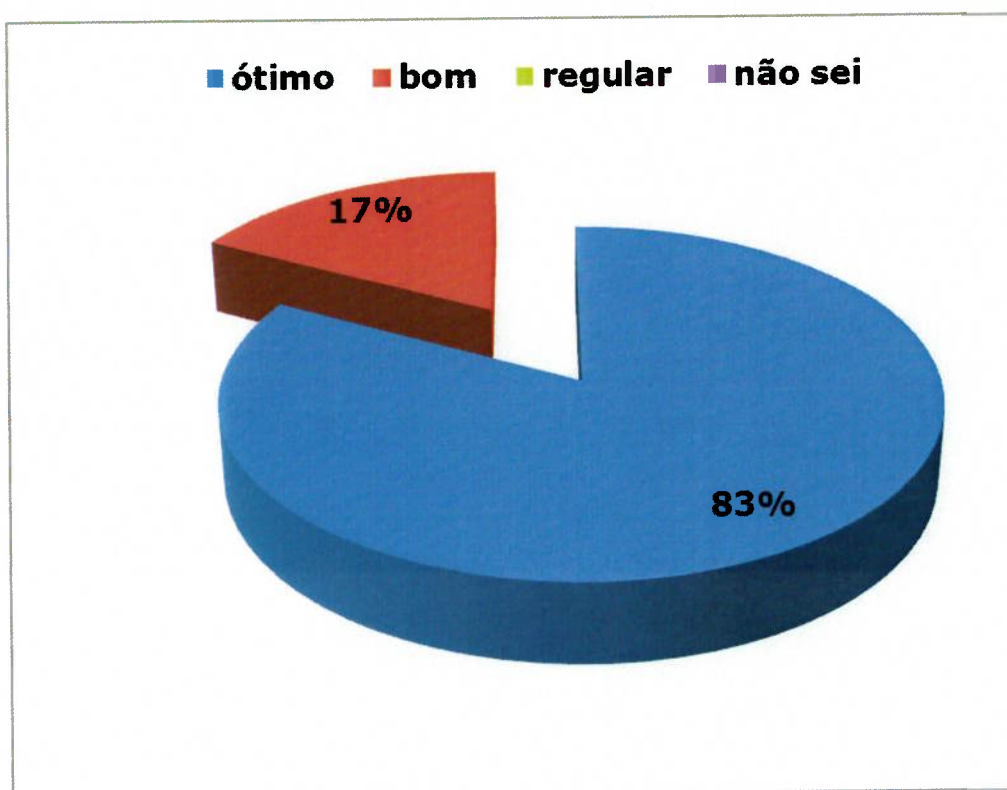


Gráfico 3 – nível de integração do funcionário em relação à equipe de trabalho

Conforme demonstrado acima, 83% dos funcionários acredita ter ótimo relacionamento com demais membros da equipe. É um cenário promissor para que o trabalho ocorra em clima de confiança e integração.

4 – Para você, o que representa trabalhar no Serviço de Graduação?



Gráfico 4 – Percepção do funcionário em relação às suas atividades

O gráfico demonstra que 1/3 dos funcionários diz estar estagnado, o que reflete a falta de investimento em programas de educação e treinamento.

5 – Como você enxerga o Serviço de Graduação em relação a outros departamentos da Escola?



Gráfico 5 – comparação entre o Serviço de Graduação e outros departamentos da Escola

Observamos que 50% dos funcionários consideram o Serviço de Graduação uma excelente alternativa para se trabalhar; 33% não conhecem outro local e 17% consideram que todos os locais são iguais. É preciso investir em capacitação e aprimoramento para estimular a motivação pessoal e profissional.

6 – Na sua opinião, o que é mais importante para um atendimento de qualidade?



Gráfico 6 – percepção do funcionário, em relação ao atendimento de qualidade

Observamos que 50% dos funcionários consideram importantes na qualidade no atendimento, a eficiência e segurança nas informações passadas ao cliente, 33% a cordialidade no atendimento e 17% superar as expectativas do cliente. É visível, nos funcionários, a intenção de prestar bons serviços.

7 - Como você se sente trabalhando no Serviço de Graduação?

