

Jeito PUCRS
DE ACOLHER E SERVIR

TOP SER HUMANO 2021

CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

JEITO PUCRS DE ACOLHER E SERVIR *Atitudes que inspiram práticas e relações*

Organização: Bianca de Mello Lerch Messaggi,
Isabel Cristina Arraes Degrazia e Johanna Pizoni Silveira

Case inscrito em 2020, entregue em 2021.

ÍNDICE

SINOPSE

1. OBJETIVO DO CASE.....	1
2. PÚBLICO-ALVO.....	1
3. INTRODUÇÃO.....	2
4. CORPO DO TRABALHO.....	4
5. RESULTADOS.....	12
6. CONCLUSÃO.....	14
BIBLIOGRAFIA.....	17
INFORMAÇÕES SOBRE AS AUTORAS.....	18

SINOPSE

O presente case apresenta a implantação do ***Jeito PUCRS de Acolher e Servir***. O Programa, pautado pelos valores institucionais e cocriado pelos colaboradores da universidade, visou constituir um modelo de práticas de excelência de atendimento que pudessem guiar a relação com os diferentes públicos da instituição, mantendo a reputação e imagem positiva da PUCRS, e fortalecendo o sentimento de pertença e engajamento dos colaboradores frente à um cenário de mudanças.

Iniciado em 2018, o Programa teve como público-alvo os colaboradores da universidade sediada em Porto Alegre / RS e sua implantação contemplou quatro diferentes fases, a serem descritas no presente case.

Como resultado, observou-se até o presente momento que, além de qualificar o atendimento e relacionamento com públicos prioritários, o Programa, por ter sido desenvolvido de modo colaborativo e agregador, trouxe impactos imensuráveis no que diz respeito ao fortalecimento do vínculo e sentimento de pertença dos colaboradores, sobretudo os que foram envolvidos nas formações. Em um cenário de mudanças, incertezas e ansiedades, o desenrolar desse projeto trouxe ânimo, entusiasmo e confiança para os profissionais das mais diversas áreas.

1. OBJETIVO DO CASE:

O Programa teve como objetivos principais constituir um modelo de práticas de excelência de atendimento que pudessem guiar a relação com os diferentes públicos da universidade, visando manter a reputação e imagem positiva da instituição, assim como fortalecer o sentimento de pertença e engajamento dos colaboradores, num momento de mudança.

A partir disto, estabelecemos os seguintes desafios que deveriam ser contemplados pelo Programa:

- **Desenvolver um modelo de atendimento que contemplasse elementos da identidade e dos valores institucionais.**
- **Criar políticas de atendimento e acolhimento de forma colaborativa com os profissionais da universidade.**
- **Capacitar mais de 90% dos colaboradores que atendiam nas Escolas e grande parte dos demais.**
- **Avaliar continuamente a aplicação do modelo de atendimento para embasar novas ações.**

Os resultados esperados envolviam a redução do índice de reclamações na ouvidoria por parte dos nossos públicos prioritários, assim como impacto na imagem institucional e um aumento do engajamento e senso de pertencimento dos colaboradores.

2. PÚBLICO-ALVO:

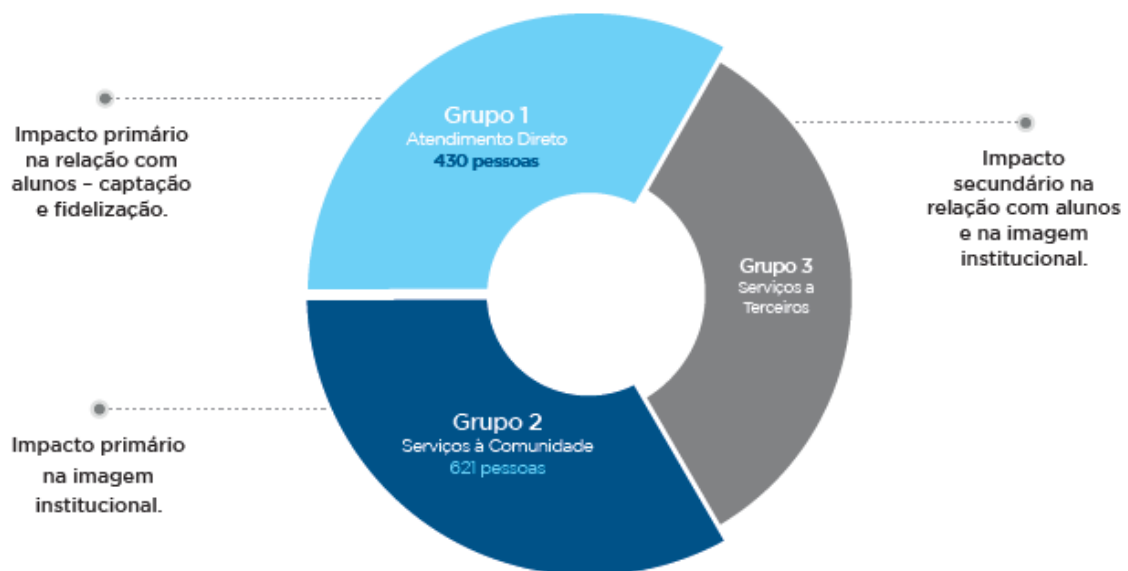
Segmentamos nossos públicos internos, a partir do impacto que seu atendimento possuía nas estratégias organizacionais:

Grupo 1) Colaboradores que atuavam com atendimento direto e possuíam impacto primário na relação com alunos (captação e fidelização).

Grupo 2) Colaboradores que atuavam com serviços à comunidade e possuíam impacto primário na imagem institucional.

Grupo 3) Colaboradores que atuavam com serviços à terceiros e possuíam impacto secundário na relação com alunos e na imagem institucional.

Dos três grupos citados, optou-se por envolver e capacitar inicialmente o Grupo 1 e Grupo 2, considerando a relevância do impacto dos perfis nos objetivos estratégicos definidos.



3. INTRODUÇÃO

Recentemente a Universidade passou pela reestruturação das suas unidades acadêmicas, uma das mais importantes mudanças da sua história. Inspirada nas principais universidades do mundo, transformou 22 Faculdades e seus mais de 50 cursos em sete Escolas. Um dos principais impactos se deu nas áreas de atendimento, que precisaram ser totalmente repensadas.

Se por um lado o novo modelo trouxe benefícios como interdisciplinaridade, oportunidades de formação e eficiência na gestão, também descortinou uma realidade em relação aos públicos internos: a falta de alinhamento e unicidade comportamental e discursiva, sobretudo no trato com nossos públicos prioritários: estudantes, professores e entre os próprios colaboradores.

Além disso, como todo processo de mudança, a reestruturação acadêmica gerou ansiedade, incertezas, tornando prioritário um processo de resgate de vínculo, pertencimento, confiança e de fortalecimento da identidade e valores institucionais.

Mesmo com uma marca forte e reconhecimentos externos, o atendimento e a comunicação interna eram um ponto frágil na Universidade. Não havia um modelo estabelecido que organizasse discurso, tampouco diretrizes e políticas claras. Isso afetava a percepção da marca e ameaçava a reputação da Instituição.

Pensar em um modelo de atendimento implicava mergulhar na nossa identidade. O Planejamento Estratégico da PUCRS 2016-2022 tem como uma de suas diretrizes a formação integral e vivência dos valores institucionais, considerada a base de sustentação das escolhas estratégicas da PUCRS, sendo a essência que orienta a visão de futuro. É essa diretriz que nos impulsionou a desenvolver um programa de atendimento totalmente pautado pelos valores institucionais, calcado num modelo consistente e coerente de acolhida e relacionamento com nossos públicos. A busca por esse modelo e seu desenvolvimento geraram o presente case.

4. CORPO DO TRABALHO:

Buscando fortalecer o sentimento de pertença e valorização, escolhemos cocriar o modelo de atendimento com os nossos colaboradores, o que nos aproximou dos reais desafios dessa jornada. Engajamos os próprios profissionais de atendimento na construção das orientações, corresponsabilizando-os desde o começo e possibilitando que fossem coautores de um modelo institucional inédito. Foi assim que nasceu o **Jeito PUCRS de Acolher e Servir**, um modelo cocriado para as nossas pessoas e com elas.

Pautado pelos valores institucionais, nossa identidade e os anseios e perspectivas dos públicos prioritários, o desenvolvimento e a implantação do Programa se deu em três macro etapas descritas a seguir.

FASE PREPARAÇÃO – Escutas iniciais aos públicos da universidade para embasar as decisões / agosto 2018

O processo de concepção de um modelo próprio de atendimento e relacionamento com nossos públicos prioritários começou em agosto de 2018 com uma pesquisa online voltada aos colaboradores que atuavam diretamente com atendimento. Do total de 1.046 questionários, obtivemos retorno de 425 respondentes, em torno de 40,6%. Abaixo, descrevemos os principais resultados.

