

RELATO DE EXPERIÊNCIA: CONSULTORIA EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA CÂMARA MUNICIPAL DE PRESIDENTE PRUDENTE

João Cezario Giglio MARQUES¹
Maria Lúcia Ribeiro da COSTA²

RESUMO: A concorrência acirrada tem gerado o aperfeiçoamento em vários fatores na iniciativa privada que tem estimulado consumidores cada vez mais exigentes. Estes consumidores são as mesmas pessoas que usam os serviços públicos e como consequência, a latente necessidade de aprimoramento do setor público em atender as novas exigências de mercado. Neste intuito, a Câmara Municipal de Presidente Prudente buscou junto à Empresa Júnior Toledo apoio no sentido de desenvolver treinamento em atendimento ao público. Um bom treinamento em atendimento sempre está atrelado a um estudo anterior sobre o público atendido, ambiente corporativo e pessoas envolvidas. Desta forma, a Empresa Júnior iniciou este estudo por meio de entrevistas com os funcionários e superiores imediatos. Também realizou a aplicação de cliente oculto. Após a tabulação e análise destes dados foi elaborado e aplicado o treinamento.

Palavras-chave: Atendimento. Público. Treinamento em competências. Levantamento das necessidades de treinamento.

1 INTRODUÇÃO

A Empresa Júnior da Associação Educacional Toledo foi solicitada a atender um determinado problema de gestão de pessoas na Câmara Municipal de Presidente Prudente. O objetivo principal era de melhorar a imagem da Câmara Municipal através do aperfeiçoamento das habilidades e atitudes no atendimento do público interno e externo.

¹ Docente do Curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente/SP.

² Especialista em Administração Estratégica; discente de MBA em Gestão de Negócios e Empreendedorismo. Diretora da Empresa Júnior Toledo das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente/SP.

2 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Após a primeira reunião, com a formulação do objetivo da consultoria, foi decidido que o trabalho seria executado em quatro fases:

1ª Realização de uma pesquisa intitulada de LNT(levantamento das Necessidades de Treinamento para diagnóstico organizacional;

2ª Análise das respostas e do resultado da pesquisa;

3ª Execução do Treinamento;

4ª Análise dos resultados pós treinamento.

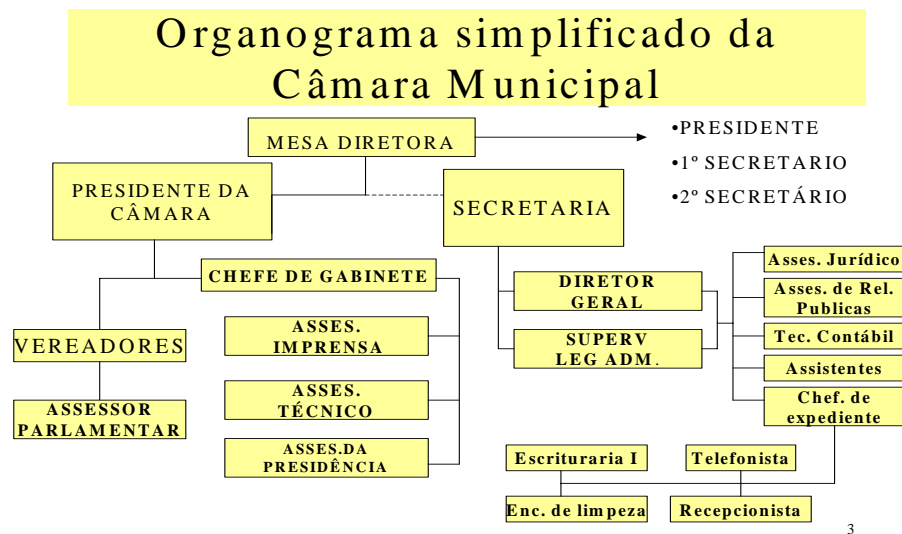
A primeira fase, ou seja, o Levantamento das Necessidades de Treinamento é aqui conceituado como :

“a detecção, através de uma prospecção utilizando técnicas de entrevista, questionário e observação, das necessidades organizacionais presentes e futuras que possam ser resolvidas através de ações e processos de treinamento e desenvolvimento.(BOOG:1994)

A primeira, por meio do método do cliente-oculto, foram coletadas as informações na situação em que os alunos se fizeram passar por membros da comunidade local querendo obter informações ou localizar pessoas. Esta pesquisa foi feita de maneira presencial, telefônica e por meio do site da Câmara.