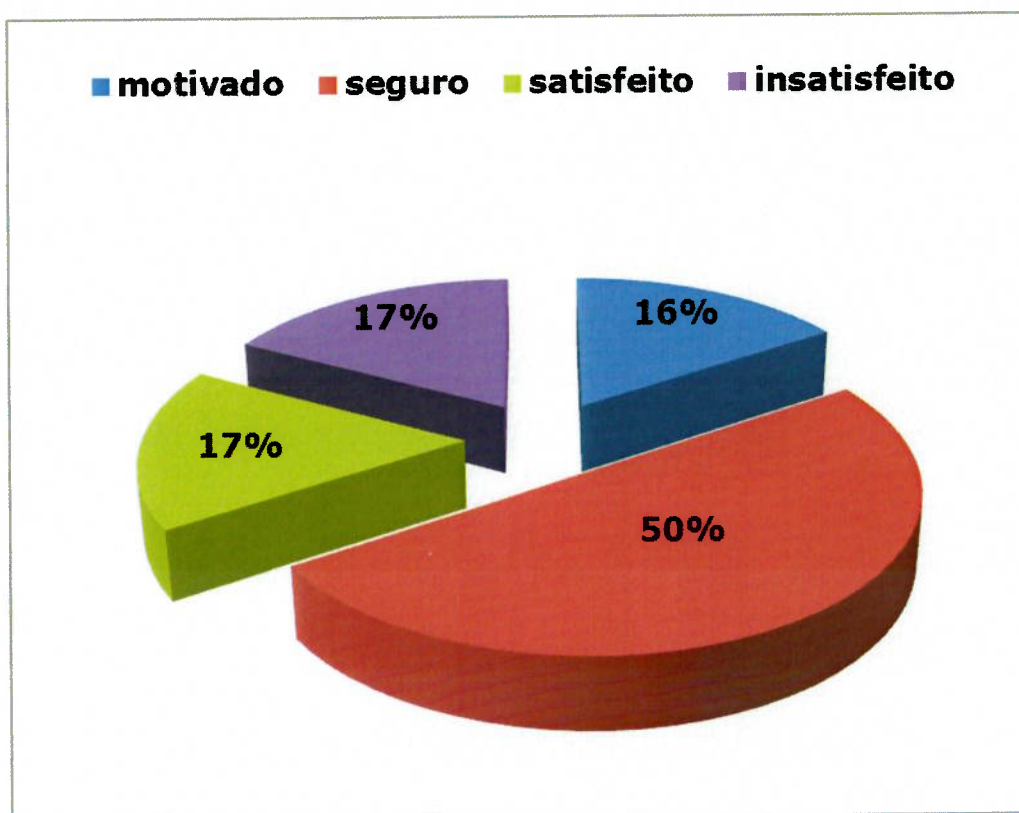


Gráfico 7 – Satisfação dos funcionários em relação ao Serviço de Graduação

Nota-se que 50% dos funcionários se sentem seguros por trabalhar no Serviço de Graduação, 17% estão satisfeitos, 17% estão insatisfeitos e apenas 16% estão motivados. É preciso identificar os motivos que levam à satisfação e motivação e investir em ações que estenda bons sentimentos em toda a equipe.

8 – O que deveria ser mudado no seu trabalho?

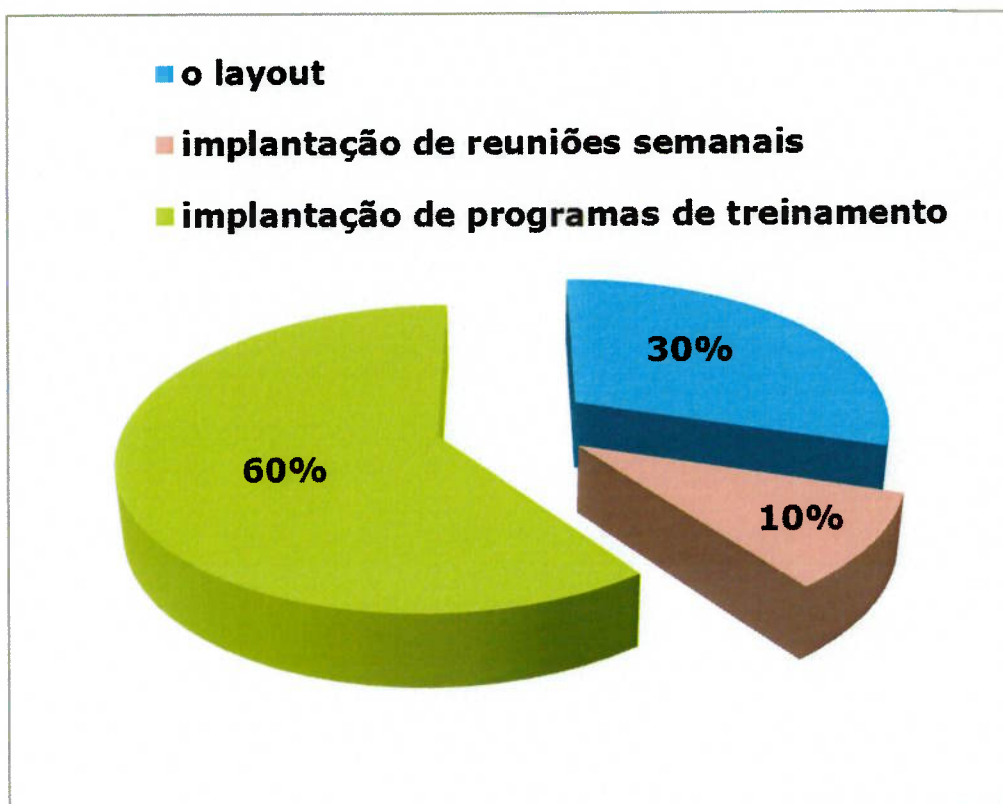


Gráfico 8 – Modificações desejadas pelos funcionários

Verificamos que 60% dos funcionários acham que deveriam ser implantados programas de treinamento, para aprimorar conhecimentos e assim permitir que desempenhem melhor suas funções. Todas as opiniões são proveitosas, pois retratam necessidades que tendem a gerar satisfação ao grupo.

4.2. Escolha do método para melhoria

Após apurar o resultado da pesquisa, concluiu-se que o setor necessita de um plano de treinamento, de modo a responder às expectativas da equipe, motivá-la e, assim, prestar um atendimento de qualidade.