Inicialmente, buscamos verificar a autopercepção sobre suas práticas: 73% concordaram que o foco do atendimento da PUCRS era o aluno. No segundo conjunto de perguntas, a ideia foi perceber se as pessoas evidenciavam os valores institucionais nas suas práticas de atendimento. 72% afirmaram perceber

dedicação da equipe para compreender a necessidade de cada atendimento, um dos traços dos valores institucionais. Já o terceiro tópico se referiu à priorização dos públicos a serem atendidos. 75% entendiam que o aluno deveria ser prioritário.

Por fim, perguntamos as palavra-chave que definiam o atendimento no momento e como deveria ser no futuro, sob a forma de nuvens semânticas. As palavras de maior destaque mostraram que o atendimento era percebido como **cordial, respeitoso e atencioso**. Mas havia alguns antagonismos, evidenciando que os funcionários também viam o processo como **burocrático e confuso**.

Ao definirem como o atendimento da PUCRS deveria ser, apareceram as palavras **ágil, empático, eficiente, cordial**. Em comparação com a nuvem semântica apresentada anteriormente, a palavra **ágil**, em especial, se sobressaiu. **Empático** também ganhou destaque, o que podia demonstrar que não conseguíamos compreender cada atendimento como único.

O processo de investigação culminou com a realização de entrevistas com usuários do atendimento da PUCRS, ou seja, estudantes, professores, gestores e pessoas da comunidade universitária. Com isso, conseguimos desenhar personas que orientaram as decisões futuras na concepção do modelo de atendimento. A seguir, a síntese das necessidades mapeadas:



Aluno: processos com agilidade efetiva e resolutive, autônomo e com menos burocracias em que se pudesse centralizar as demandas em um único local com prazos definidos. Esse atendimento necessitava ter uma postura empática, com boa comunicação, sendo cordial,

transmitindo as informações com segurança, conhecendo os serviços oferecidos pela instituição.



Gestor: condutas que impactassem no clima organizacional, como boa comunicação, relações transparentes com autonomia e a criação de soluções, além da prestação de um atendimento acolhedor. Desejava que a equipe tivesse o viés facilitador otimizando processos e demandas. A melhor comunicação entre os setores poderia facilitar a execução de processos.



Professores: desburocratização dos serviços, descomplicando as etapas que segmentam sua execução entre os setores. Além disso, almejava que o serviço fosse de forma ágil e eficiente, com prazos determinados e com uma melhor comunicação.



Comunidade: a melhoria da comunicação no atendimento, assim como a diminuição da burocracia. A padronização dos serviços para que tivessem as mesmas posturas e informações aliada a uma conduta de maior contato, sendo a acolhedor, foram evidenciadas como características necessárias para um bom atendimento.

FASE 1 – Cocriação do nosso Jeito de Acolher e Servir / outubro a dezembro 2018

A primeira fase do Programa teve como objetivo desenvolver uma jornada de cocriação para elaborar o modelo de atendimento da PUCRS, proposto por colaboradores que atuam no processo, gerando maior engajamento e alinhamento às necessidades reais. Integrar abordagens criativas e centradas

nas pessoas para pensar um modelo de atendimento, utilizando os valores institucionais como base fundamental para a sua construção foi a forma encontrada para guiar esse processo de transformação.

A jornada de cocriação contemplou quatro workshops, com carga horária total de 16h cada um, conduzidos pela Gerência de Gestão de Pessoas com o Tecnopuc Crialab, o Laboratório de Criatividade da PUCRS, envolvendo um total de 82 colaboradores (anexo 1).

FASE 2 – Disseminação do Modelo de Atendimento e Capacitação de todas as equipes / fevereiro a junho 2019

Na segunda fase do projeto, o objetivo foi disseminar (através de estratégias de comunicação e capacitações das equipes) o modelo para toda a área de atendimento da Universidade e adequar as práticas de acordo com as necessidades das diferentes áreas (anexo 2).

Essa fase contou com três principais etapas:

1) Plano de Comunicação - que incluiu o lançamento do Projeto para Gestores e Comunidade Acadêmica, com o objetivo de ampliar o alcance do programa para todos os públicos internos da Instituição. Elaboramos uma série de ações e peças de comunicação com foco em detalhar cada um dos Jeitos e incentivar sua vivência. A seguir, listamos as principais estratégias adotadas nessa etapa.

- **Identidade Visual:** A identidade do programa foi desenvolvida considerando as diretrizes da marca institucional, junto a elementos gráficos que trouxessem os sentidos de humanização, afeto diálogo, acolhida, serviço e empatia. Além da linha visual, a nomenclatura do programa também foi cuidadosamente escolhida para simbolizar o

desejo de ser mais que um programa de atendimento, mas um jeito de acolher e estar a serviço alinhado aos valores institucionais (anexo 3).