A segunda abordou diretamente os envolvidos em duas fases, uma com os chefes dos funcionários e outra com os funcionários visados pelo treinamento. Para efeito de divisão interna, foi considerada a área fim de maneira bem delimitada, com os vereadores, a mesa diretora da Câmara e os assessores parlamentares aí considerados. Os demais funcionários foram classificados como área meio ou suporte.

Para melhor esclarecimento, é apresentado, a seguir o organograma definido pela equipe:



Os questionários foram desenvolvidos pela equipe e aplicados no período de março e abril de 2007. Foi utilizada também a observação e a análise documental para o diagnóstico de LNT.

O centro da análise foi a detecção de problemas e discrepâncias nos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas no desempenho das pessoas que trabalham na Câmara. Nota-se que foi considerada a questão da competência no trabalho, que está relacionada com um bom desempenho em determinadas tarefas. Assim, podemos definir competências comportamentais como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que é o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional.

O quadro a seguir resume os conceitos, com exemplos esclarecedores:

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber fazer	Querer fazer
Conhecimentos técnicos, específicos, escolaridade, cursos, especializações, etc	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Fonte: Seleção por Competências

Os questionários e roteiros de entrevista e observação foram aplicados e gerou as seguintes conclusões:

Área fim:

- A principal forma de comunicação é a presencial;
- O controle emocional é a habilidade mais requerida;
- Os funcionários querem e precisam ser atualizados diariamente sobre os acontecimentos que afetam a Câmara;
- A comunicação ascendente, descendente e lateral precisa ser melhorada
- O parlamentar (vereador) e seus assessores precisam de uma politização maior, atendendo a população com a maior amplitude possível.

Em relação a área meio (suporte), após os ocupantes dos cargos descreverem os seus cargos e responderem aos questionários, foram entrevistados os respectivos chefes, que apontaram as necessidades conforme revelado a seguir:

- As tarefas são de complexidade média, não necessitando de nenhum treinamento específico para o cumprimento destas tarefas;
- Há necessidade de melhor orientar os funcionários sobre a missão institucional da Câmara, bem como esclarecer sobre o seu regimento e a Lei Orgânica Municipal.
- Há necessidade de se aumentar a auto-estima de todos, elevando o poder legislativo ao seu âmbito de ser um dos três poderes da Democracia;
- Quando surgir dúvidas, qualquer pessoa de nível hierárquico superior deve ser consultado, não se fixando apenas na figura do chefe ou superior imediato;
- Conscientizar todos os funcionários –que sua razão de ser é o povo, que o remunera com o pagamento de seus tributos;
- Ter paciência com tudo e refletir sobre as conseqüências prováveis de suas ações.
- Em relação á comunicação, os chefes revelaram que 40% dos funcionários poderiam ter uma melhor comunicação com todos os públicos, internos e externos.

A pesquisa realizada por meio de cliente-oculto, com o formulário desenvolvido conforme critérios do Immetro, é resumido abaixo, com a pontuação variando em uma escala de 1 a 10.:

Atendimento presencial

	Nota média
1- Aparência pessoal	9,50
2- Cortesia no tom de voz	5,00
3- Apresentação do local de recepção	4,67
4- Presença de lista de nomes de chefes e responsáveis para informação	1,33
5- Encaminhamento adequado	5,00
6- Informações sobre serviços do Executivo	5,00
7- Abordagem antes de entrar	5,00
8- Tempo de espera para encaminhamento	9,67
9- Utilizou de termos cortês- por favor, Sr ou Sra - etc	5,00
Média final	5,57