Concluiu-se também que os funcionários acreditam em seu potencial de crescimento e desenvolvimento.

Neste contexto, decidiu-se pela aplicação do método PDCA para entendimento e melhoria das rotinas e dos processos do Serviço de Graduação, o que permitirá um acompanhamento contínuo e correção imediata de possíveis falhas.

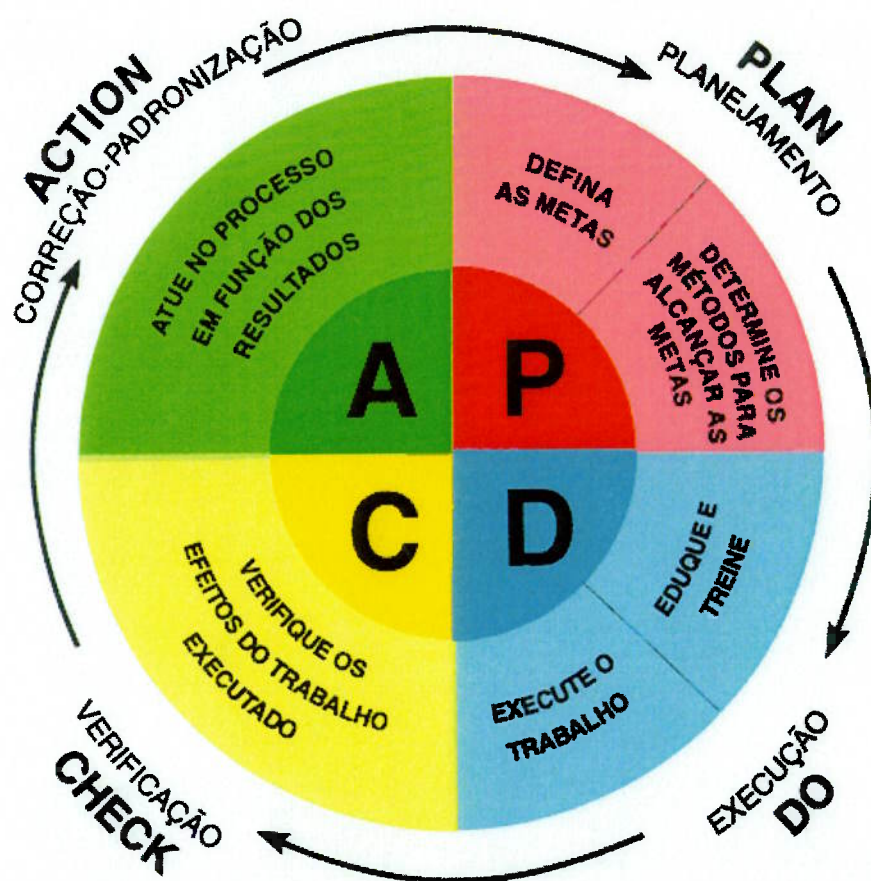


Figura 1 – Ciclo PDCA

4.3 Aplicando o PDCA



Figura 2 – Ciclo PDCA: Plan

4.3.1 Plan

- O objetivo principal é criar o Manual de Procedimentos do Serviço de Graduação;
- Na primeira segunda-feira do mês, pela manhã, a equipe se reúne para escolher um assunto no qual gostaria de aprofundar seus conhecimentos;
- Após, o tema é entregue ao funcionário que mais o domina; ele tem o prazo de uma semana para preparar uma pequena apostila contendo tudo o que sabe sobre o assunto escolhido.

Principais assuntos levantados:

- operação do sistema acadêmico – Júpiter RECAD
- processo de opção de curso
- processo de transferência interna e externa
- equivalência de disciplinas
- alunos intercambistas



Figura 3 – Ciclo PDCA: Do

4.3.2 Do

- A cada segunda-feira, nos últimos 30 minutos de expediente, a equipe se reúne e tira dúvidas sobre o assunto;
- Os conhecimentos adquiridos são colocados em prática, no decorrer da semana.

