



VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR

“Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional”

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



ÁREA TEMÁTICA – A UNIVERSIDADE E O MUNDO DO TRABALHO

Autores: José Munhoz Fernandes.
Edward Goulart Júnior.
Bruno Rodrigues dos Santos.
Camila Peres Freschi.
Mariana Anfe.
Juliana Bárbara Souza Spindola.

Título: Treinamento e Desenvolvimento em IES: a experiência na estruturação de um programa de qualidade no atendimento ao público no campus de Bauru da UNESP.

Resumo: Este artigo visa instigar a reflexão sobre as atuais e acentuadas transformações sentidas na sociedade contemporânea, em especial no mundo do trabalho, bem como destacar a importância da implementação de ações voltadas ao aprimoramento e capacitação profissional dos trabalhadores, como estratégia imprescindível para o acompanhamento dessas transformações e o atendimento de novas demandas presentes. Ressalta a importância de essas ações serem planejadas por equipe multiprofissional, em que o Psicólogo Organizacional e do Trabalho tem papel relevante. Objetiva também apresentar o caso de uma recente experiência no planejamento de um modelo de Programa de Treinamento e Desenvolvimento voltado para a melhoria da qualidade de atendimento ao público da Universidade Estadual Paulista – UNESP - Campus de Bauru.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento; Atendimento ao Público; Gestão Estratégica de Pessoas em IES.

1. INTRODUÇÃO

Presenciamos na atualidade um cenário permeado por grandes e velozes transformações, as quais se configuram nos níveis: social, político, econômico, empresarial, tecnológico e científico. O impacto dessas transformações obriga as organizações, incluindo as instituições de ensino superior, a reverem seus modelos internos de gestão, principalmente das pessoas que nelas atuam. Desse modo, se fazem

necessários o preparo e o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores para que esses possam atuar com propriedade perante essa nova realidade.

Tais transformações geram acirradas competições e as organizações precisam buscar alternativas para conseguirem vantagens competitivas em alguns casos e qualidade em todas as situações, independente de ser uma organização privada ou pública, micro, pequena, média ou grande organização. Dessa forma, elas devem repensar seus modelos e rever comportamentos e formas de relacionamento interno cristalizados ao longo do tempo (GOULART JR, 2000).

As mudanças impostas pela mundialização colocam o homem como sujeito ativo neste processo, sendo este o grande responsável pelo sucesso ou fracasso das organizações; não basta apenas investir em tecnologia e novos produtos ou serviços, é preciso, sobretudo, investir nas potencialidades humanas a fim de preparar o homem para lidar com as transformações.

O homem está no centro de toda organização, ele é tanto o alvo a ser atingido como consumidor, como também é o que dirige, aplica as tecnologias, cria, inova e executa as políticas organizacionais. Por conseguinte, qualquer que seja o investimento realizado deve-se iniciar pelas pessoas, através de políticas educativas. O ser humano é o único elemento vivo, inteligente e com potencial de desenvolvimento (Chiavenato, 2000). Assim sendo, as organizações devem estar atentas as políticas internas de gestão de pessoas em geral, mas principalmente aquelas relacionadas com educação para o trabalho. Investir em programas de aprimoramento e capacitação profissional é condição essencial para que a organização possa atuar de forma competitiva, garantindo e expandindo seu espaço de atuação, mas também, contribuindo sobremaneira para o desenvolvimento das pessoas e da sociedade onde se insere.

Neste sentido, Di Giacomo (2005) *apud* Tóvoli, Segatto e Nogueira, afirma que cursos, seminários, palestras, encontros etc são atividades que mantêm a qualificação do pessoal em alto nível numa organização complexa como é a universidade. Entretanto, ressalta o autor, que mesmo dispondo de servidores qualificados no seu conjunto, um dos desafios da gestão universitária contemporânea é exercitar uma prática qualificante permanente de seus quadros.

Tendo em vista a importante atuação do homem nos contextos de trabalho, a Psicologia Organizacional, por lidar principalmente com o complexo binômio homem x trabalho, assume atualmente papel de destaque. O psicólogo organizacional e do trabalho é um profissional capaz de utilizar instrumentos científicos e métodos de intervenção, no intuito de contribuir com a organização, melhorando a qualidade de vida da empresa e do trabalhador (Santos, 1999). Assumindo uma postura científica, ele, juntamente com o apoio de uma equipe multidisciplinar, é capaz de identificar e ajudar a desenvolver as potencialidades individuais e coletivas dos trabalhadores visando o sucesso da organização e para a promoção da saúde mental do trabalhador.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Justificando as ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas Organizações

Influenciadas principalmente pelas mudanças geradas pela globalização, as organizações estão cada vez mais buscando o melhor desempenho profissional para conseguirem se inserir no mercado competitivo atual. Boog (1994) argumenta que nosso momento histórico é caracterizado por altíssima e crescente velocidade de transformação, que faz com que tenhamos de estar abertos e flexíveis para questionar e modificar nossos paradigmas, para sobrevivermos num mundo em transformação.