Fonte: Elaborado pela Empresa Júnior Toledo

Atendimento por telefone

Item	Nota média
1-Tempo de espera	7,20
2-Abertura do contato	5,20
3-Tom de voz	3,40
4-Cortesia	2,40
5-Espera telefônica	10,00
6-Conhecimento e domínio do assunto	7,40
7-Investigação da necessidade	2,00
8-Resolução	8,20
9-Resolução em primeiro nível	8,10
Média final	5,99

Fonte: Elaborado pela Empresa Júnior Toledo

Após este posicionamento, foi proposto e aceito o seguinte programa de treinamento:

3 O PROGRAMA DE TREINAMENTO: CURSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

Objetivo Geral: Atender a demanda, identificada através do diagnóstico organizacional realizado por alunos da Toledo nas dependências da Câmara Municipal de Presidente Prudente, no sentido de aperfeiçoar o desempenho dos profissionais que atendem ao público através da aquisição de conhecimentos, atitudes e habilidades visando à melhoria da qualidade no atendimento, da imagem da Instituição e do Relacionamento Interpessoal.

Objetivos específicos:

- Compreender as mudanças no mundo e o impacto no modelo de gestão nas empresas e a nova relação empregado-patrão;
- Desenvolver a atitude proativa no atendimento ao cliente (público e ao telefone);
- Compreender e responder assertivamente aos pedidos dos clientes;
- Ouvir ativamente e falar com clareza, objetividade e precisão;
- Ser prestativo ao orientar o cliente nas suas diversas necessidades;
- Esclarecer e direcionar os clientes nas dúvidas quanto aos serviços e produtos oferecidos pelo órgão;
- Manter um diálogo ponderado independentemente da crise emocional do cliente ou sua;
- Deixar nos clientes a imagem de ter sido realizado um bom serviço.
- O profissional na era do conhecimento;
- Reconhecer a importância dos valores sociais e das leis (moral e ética, no trabalho).

Público Alvo: Cerca de 40 profissionais da área de atendimento interno, externo ou afim.

Metodologia: Foram aplicadas dinâmicas de grupo, técnicas de relaxamento, exposição oral, leitura de textos, apresentação de filmes para motivação e exercícios. O programa foi desenvolvido entre os dias 03/06 e 12/06 de 2007.

3.1 Conteúdo Programático Do Treinamento

1º Encontro: AS EXIGÊNCIAS DO MERCADO. (03/06)

Objetivo. Auxiliar o atendente da câmera a perceber as mudanças de contexto e a necessidade de se prestar um serviço de excelente qualidade para satisfazer ao cliente, cativando-o e satisfazendo-o em suas necessidades.

Conteúdo:

- ✓ Apresentação do cronograma de treinamento, suas fases, objetivos e docentes;
- ✓ Delinear os objetivos do trabalho e a expectativa da instituição
- ✓ Desenhar o contexto da globalização e as exigências crescentes que o mundo do trabalho faz sobre o trabalhador;
- ✓ O que é um órgão público;
- ✓ O que é um órgão público no Brasil;
- ✓ Identificar o cliente, os concorrentes e o diferencial competitivo do seu trabalho;
- ✓ Propiciar aos participantes falar sobre suas ansiedades e angústias bem como sobre a sua expectativa quanto ao treinamento;
- ✓ A importância das competitividades e da cooperação no ambiente de trabalho;
- ✓ Identificar oportunidades dentro e fora do ambiente de trabalho.

2º Encontro: QUEM É O CLIENTE E COMO DEVO ATENDÊ-LO?
(04/06)

Objetivo. Auxiliar o atendente a ouvir ativamente o cliente, utilizando-se de empatia, identificar de forma clara a necessidade do cliente e orientá-lo de forma completa, acompanhando a resolução do problema com responsabilidade.

Conteúdo:

- ✓ Quem é o cliente? Identificando o cliente externo e interno;
- ✓ O que ele quer? Capacidade/habilidade em ouvir o outro com interesse;
- ✓ Compreender e contextualizar o problema;
- ✓ Atitudes no atendimento - Atender com agilidade e ser pró-ativo;
- ✓ Identificar os erros no atendimento pessoal;
- ✓ Comportamento ético – vestuário, perfumes, cabelos, maquiagem, postura;
- ✓ Cumprimento, postura corporal, gestos
- ✓ Como proceder com promessas e erros;
- ✓ Afabilidade e Cortesia. Como tratar com intimidades? Como responder ao receber um elogio do cliente?
- ✓ O que é cidadania?
- ✓ O que é meu direito e o que é meu dever?;
- ✓ Conhecer a organização para poder orientar o cliente;
- ✓ A importância do comprometimento do profissional com a organização.