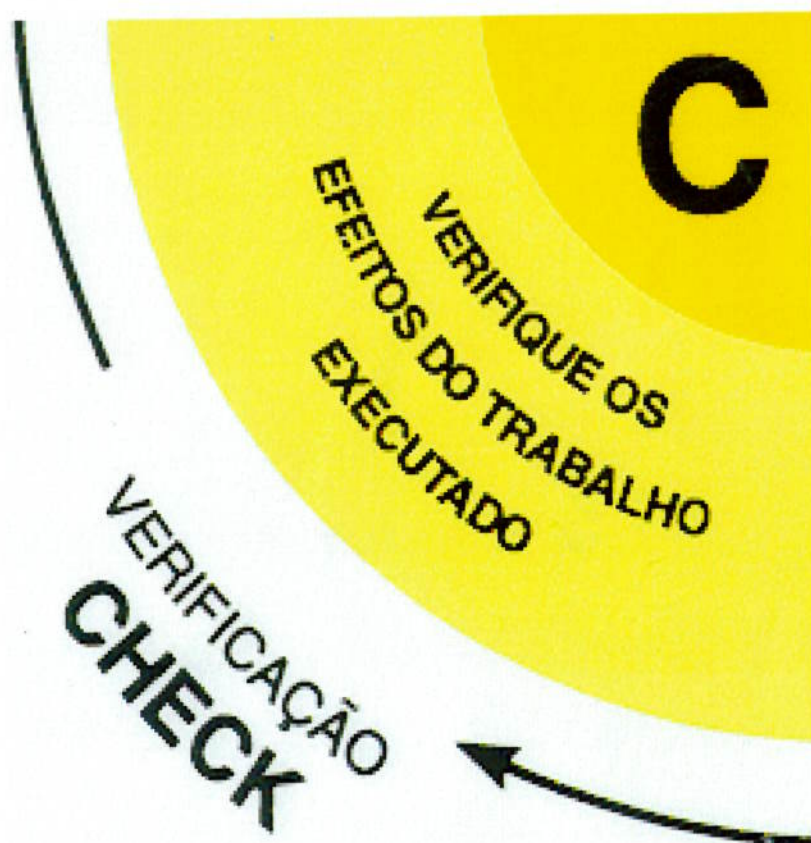


Figura 4 – Ciclo PDCA: Check

4.3.3 Check

- Na sexta-feira de cada semana, a equipe relata os resultados que obteve ao aplicar os conceitos adquiridos;
- Sugere adequações.

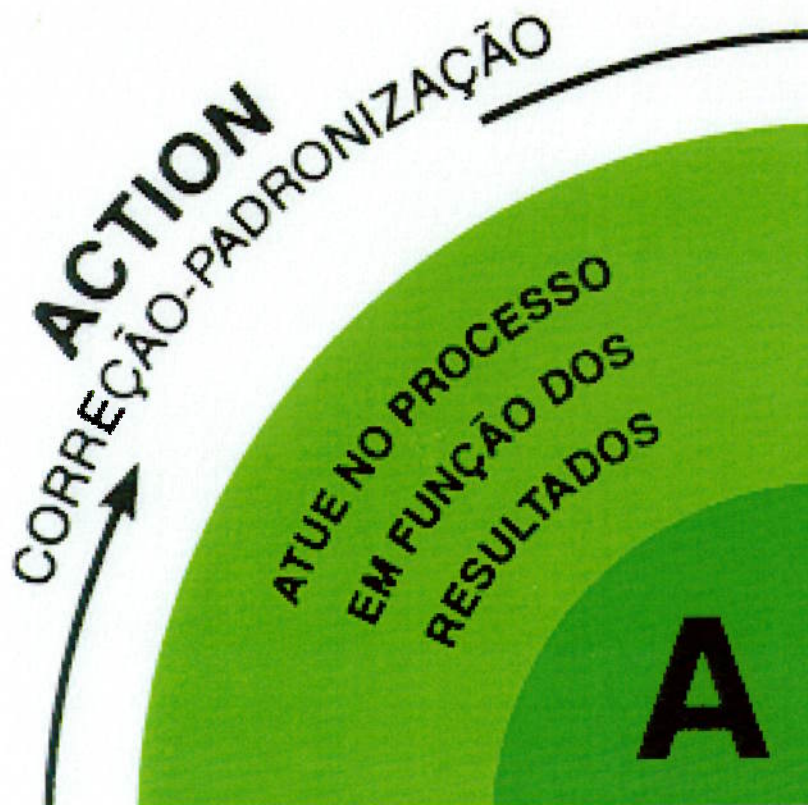


Figura 5 – Ciclo PDCA: Action

4.3.4 Action

- Se os resultados se mostrarem positivos, o material será incorporado ao Manual de Procedimentos do Serviço de Graduação;
- Caso contrário, será adaptado até que o resultado seja o esperado.

4.4 Resultado Final

Após quatro meses de aplicação desse modelo de treinamento, foi refeita a pesquisa, que apresentou os seguintes resultados:

1 – Como você avalia a qualidade do seu trabalho?