Sendo o treinamento uma forma de educação voltada para o aprimoramento profissional, tornou-se historicamente, imprescindível no âmbito laboral (GOULART JR, 1999).

Infelizmente, muitos programas de treinamento visam somente preparar o trabalhador para produzir mais e melhor, desconsiderando esta prática como um meio de transformação e desenvolvimento dos indivíduos que dela participam. É nesse sentido que o treinamento deve necessariamente implicar desenvolvimento.

Dessler (2003) aponta as mudanças ocorridas nas práticas de treinamento nas organizações. Segundo ele, essas práticas concentravam-se anteriormente no ensino de habilidades técnicas, mas hoje em dia, treinamento também pode significar educação complementar. Os trabalhadores podem necessitar, por exemplo, de treinamento em formação de equipes, tomada de decisões e capacidade de comunicação.

Para Macian (1987), o treinamento, por ter sentido educacional, deve ser encarado como troca de experiências e como processo de mudanças em direção ao crescimento pessoal, propiciando conseqüentemente, o desenvolvimento da organização. Segundo Goulart Junior (1999), nos contextos de trabalho, faz-se necessário o estabelecimento de políticas de educação e aprendizagens contínuas, sensibilizando os trabalhadores, e a própria organização para a cultura do aprender a aprender.

Eboli (2002), compreende educação como ações empregadas, voltadas para a formação das pessoas para sua vida e para o mundo, seja nas atitudes sociais, seja na relação organização sociedade e no desenvolvimento de pessoas talentosas e críticas. Programas de educação estão voltados para a formação de atitudes, o querer fazer, pela transmissão de valores que orientem a postura profissional, privilegiando a análise, síntese e avaliação de situações.

A visão tradicional administrativa não reconhece a importância das práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), pois encara o treinamento como algo custoso em tempo e dinheiro para a organização, acreditando que já exista a possibilidade de contratação de trabalhadores que já possuem as habilidades desejadas sem precisar treiná-las e desenvolvê-las no contexto organizacional. Tal visão demonstra uma concepção limitada de homem e não enxerga a potencialidade humana e as necessidades além da remuneração e da rotina de trabalho. Não percebe o movimento das transformações e a necessidade constante de novos conhecimentos para acompanhá-las, além de não explorar as capacidades humanas a serem desenvolvidas para o benefício pessoal, organizacional e social.

Além disso, devemos considerar que a contratação constante de novos profissionais gera um custo muito alto e, muitas vezes o grau de especialização requisitado é tão elevado que a organização tem dificuldades em encontrar trabalhadores totalmente habilitados para atuação profissional esperada. Por isso, programas de T&D contínuos no trabalho acabam sendo a melhor alternativa para diminuir os custos e garantir o melhor desempenho profissional.

O treinamento, segundo Borges-Andrade & Abbad (1996), é um esforço despendido para propiciar oportunidades de aprendizagens, sendo tradicionalmente ligado à identificação e superação de deficiências no desempenho dos trabalhadores. É uma ação sistematizada de educação para a capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento do indivíduo (Boog, 2001).

Para Chiavenato (2000), o treinamento deve orientar experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico a fim de que todos os indivíduos, em todos os níveis da organização, possam desenvolver conhecimentos, atitudes e habilidades que serão importantes para o seu auto-desenvolvimento e desenvolvimento da organização. Bastos (apud Boog, 1994)

caracteriza treinamento como uma ação intencional com o objetivo de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem de conhecimentos específicos e habilidades em função de objetivos definidos, modificando atitudes diante do relacionamento entre pessoas.

De acordo com Eboli (2002), programas de treinamento têm como objetivo melhorar o desempenho das pessoas, com o foco numa tarefa específica, geralmente em curto prazo. O aspecto principal a ser trabalhado é o conhecimento, o saber fazer pela transmissão de instruções.