- **Lançamento para Gestores:** A partilha com os gestores sobre os detalhes do modelo foi a primeira ação de comunicação. Eles conheceram a trajetória realizada e o resultado final da etapa de cocriação (anexo 4).
- **Lançamento para Comunidade Acadêmica:** Lançamos o projeto para a comunidade com a fala do Reitor na abertura do Seminário de Desenvolvimento Acadêmico, principal evento institucional que antecede o início das aulas. A fala abriu as atividades oferecidas aos colaboradores voltadas à discussão sobre as aplicações do novo modelo no seu dia a dia (anexo 5).

2) Capacitação de colaboradores – na qual realizou-se a Formação de Multiplicadores e a disseminação do modelo para os demais públicos. Durante a fase de cocriação do modelo, identificamos 20 colaboradores com potencial para serem multiplicadores do programa para alcançarmos o máximo de profissionais de atendimento da Universidade. Eles foram convidados a participar dessa etapa e receberam formação envolvendo etapas teórica, de observação e prática assistida. Cada multiplicador recebeu um kit para realizar essas atividades com as demais equipes. O grande diferencial foi alcançar os demais profissionais de atendimento em encontros de formação liderados pelos próprios colegas (anexo 6).

3) Resultados – Indicadores - serão discutidos no resultado.

FASE 3 – Sistemas de Gestão e Reconhecimento / julho e agosto 2019

A terceira fase do projeto teve como objetivo desenvolver o processo de gestão e reconhecimento dos resultados obtidos no projeto. Os gestores receberam um instrumento (Assessment), que teve como propósito auxiliá-los a avaliar o nível de maturidade da sua equipe em cada um dos seis Jeitos, utilizando como critério sua performance e práticas no atendimento. A escala de avaliação incluiu uma régua com quatro níveis de maturidade, em que são descritos comportamentos e práticas associados a cada um deles. A partir disso, foi realizado o plano de melhoria da área (anexo 7).

FASE 4 – Desenvolvimento e Sustentação /2020

A última fase do Projeto possui o intuito de perpetuar as ações trabalhadas até então. Objetivou-se medir os resultados, avaliando como a implementação do Programa contribuiu para a melhoria das práticas de atendimento até o momento e, também, o desenvolvimento de ações que trouxessem maior clareza sobre as práticas de atendimento que evidenciam cada um dos seis Jeitos, bem como, o aprimoramento das competências essenciais atreladas a eles.

Quanto a mensuração dos resultados, foi enviado um formulário, com três questionamentos, aos 55 gestores das áreas de Atendimento direto e Serviços à Comunidade, que responderam o instrumento de Avaliação das Áreas em 2019. Eles foram questionados quanto **(1) a percepção de mudanças nas práticas de atendimento de suas equipes desde a implementação do Jeito PUCRS; (2) quais as oportunidades de desenvolvimento percebiam em suas equipes que poderiam contribuir para o alcance de excelência em nossas práticas de atendimento e (3) como acreditavam que o Programa**

poderia ajudar ainda mais as equipes, a realizar um atendimento de excelência. Obtivemos uma amostra de 42 respostas, nas quais, seguem conforme questionário:

(1) 93% dos gestores relataram **uma percepção positiva a respeito de mudanças** nas práticas de atendimento de suas equipes desde a implementação do Projeto.

(2) Oportunidades de Desenvolvimento:

45% - Capacitações regulares;

13% - Trocas práticas a respeito de casos reais;

Entre as oportunidades de desenvolvimento, os gestores elencaram que capacitações regulares sobre o Jeito (45%), assim como a realização de encontros para trocas práticas a respeito de casos reais, contribuiriam de maneira significativa com o desempenho dos colaboradores, em uma perspectiva de aprendizado contínuo. Também elencaram como oportunidades de desenvolvimento: habilidades de comunicação assertiva (13%), habilidades relacionais, como empatia, resiliência, trabalho em equipe e cordialidade (9%), conhecimento de outras áreas da Instituição (6%), reconhecimento e celebração dos resultados de equipe (4%), implementação de conversas de feedback e desenvolvimento individual (4%), habilidades de gestão de tempo e produtividade (2%), habilidades para lidar com tecnologias inovadoras no relacionamento com os públicos (2%) e o desenvolvimento de protagonismo nas equipes (2%). (3) E a respeito de como acreditavam que o Programa poderia contribuir mais para sua equipe, na realização de atendimento de excelência as principais ações sugeridas foram:

- Oficinas presenciais;
- Tornar os feedbacks dos públicos externos mais tangíveis;
- Implementação de avaliação anual das áreas;
- Proporcionar reconhecimento as melhores práticas de atendimento.