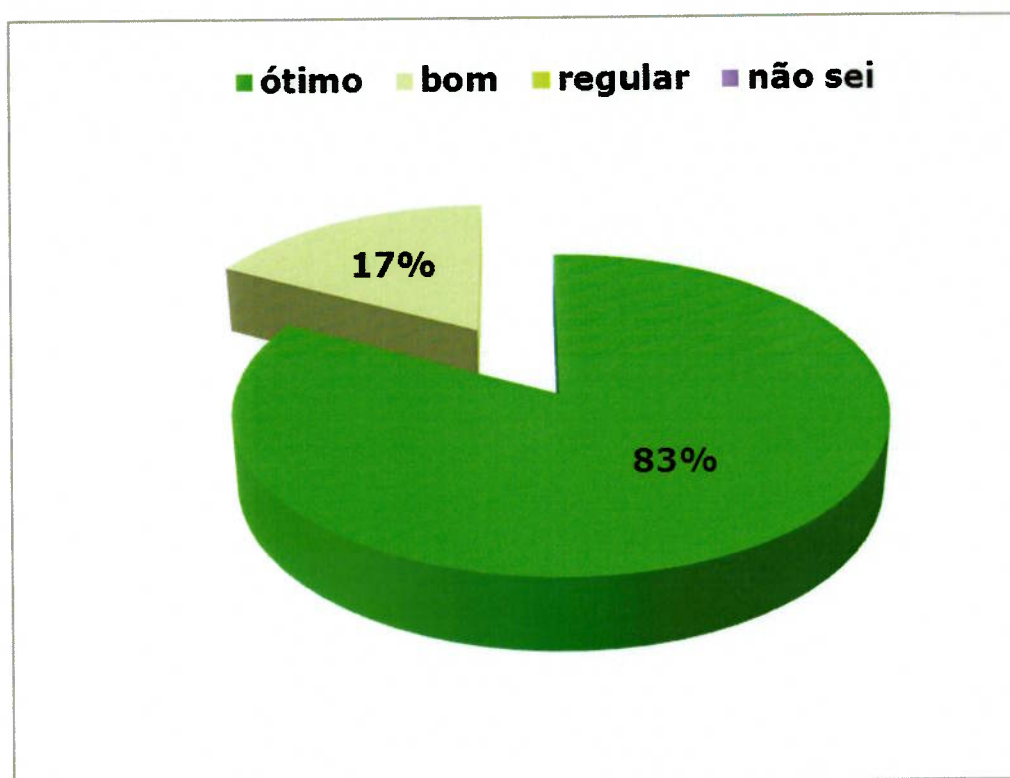


Gráfico 9 – nível de satisfação do funcionário em relação à qualidade do trabalho que realiza

Após a implantação do modelo relatado de treinamento relatado, 83% dos funcionários consideram o seu trabalho ótimo. Na pesquisa inicial, nenhum funcionário escolheu essa opção.

2 – Você acredita ter conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções?

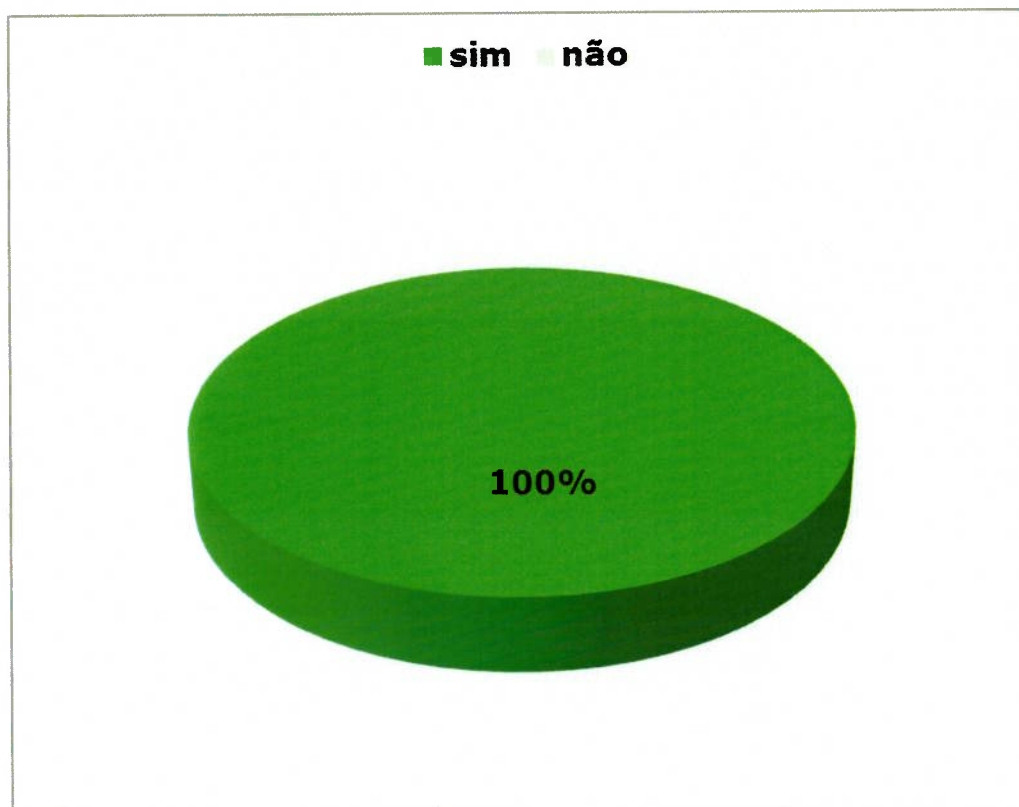


Gráfico 10 – conhecimento do funcionário em relação à função exercida

Atualmente, 100% dos funcionários afirma ter conhecimentos necessários para desempenhar sua função contra 67% da pesquisa inicial. Confirmou-se a importância de se investir em educação e treinamento, como forma de desenvolver as habilidades dos funcionários.

3 – Como você classifica seu relacionamento com a equipe?