Em contrapartida, o desenvolvimento é um programa mais abrangente, em longo prazo, que inclui ações que visam o desenvolvimento teórico-prático dos trabalhadores e a implementação de novas habilidades e conhecimentos (Eboli, 2002). No contexto organizacional é necessário que treinamento e desenvolvimento caminhem juntos.

Segundo Chiavenato (2001), para se elaborar um bom programa de T&D, é importante se pautar em quatro fases: (a) levantamento das necessidades (fase de diagnóstico), que visa conhecer a cultura da organização, bem como levantar qual a demanda a ser trabalhada; (b) planejamento de treinamento e desenvolvimento, em que se definem as ações desenvolvidas para suprir as necessidades levantadas, levando em consideração os fins a serem atingidos, os procedimentos, conteúdos e os prazos (plano de ações); (c) Implementação e execução, que se trata de colocar em prática o que se elaborou anteriormente, não bastando apenas seguir pontualmente os planos de ações, mas se fazendo necessário manter um acompanhamento sistemático do andamento das atividades, adequando a realidade e a dinamicidade da empresa; e (d) avaliação dos resultados, levando em conta os benefícios e custos. Bastos (apud Boog, 1994) também considera essas quatro fases (diagnóstico, planejamento, execução e avaliação) como componentes essenciais do treinamento.

Tais etapas estão interligadas e, no final do programa, surgem novas necessidades de aprendizagem, que retomam a outros programas de treinamento e desenvolvimento em um processo de educar contínuo.

Os programas de T&D podem ser planejados de forma modular, ou seja, em um programa podemos definir temas ou grupos menores a serem trabalhados, para facilitar o planejamento e a execução. No entanto, as partes precisam considerar os objetivos e necessidades gerais de todo o programa de forma interligada. O planejamento, incluindo a opção de módulos, depende das necessidades de aprendizagem da organização (MACIAN, 1987).

É importante destacar também, que para uma maior efetividade do treinamento, este deve se inserir dentro das políticas globais da organização. Deve-se ter, ainda, um caráter mais contínuo, estando inserido dentro de políticas de educação continuada, possibilitando, assim, maior desenvolvimento dos trabalhadores (FIOR, 2000).

Goulart Jr. (1999) aponta alguns dos benefícios originados da cultura e prática organizacional de desenvolver pessoas para a organização, para o funcionário e para a sociedade como um todo. Para a organização, o autor destaca o aumento da qualificação profissional dos funcionários; a melhoria na qualidade dos produtos ou serviços; a ampliação e melhor fluência dos processos (canais) de comunicação interna; a melhoria significativa das relações interpessoais; o aumento da produtividade, a redução de operações errôneas e do re-trabalho; a diminuição de perdas materiais e quebras de equipamentos; a redução de acidentes de trabalho; o aumento da consciência da importância do trabalho em equipe e da co-responsabilidade sobre objetivos e resultados; a ampliação de idéias e propostas de soluções relacionadas ao trabalho; o maior comprometimento do funcionário com a organização; o surgimento de um clima mais favorável e harmonioso no trabalho; a elevação da motivação grupal e individual; a melhoria da imagem institucional da organização; entre outros. Para o funcionário, o

autor destaca benefícios como a oportunidade de se auto-desenvolver, de evoluir, de se transformar, de repensar padrões e modelos cristalizados, estendendo assim, seus limites; além disso, a aquisição de novos conhecimentos e habilidades contribui para aumentar suas chances de atuação profissional. Como ganho para a sociedade está o processo de auto-descoberta, o qual amplia a consciência do trabalhador em direção a uma visão mais crítica e mais justa das relações sociais, permitindo a ele, cada vez mais, aproximar-se do exercício efetivo da cidadania.

Destacando a importância de uma política sólida de treinamento, Bernardes (2004), afirma que, se as pessoas constituem a essência de qualquer organização, em se tratando de instituição universitária, cujo insumo básico é a inteligência, o elemento humano deveria ganhar ainda mais destaque, merecendo investimentos prioritários na sua educação e qualificação profissional.

Grillo (2001), destacando a peculiaridade e a complexidade das universidades, entende que o maior desafio da administração universitária é garantir os meios e os recursos necessários para investir no seu quadro de pessoal de forma contínua, incluindo principalmente a capacitação.