3º Encontro: CUIDADOS NA COMUNICAÇÃO. (05/06)

Objetivo. Auxiliar o atendente a falar com clareza e de forma profissional no atendimento ao cliente.

- ✓ Identificar os meios de comunicação verbal e não-verbal;
- ✓ Problemas na comunicação;
- ✓ Habilidades positivas na comunicação;
- ✓ Cuidados na comunicação (gírias, termos técnicos, ritmo da fala, clareza, etc.)
- ✓ A resistência à frustração e a capacidade de dar e receber feedback adequadamente;
- ✓ Compreender seu estilo de comunicação e como poderá melhorá-lo;

- ✓ Manter o autocontrole durante o atendimento;

4º Encontro: ATENDIMENTO TELEFÔNICO. (06/06)

Objetivo. Auxiliar o atendente a falar com clareza e de forma profissional no atendimento ao telefone.

- ✓ Padronização - Como atender ao telefone – identificação da organização, setor, pessoa
- ✓ Cuidados: Saber ouvir, compreender o problema do cliente, controlar a ligação;
- ✓ Cuidado com o vocabulário – uso de palavras técnicas, gírias, etc;
- ✓ Recursos básicos do telefone (transferir ligações, puxar ligações; conversa a três, etc). Nº toques – reconhecer os tipos de ligações e atender com dinamismo e clareza;
- ✓ Importância do instrumental referente aos ramais da empresa e externos;
- ✓ Cuidados com as ligações internas;
- ✓ Há necessidade de Script?
- ✓ Seriedade e profissionalismo ao telefone;

5º Encontro: Exposição sobre leis (11/06)

Objetivo. Instruir e sensibilizar o funcionário sobre o significado e a importância do Poder Legislativo no município.

Conteúdo:

- ✓ A função da Câmara municipal;
- ✓ Descrição e significado da Lei Orgânica do Município;
- ✓ Descrição e significado do Regimento Interno da Câmara Municipal;
- ✓ As responsabilidades e deveres do funcionário público do legislativo Municipal;

6º Encontro: QUEM SOU EU NO ATENDIMENTO? . (12/06)

Objetivos. Propiciar o autoconhecimento, identificando as características de personalidade positivas e negativas que norteiam o

comportamento individual. Integrar o grupo de trabalho, de forma a permitir que a comunicação flua melhor entre os membros e que eles possam posicionar-se com relação aos exercícios vividos, tendo papel mais pró-ativo no atendimento.

- ✓ Integração – Conhecendo a mim e ao colega.
 - ✓ Minha história de vida molda minha personalidade dá formato ao meu trabalho;
 - ✓ Identificando meu estilo: assertivo, agressivo, passivo;
 - ✓ Como posso me adequar e melhorar meu estilo;
 - ✓ A mudança no mundo só acontece em mim se eu permitir.
 - ✓ Termo de compromisso.
- Encerramento e avaliação.

Após a execução, foram aplicadas avaliações pós-treinamento com os funcionários que consideraram o treinamento entre ótimo e bom.

Posteriormente será aplicada avaliação sobre o atendimento para verificar se houve mudança comportamental.

4 CONCLUSÃO

As ações demonstradas nos tópicos anteriores revelaram um processo completo de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A teoria estudada na disciplina Gestão de Pessoas encontrou um vínculo com a prática auxiliando uma organização pública a resolver os seus problemas e a cumprir melhor a sua missão organizacional.

BIBLIOGRAFIA

BOOG, G. Gustavo **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo: **Makron Books**, 1998

MOREIRA, Julio C.T.; OLIVEIRA NETO, Rafael. **Marketing, business to business: é fazer ou morrer**. São Paulo: Makron Books, 1998

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001