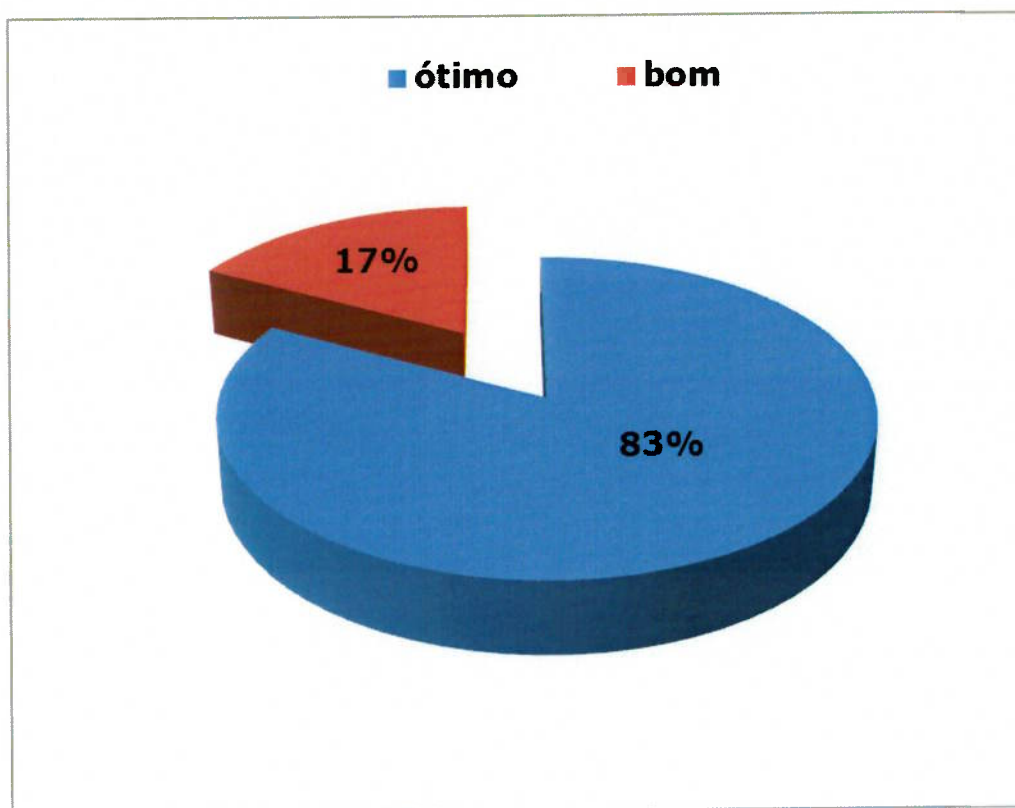


Gráfico 11 – nível de integração do funcionário em relação à equipe de trabalho

Não houve alteração em relação à pesquisa inicial.

4 – Para você, o que representa trabalhar no Serviço de Graduação?

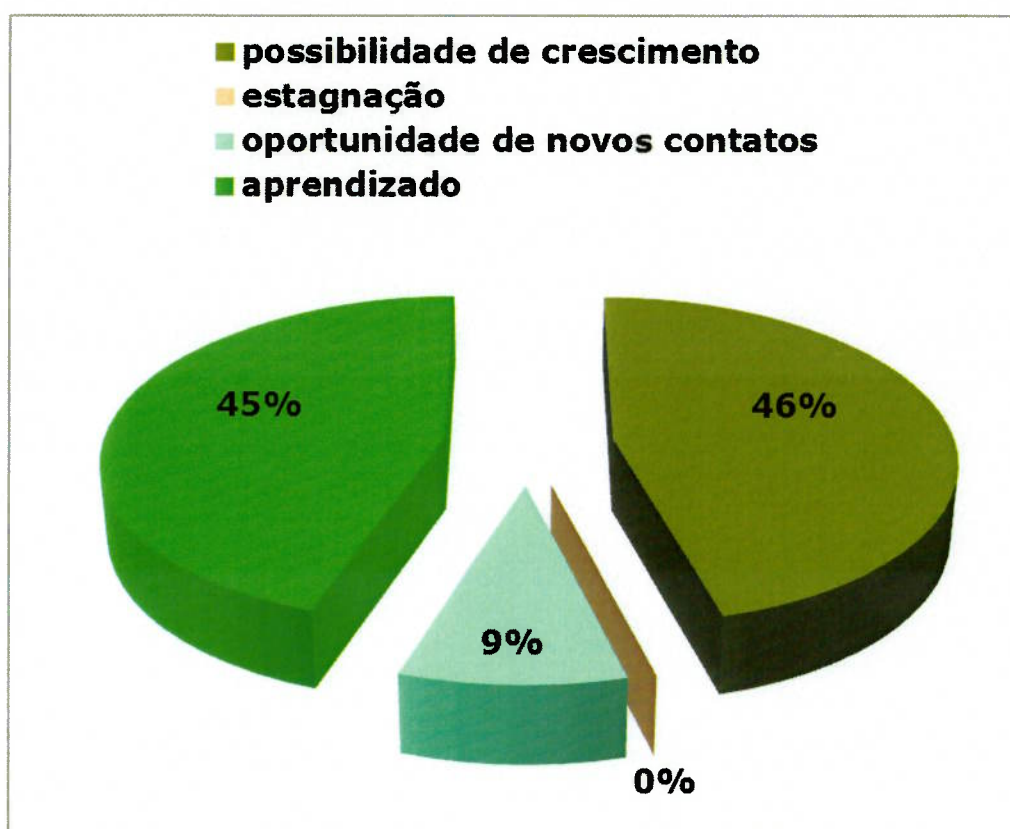


Gráfico 12 – Percepção do funcionário em relação às suas atividades

O gráfico demonstra que, atualmente, 91% dos funcionários acreditam que podem crescer e aprender, atuando no Serviço de Graduação.

5 – Como você enxerga o Serviço de Graduação em relação a outros departamentos da Escola?



Gráfico 13 – comparação entre o Serviço de Graduação e outros departamentos da Escola

A aplicação do sistema de treinamento já se reflete na opção dos funcionários, pois 71% consideram que o setor é ótimo lugar para se trabalhar. Na pesquisa inicial, apenas 50% dos funcionários indicaram essa opção.