Bastos & Galvão-Martins (1990) destacam os diferentes papéis que o psicólogo organizacional e do trabalho pode assumir ao longo deste processo, destacando-se três deles: o político, através do qual estaria auxiliando na elaboração e decisão das políticas de gestão, incluindo nessas, programas de educação contínua, já que a organização deve estar sempre pronta e aberta para aprender. O de pesquisador, para elaborar e aplicar métodos de investigação no levantamento de necessidades educacionais (diagnóstico organizacional), e o de educador, que estuda os processos básicos de aprendizagem e desenvolvimento humano, auxiliando assim na elaboração e execução dos programas de treinamento e desenvolvimento. Sendo que este profissional trabalhará juntamente com uma equipe, integrando, coordenando e compartilhando responsabilidades com os diferentes setores da organização, em uma proposta multiprofissional (BASTOS & GALVÃO-MARTINS, 1990).

É necessário que a alta hierarquia da organização aceite engajar-se na aplicação das práticas de T&D, assim como todos os outros membros da organização. O engajamento pode ser desenvolvido pela atuação do psicólogo, o qual ressaltará a importância do trabalho em grupo e mostrará a possibilidade de desenvolvimento pessoal equilibrando interesses e necessidades do trabalhador e da organização.

Contudo, práticas como esta devem ser avaliadas dentro do contexto de trabalho e estarem inseridas em uma política de gestão organizacional que considere o momento sócio-político-econômico do contexto, pois falhas e deficiências de desempenho podem estar relacionadas a problemas estruturais da organização e não a causas de âmbito pessoal e profissional. Portanto, somente uma ação eficaz de diagnóstico organizacional, poderá identificar o “o estado geral da organização”, tornando visíveis seus pontos fracos e fortes, para posteriores propostas de ações e intervenções mais adequadas (GOULART JR, 1999).

O Atendimento ao Público como diferencial competitivo nas organizações

Aumentar a qualidade do atendimento tem sido uma preocupação constante tanto nas organizações públicas, quanto nas organizações privadas, as quais vêm desde o final do século XX adequando suas estruturas, mudando práticas de gestão e investindo em treinamentos (Gonçalves, 2002). Nesse contexto surgem a cada momento inovações administrativas e tecnológicas que resultam na melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos aos cidadãos que estão cada vez mais exigentes.

Mas ao contrário do que se pensa, atender com eficiência o público não é uma tarefa simples. Segundo Ferreira (2006) o atendimento ao público é uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades. Portanto, o ato de atender só pode se dar entre duas ou mais pessoas, uma atendente e outra atendida, sendo que estas pessoas sofrem a influência do contexto em que se encontram (estruturas físicas e sociais presentes na organização) e das necessidades, experiência e expectativas de cada um que está presente durante o processo de atendimento.

A organização enquanto palco onde se desenrola o atendimento como atividade não é neutra, mas sim, seus objetivos, processos organizacionais e a estrutura existentes são elementos essenciais de promoção de variáveis facilitadoras e/ou dificultadoras da interação entre sujeitos e da qualidade do serviço.

Neste sentido, Ferreira (2006), conceitua o serviço de atendimento ao público enquanto um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. São estes os fatores que funcionam como propulsores desse processo, alimentando a dinâmica das transformações internas e externas das situações de atendimento sob a base de regulações permanentes.

Desta maneira, buscar intervir sob o serviço de atendimento ao público não se configura somente em focalizar apenas a tarefa, mas traz em si, primeiramente, todo um processo de diagnóstico global do meio e da tarefa que é realizada neste e, posteriormente, a atuação em todo o processo.

Programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) voltados para a melhoria da qualidade do atendimento ao público, torna-se quase que impossível se ter padrão aplicável em todas as organizações. A necessidade de uma pesquisa e diagnóstico organizacional próprios, que englobe funcionários, corpo gerencial, condições organizacionais e o próprio cliente é fundamental.

O trabalho eficiente de atendimento ao público vai dinamizar e dar qualidade as relações de trabalho além de melhorar a imagem institucional da organização. O atendimento com qualidade mais que uma obrigação profissional, é um ato de respeito à cidadania.

O modelo de Programa de Melhoria da Qualidade do Atendimento do Público aqui apresentado é resultado de exaustivo diagnóstico interno, que envolveu um grande número de profissionais. O seu diferencial foi a forma de trabalho amplo e participativo, o qual sempre teve como prioridade o diagnóstico do serviço de atendimento como um todo. Partimos do pressuposto de que o atendimento ao público eficaz e de qualidade é consequência de inúmeras variáveis, que vão desde condições estruturais, organizacionais, educacionais e atitudinais presentes no contexto de trabalho.

Desenvolvendo um Programa de Atendimento ao Público

Como já citado, o desenvolvimento de um Programa de Atendimento ao Público deve ser planejado considerando as necessidades e carências pontuais de cada organização.

Desta maneira, para uma melhor explanação deste processo, será necessário o reconhecimento de três fatores fundamentais: (a) O contexto de trabalho envolvido, ou seja, a Administração Geral da Unesp/Bauru; (b) O diagnóstico efetuado e (c) O planejamento do processo do Programa de Treinamento e Desenvolvimento focado na Qualidade do Atendimento ao Público.

A Administração Geral da Unesp/Bauru

A Administração Geral (AG) da Unesp Bauru é o órgão responsável pela estrutura do Campus e oferecendo suporte as três faculdades que ele comporta: Faculdade de Ciências; Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação e Faculdade de Engenharia.

A AG de Bauru é composta por 186 servidores (dados referentes a fevereiro de 2006), os quais estão alocados na seguinte estrutura organizacional: a) Divisão Técnica Administrativa (DTAd), composta pelas unidades: UNAMOS (Unidade de Atendimento Médico, Odontológico e Social), CCI (Centro de Convivência Infantil); STADRH (Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos), STC (Seção Técnica de Contabilidade), SC (Seção de Comunicações), SF (Seção de Finanças) e SM (Seção Técnica de Materiais); b) Divisão Técnica de Biblioteca e Documentação (DTBD), composta pelas unidades: STATI (Seção Técnica de Aquisição e Tratamento de Informações) e STRAUD (Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação); e c) Diretoria de Serviços e Atividades Auxiliares (DSAA), composta pelas unidades: SCM (Seção de Conservação e Manutenção), SOM (Seção de Oficina e Marcenaria), SAA (Seção de Atividades Auxiliares), SV (Setor de Vigilância) e SZ (Setor de Zeladoria).

Este programa é uma parceria entre Centro de Psicologia Aplicada (CPA) e a Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos da AG. No ano de 2006 estão presentes nesta seção três estagiários de Psicologia Organizacional e do Trabalho, os quais junto aos seus supervisores, coordenam todo seu planejamento e futura aplicação.

Mas, para que este trabalho pudesse ser possível, outras ações realizadas por demais estagiários em anos anteriores foram necessárias. Serão abaixo descritos resumidamente quais foram essas ações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O diagnóstico (Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT)

Em 2002 e 2003 estagiários da Psicologia Organizacional e do Trabalho, que atuaram na STDARH/AG, desenvolveram uma Pesquisa de Clima Organizacional que entre outras, sinalizou para a importância de ações voltadas para a melhoria da qualidade do atendimento na Unidade. Em 2004, outro estagiário realizou entrevistas junto aos supervisores de cada seção para um levantamento do que eles entendiam ser necessário desenvolver, em termos de treinamento para sua área de atuação. Dando continuidade a este trabalho, em 2005 desenvolveu-se junto a STDARH o início de um Programa Permanente de Capacitação para Servidores da AG Bauru. E para atingir tal objetivo foi necessário desenvolver, antes de qualquer outra ação, um Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) de todos os setores que compõem a AG Bauru, pois entendemos que antes de se elaborar um programa de capacitação é necessário definir claramente as razões ou os motivos que o justifiquem, além de definir com exatidão o que precisa ser realmente treinado e desenvolvido.

O LNT foi executado em três etapas. A primeira consistiu em organizar os resultados obtidos sobre demandas de treinamento originadas da Pesquisa de Clima realizada em 2002/2003. A segunda envolveu entrevistas com os Supervisores de cada

seção realizada em 2004 e a terceira, uma análise dos resultados sobre demandas apresentadas no sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional - ADP de 2003 e 2004.

4. RESULTADOS

Dessa forma, obteve-se um quadro de demandas de treinamento da AG Bauru no qual é possível observar todas as 41 demandas de treinamento e cursos que foram solicitadas pelos servidores e ainda identificar quais e quantas foram as seções que as solicitaram. Neste quadro constam 96 solicitações.