6 – Na sua opinião, o que é mais importante para um atendimento de qualidade?



Gráfico 14 – percepção do funcionário, em relação ao atendimento de qualidade

Na pesquisa atual, observa-se equilíbrio entre as respostas indicadas. É evidente que os funcionários estão conscientes de que todas as opções são itens importantes para um bom atendimento.

7 - Como você se sente trabalhando no Serviço de Graduação?

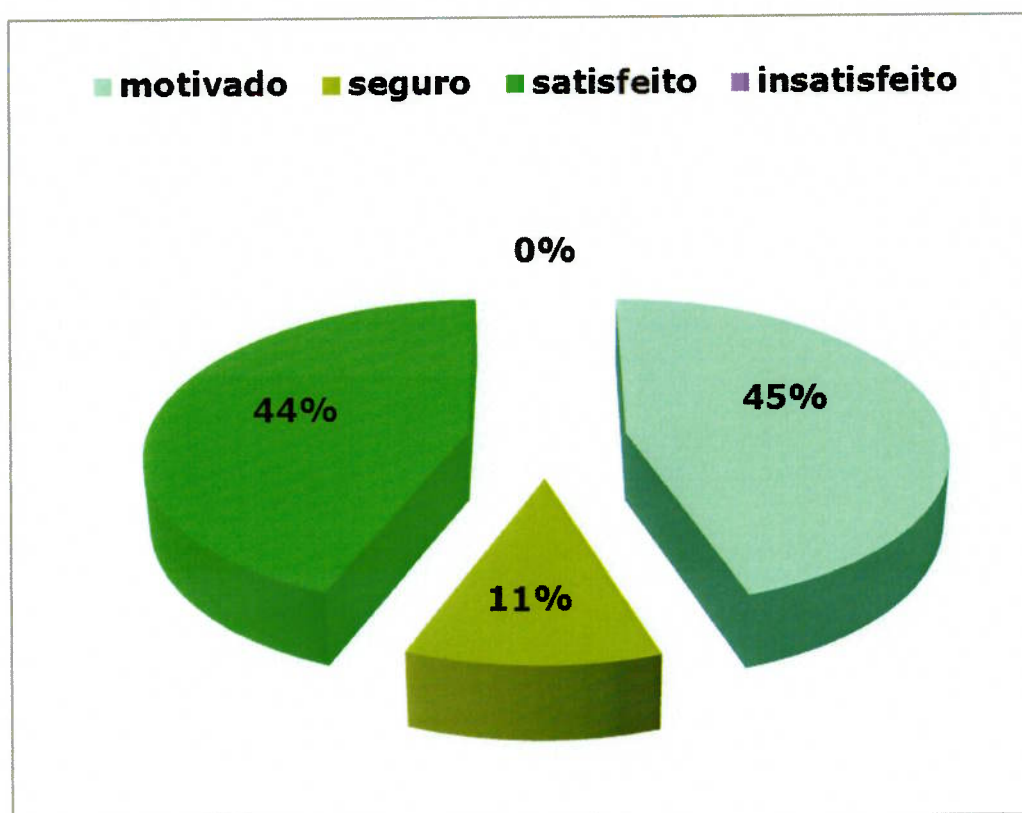


Gráfico 15 – Satisfação dos funcionários em relação ao Serviço de Graduação

Identificadas e atendidas as necessidades dos funcionários, temos hoje, 89% da equipe motivada e satisfeita. É importante, ainda, continuar a investir nas ações positivas, a fim de reverter a condição dos outros 11% da equipe.

8 – O que deveria ser mudado no seu trabalho?