Com esse resultado, foi possível fazer uma avaliação quantitativa dessas demandas, as quais podemos destacar na tabela abaixo:

TABELA 1- Avaliação Quantitativa de Demandas da AG/Bauru

Relações Humanas/Interpessoais	64,71% das solicitações
Informática	47,06% das solicitações
Formação de Liderança	35,29% das solicitações
Redação	35,29% das solicitações
Atendimento ao Público	29,41% das solicitações
Motivacional e Auto-estima	29,41% das solicitações

Embora estes dados sejam bastante significativos, era importante o envolvimento dos supervisores neste Programa e que eles tomassem conhecimento das demandas de suas áreas e ratificassem a real necessidade de cada uma delas. Ou seja, era necessário, fazer uma avaliação qualitativa. Além disso, pretendíamos proporcionar aos supervisores e também aos servidores, uma visão do todo, ou seja, uma possível compreensão além das necessidades de suas áreas específicas, entendendo também as necessidades de seus colegas de outras áreas, compreendendo a AG Bauru como Unidade.

A segunda etapa foi a elaboração de reuniões com os Supervisores e mais um servidor de todas as Seções e Setores que compõem a Administração Geral - Bauru , para que eles pudessem, depois de analisar o quadro de demandas e discutirem entre si, chegarem a um consenso e apontarem em conjunto, as prioridades de treinamento de todas as áreas envolvidas.

Nestas reuniões, a necessidade de um programa voltado à melhoria do atendimento ao público foi eleita como uma das prioridades, juntamente com programas que valorizassem a auto-estima do servidor e o relacionamento interpessoal.

Uma nova reunião foi realizada no início de 2006, novamente envolvendo todos os supervisores de cada setor e, nesta reunião, ao entender que uma melhora na qualidade do atendimento ao público é resultado do desenvolvimento de boas relações interpessoais e motivacionais além de condições estruturais e educacionais adequadas,

optou-se por desenvolver um programa que visasse à qualidade no atendimento ao público, mas que também apresentasse temas que buscassem um aprimoramento dessas condições.

Assim deu-se início ao planejamento e desenvolvimento de um Programa de Qualidade de Atendimento ao Público voltado aos servidores da Administração Geral da Unesp, Campus Bauru.

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento em Atendimento ao Público voltado aos Servidores da AG/Bauru

O Programa de Treinamento planejado vem suprir as demandas surgidas a partir do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) nos setores que compõem a Administração Geral (AG) da UNESP - Bauru e tem como objetivos:

Objetivo Geral

Melhorar a qualidade do atendimento ao público de acordo com as demandas de cada setor que compõe a AG da UNESP/BAURU.

Objetivos Específicos

Levantar necessidades gerais e específicas relacionadas ao Atendimento ao Público em cada um desses setores; identificar agentes importantes que favorecem e desfavorecem um atendimento ao público de qualidade nos respectivos setores da AG; discutir sobre ações e conhecimentos necessários ao bom atendimento; identificar com mais propriedade o público que procura os setores da AG; melhorar a comunicação interna; melhorar relações profissionais inter e intra setores; otimizar as relações de trabalho; atuar com mais eficiência junto ao público que procura a unidade; entre outros.

Sendo assim, a elaboração e planejamento dos conteúdos que compõe o Programa foi subdividido em três grandes etapas: (1) Levantamento Diagnóstico; (2) Proposta de Intervenção; e (3) Intervenção.

A primeira etapa de levantamento de diagnóstico teve seu início em abril de 2006 e consistia em mapear as principais necessidades (demandas) das seções/setores no que concerne à qualidade de atendimento.

Nesta etapa, foram realizadas diversas reuniões com os supervisores de cada um dos setores (DTAd, DTBD e DSAA). Estas reuniões possuíam dois principais objetivos: envolvê-los no processo de elaboração do programa e buscar contribuições para a elaboração do mesmo. Outras reuniões foram realizadas com os chefes de sessão e um questionário foi aplicado.

O questionário foi um instrumento elaborado com o objetivo de mapear as condições que se dão o serviço de atendimento ao público na AG/Bauru. Neste questionário buscou-se identificar variáveis do contexto e estrutura organizacional, as condições e conduta dos servidores e a forma que os usuários percebem este serviço. Por uma questão de tempo, optou-se por identificar as demandas provindas dos usuários com os próprios servidores, principalmente porque a maioria destes servidores atua de maneira indireta no serviço de atendimento ao público. Acredita-se que as respostas

apresentadas contribuem para uma visão geral do ponto de vista deste usuário em toda unidade administrativa.

O questionário foi aplicado a partir dos dados apresentados no Quantitativo de Servidores Ativos da AG realizado em fevereiro de 2006. Nesse sentido, foi retirada uma amostra não probabilística, na qual ficou determinado que a cada seção que possuísse 10 ou menos servidores aplicar-se-ia dois questionários, sendo um necessariamente para o chefe da seção. Nas seções que ultrapassassem o número de 10 servidores, seria aplicado um questionário para cada grupo de cinco servidores a mais, neste caso os participantes também seriam escolhidos aleatoriamente com exceção dos chefes das seções.

Desta maneira, foram aplicados e tabulados durante todo o primeiro mês os dados apresentados no questionário, o qual consistia nas seguintes questões: a) Qual o público atendido em seu setor?; b) Que opinião você tem sobre a qualidade do atendimento ao público que é realizado em seu setor? Explique; c) Quais as facilidades que você encontra para realizar o atendimento ao público em seu setor?; d) Quais as dificuldades que você encontra para realizar esse atendimento em seu setor?; e) Quais os aspectos (assuntos, conteúdos, etc.) que você gostaria que fossem “trabalhados” em treinamento considerando o tema Atendimento do Público?; f) Que sugestões você daria para a melhoria da qualidade do atendimento ao público que é realizado em seu setor? E em relação ao atendimento que é dado na UNESP como um todo?; g) Forneça outras informações que você achar relevante.

O questionário teve a função de investigar a população atendida pela seção, bem como os pontos fortes, pontos fracos e a estrutura física que dificulta ou facilita na qualidade de atendimento. Buscaram-se também idéias e sugestões providas dos próprios servidores acerca de temas ou assuntos que gostariam que fossem trabalhados durante o programa.

Após o levantamento de todos os dados do diagnóstico organizacional no que se refere ao tema qualidade no atendimento ao público, passou-se então a se construir uma proposta de intervenção em T&D. Desta maneira concluiu-se a primeira etapa e iniciou-se a segunda etapa: Proposta de Intervenção.

Esta etapa consistiu em transformar todos os dados obtidos na primeira etapa em base para a construção do programa de treinamento congruente com as necessidades organizacionais.

Os dados obtidos foram tabulados de maneira a se ter uma visão específica de cada sessão, outra visão geral do setor e uma visão um pouco mais global da própria organização. Decidiu-se por realizar um programa voltado à qualidade de atendimento ao público dividido em módulos sendo que estes foram agrupados em conteúdos gerais e específicos. Os gerais são aqueles que deverão ser ministrados a todas as seções e os específicos apenas a algumas. Assim foram selecionados 12 módulos, sendo que 10 são gerais – incluindo a abertura e encerramento do treinamento – e dois são específicos.

Os módulos serem ministrados neste trabalho estão descritos nas tabelas abaixo:

TABELA 2- Módulos Gerais

MÓDULOS GERAIS	PRINCIPAIS OBJETIVOS
Abertura	Introduzir o tema e os motivos do programa
O profissional servidor público	Refletir sobre a importância, papel social, direitos e deveres da profissão em cargo público
Apresentando a UNESP	Conhecer a estrutura e a importância do próprio ambiente de trabalho

Atendimento ao Público	Refletir sobre conseqüências de um bom ou mau atendimento e pensar em práticas para um bom atendimento
Trabalho em Equipe	Desenvolver a consciência sobre a importância do trabalho em equipe e suas conseqüências.
Habilidades Sociais	Desenvolver habilidades sociais necessárias para o adequado convívio do dia-a-dia e para o bom atendimento ao público.
Administração de Tempo	Desenvolver estratégias eficazes de administração de tempo
Stress no Trabalho	Apresentar o stress ocupacional, suas conseqüências para o trabalhador e para a organização, bem como, apresentar formas de manejo do stress ocupacional.
Ergonomia	Desenvolver estratégias que busquem melhorar a saúde e o bem estar do servidor
Encerramento	Confraternização

TABELA 3 - Módulos Específicos

MÓDULOS ESPECÍFICOS	SEÇÕES	PRINCIPAIS OBJETIVOS
Alcoolismo	SV, ST, SZ, SOM e SCM	Conscientizar os servidores dos males causados pelo alcoolismo e ajudá-los a diminuir práticas alcoolistas.
Primeiros Socorros	SV, ST, SZ, SOM, SCM, STATI e STRAUD	Obter noções acerca de como realizar primeiros socorros.

Espera-se que esta segunda etapa se estenda até o final de agosto, período no qual está previsto a realização de parcerias com outros profissionais e a construção de cada módulo junto aos respectivos responsáveis. O início do programa de treinamento está previsto para setembro de 2006. Existe uma estimativa de que participem deste programa cerca de 127 servidores e que, portanto, sejam criadas quatro turmas, as quais serão reunidas uma vez por semana durante o período próximo a dois meses.