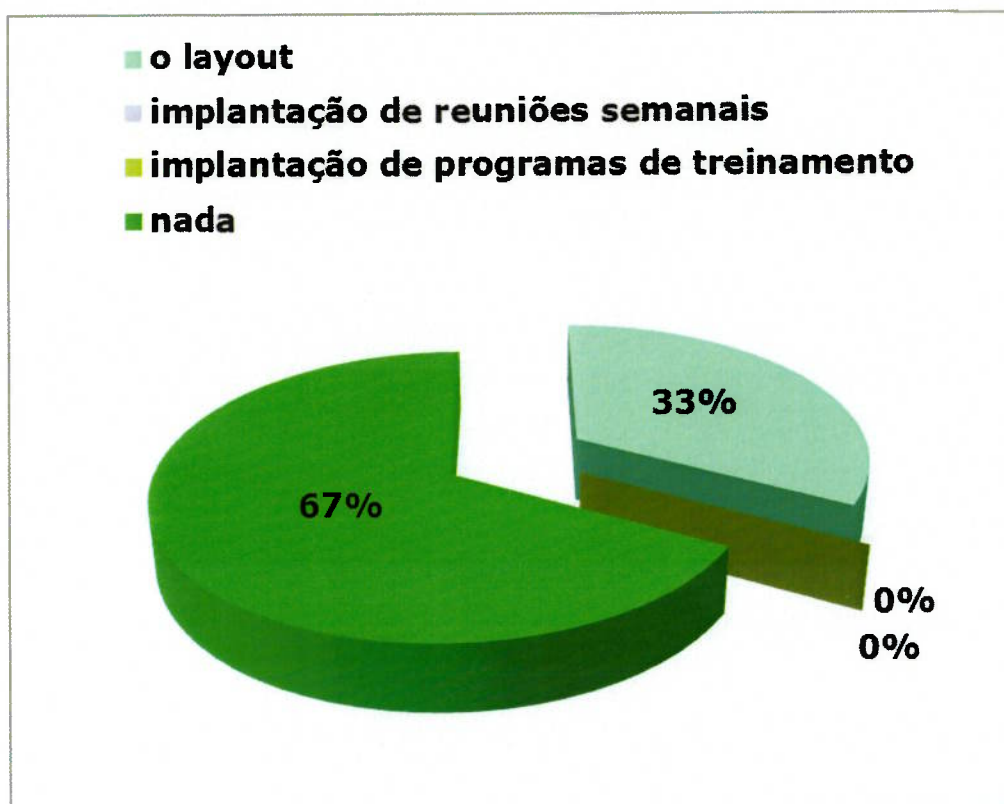


Gráfico 16 – Modificações desejadas pelos funcionários

Nota-se que 67% dos funcionários acham que nada deve ser mudado. Comparando com a pesquisa anterior, constata-se que esse grupo é formado pelos funcionários que desejavam a implantação de programas de treinamento. Quanto à indicação de novo layout, a curto e médio prazo nada pode ser feito, visto que demanda intervenção de outros níveis da hierarquia.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusão

O objetivo específico deste trabalho foi implementar um programa de treinamento para os funcionários do Serviço de Graduação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e, assim, comprovar que é possível prestar um atendimento de qualidade, aliando-se o conhecimento teórico à atividade prática.

Não se buscou, nesse momento, atingir 100% de qualidade, e sim iniciar um processo de melhoria no atendimento, com ênfase no treinamento de pessoas.

O problema foi levantado, por meio da pesquisa aplicada aos funcionários, o que possibilitou a criação de um modelo de treinamento.

Esse modelo, de aplicação imediata e sem geração de custos financeiros, foi muito bem aceito pela equipe, fato comprovado pelo comprometimento demonstrado por todos, desde o início da proposta.

Com esse projeto foi possível vivenciar, na prática, respeitando-se a devida proporção, como funciona a implementação de um programa de melhoria contínua.

É evidente que somente treinamento não elimina as deficiências no atendimento ao público. Há que se investir em outras mudanças, comportamentais e gerenciais, a fim de viabilizar a motivação dos envolvidos.

Também se constatou que é necessário redefinir os processos e estabelecer responsabilidades de forma mais clara e incisiva.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

É importante a definição de fluxogramas dos processos inerentes ao setor, de acordo com as necessidades dos clientes e considerando as características da equipe.

Outras áreas da organização devem ser envolvidas, por exemplo, o setor de Recursos Humanos, para o desenvolvimento de cursos voltados à comunicação interpessoal, gestão de conflitos, inteligência emocional, entre outros.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, A.P. & GRISSON, D. (orgs). **Manual do secretariado executivo**. 5. ed. São Paulo: D'Livros, 2002.

CARVALHO, A. V. **Treinamento: princípios, métodos & técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Brasília. **Retratos da Sociedade Brasileira: Qualidade dos Serviços Públicos e Tributação**. 2010. Disponível em : <<http://www.cni.org.br>>. Acesso em 25 ago. 2011.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP. São Paulo. Apresentação das atividades desenvolvidas. Disponível em: <<http://www.poli.usp.br>>. Acesso em 23 jul. 2010.

ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J.M.; GRYNAL F.M. **Controle de Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LUSTOSA, E. Gestão Estratégica de Pessoas. Avaliação do Programa de Treinamento: um estudo de caso verificado em uma empresa de papel e celulose do Paraná. **Revista Eletrônica Latu Sensu** – Edição 20 – Universidade Estadual Centro-Oeste, Guarapuava. Disponível em <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos>. Acesso em 18 mai. 2011.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

ANEXOS

PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado(a), Colega:

Desejamos conhecer sua opinião quanto às rotinas que desenvolve atualmente, como atendente do Serviço de Graduação. Escolha apenas uma opção!

Data de ingresso na Universidade: __/__/__ no Serviço de Graduação: __/__/__

1 – Como você avalia a qualidade do seu trabalho

☐ ótimo ☐ bom ☐ regular ☐ não sei

2 – Você acredita ter conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções?

☐ sim ☐ não

3 – Como você classifica seu relacionamento com a equipe?

☐ ótimo ☐ bom ☐ regular ☐ não sei

4 – Para você, o que representa trabalhar no Serviço de Graduação?

☐ possibilidade de crescimento

☐ estagnação

☐ oportunidade de novos contatos

☐ aprendizado

5 – Como você enxerga o Serviço de Graduação em relação a outros departamentos da Escola?

☐ ótimo lugar para se trabalhar

☐ não conheço outros locais

☐ são todos iguais

6 – Na sua opinião, o que deve ter um atendimento de qualidade?

☐ eficiência e segurança nas respostas

☐ cordialidade

☐ superar as expectativas do cliente

7 – Como você se sente trabalhando no Serviço de Graduação?

☐ motivado

☐ seguro

☐ satisfeito

☐ insatisfeito

8 – O que deveria ser mudado no seu trabalho?

☐ o layout

☐ implantar reuniões semanais

☐ implantar programas de treinamento