Este número de participantes (127) foi estimado devido ao número de licenças prêmio, licença saúde, afastamento, aposentadoria e remanejamento para outras unidades no campus.

Espera-se que ao final deste Programa de Atendimento ao Público possamos obter uma melhora na qualidade no atendimento ao público e a previsão de novos fatores que possam vir a dificultar a qualidade deste atendimento, bem como o planejamento de possíveis intervenções visando a minimizar esses fatores. Ou seja, partindo da visão de uma organização dinâmica e em constante mutabilidade, espera-se que não só os objetivos citados acima sejam atingidos, mas também que ao fim deste programa possa ser realizado um novo diagnóstico organizacional referente ao tema trabalhado, o qual aponte novos desafios e necessidades a serem superados.

5. CONCLUSÃO

Em virtude das transformações pelas quais o mundo do trabalho vem passando, torna-se necessário preparar as organizações para enfrentarem o dinamismo e a mutabilidade dos negócios. Para isso, faz-se necessário investir nas pessoas, pois são elas os sujeitos ativos deste processo.

Este artigo enfatiza o investimento no que se referem os programas de treinamento e desenvolvimento, nos quais treinar e desenvolver estão estritamente ligados. O treinamento bem planejado prepara as pessoas para exercerem o seu trabalho da melhor forma possível, melhorando sua produção e contribuindo para o sucesso da organização, ao mesmo tempo em que as desenvolvem individualmente enquanto profissionais e seres humanos, contribuindo também para o progresso da sociedade.

Realizar um programa de atendimento ao público na UNESP não só é um trabalho gratificante, já que este possibilita uma intervenção necessária e que traz em si um envolvimento de todos os servidores e diretores, mas também, vem ao encontro do verdadeiro papel da Universidade pública.

A idéia deste programa foi apresentada no início de 2006 ao RH da reitoria da Unesp, o qual indicou a necessidade de treinamento em outras unidades. Espera-se então que o sucesso deste programa sirva de modelo para outros treinamentos, desta maneira abrindo portas para que novos programas venham a ser realizados com o intuito de melhorar a relação homem x trabalho, contribuindo para o desenvolvimento humano e para o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B.; GALVÃO MARTINS, A. H. C. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia ciência e profissão**, Rio Grande do Sul, n. 1, p. 10-18,1990.
- BERNARDES, J. F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: Melo, P. A. e Colossi, N. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.
- BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação e treinamento. **Estudos de psicologia**, Natal, v. 7, n. spe, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Cecília Leão Oderich. 2ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Título original: Human resource management.
- DI GIACOMO, W. A. Tendências da qualificação profissional e gestão universitária num contexto de impermanência. In: Tóvoli, E. M. G., Segatto, J. A. e Nogueira, M. A. (org) **Gestão Universitária**. Araraquara: Cultura Acadêmica Editora, 2005.
- EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: Fleury, Maria Tereza Leme (org). **As pessoas nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.p. 185-215.
- FERREIRA, C. F. **Marcas do Trabalho no Serviço de Atendimento ao Público:** carimbar, carimbar... Disponível em: <http://www.unb.br/ip/labergo/sitenovo/mariocesar/artigos3/Mar_Trab.PDF> Acesso em: 20. jul. 2006.

FERREIRA, C. F. **Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo?** Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia. Disponível em:<http://www.unb.br/ip/labergo/sitenovo/mariocesar/artigos2/Abor_Ergono.PDF>.

Acesso em: 20 jul. 2006.

FIOR, C. A. Treinamento e Desenvolvimento de pessoal: uma prática no contexto organizacional hospitalar. In: Canêo, Luiz Carlos, Goulart Júnior, Edward, & Lunardelli, Maria Cristina Frollini (Orgs.). **Psicologia organizacional & do trabalho**. 1. ed. Bauru: UNESP. Faculdade de Ciências, 2000. p.77- 91.

GONÇALVES, E. M. Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para a melhoria na prestação de serviço público (pp. 08 - 11). In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: Portugal, 2002, p. 08 -11.

GOULART JR, E. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal: uma prática necessária. In: Canêo, Luiz Carlos, Goulart Júnior, Edward, & Lunardelli, Maria Cristina Frollini (Orgs.). **Psicologia organizacional & do trabalho**. 1. ed. Bauru: UNESP. Faculdade de Ciências, 1999. p. 150-167.

GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2001.

MACIAN, L. M. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987.