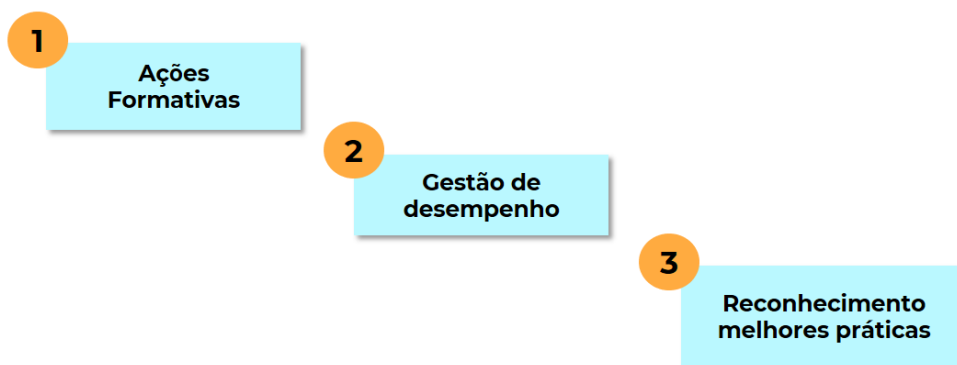
Um questionário on-line também foi encaminhado aos colaboradores, com o objetivo de mensurar os impactos do Projeto. 1.611 colaboradores foram convidados a responder o questionário, resultando em uma amostra de 277 feedbacks. Neste formulário, três perguntas foram realizadas: **(1) O Jeito PUCRS trouxe mudanças para as suas práticas de atendimento? Fez uma diferença positiva?** **(2) O Programa contribui para que você se sinta motivado(a) a buscar a excelência nas suas práticas de atendimento? Você se sente engajado(a) a praticar os 6 Jeitos?** **(3) Que tipo de ajuda ou apoio você gostaria de receber para seguir praticando os 6 Jeitos?**

Dos colaboradores participantes, **97% responderam que o Jeito PUCRS trouxe mudanças para suas práticas de atendimento**, ocasionando uma diferença positiva (1). Quanto a motivação para a busca de excelência de práticas de atendimento e o engajamento para atuar de acordo com os 6 Jeitos (2), **99% avaliaram como positiva a influência do Projeto**. E, no que diz respeito as formas de apoio que gostariam de receber para seguir praticando os 6 Jeitos (3), entre as principais respostas estão:

- **34%** Capacitações contínuas sobre como praticar os Jeitos;
- **14%** Ações de comunicação que lembrem os Jeitos;
- **9%** Feedback e desenvolvimento individual / de equipe;
- **5%** Espaço para troca de práticas entre setores;
- **5%** Maior engajamento das lideranças.

As análises realizadas por meio das respostas obtidas de gestores e colaboradores da Instituição, ocasionaram a criação de Trilhas de Desenvolvimento e Ações de Reconhecimento, que tem por objetivo garantir a perpetuidade do Projeto – e que serão descritas no item 6 deste trabalho.

Estratégia de Desenvolvimento



5. RESULTADOS:

Mais que um modelo de atendimento, o programa representou um **novo jeito de acolher, servir, interagir, dialogar e conviver**. Um conjunto de atitudes que inspiram práticas e relações, criado e validado pelos próprios colaboradores. Esse é o grande diferencial dessa iniciativa, e sem dúvida o que a tornou exitosa. Um jeito próprio de acolher e servir cocriado com as nossas pessoas. Algo inédito na história da Universidade, e talvez no Ensino Superior gaúcho, no que diz respeito ao relacionamento com os públicos internos.

Além de qualificar o atendimento e relacionamento com públicos prioritários, o desenvolvimento do programa, por ter sido de modo colaborativo e agregador, trouxe resultados imensuráveis no que diz respeito ao fortalecimento do vínculo, senso de pertencimento e cultura institucional.

Superamos a meta de capacitar 90% dos colaboradores. Conseguimos envolver todos os profissionais das Escolas e de setores escolhidos como prioritários. Foram horas de engajamento e formação que resultaram em um melhor preparo das equipes de atendimento e trouxeram satisfação dos públicos acolhidos.

Em maio deste ano, com o propósito de mensurar os resultados da última fase do projeto, enviamos um formulário aos colaboradores, questionando-os (1) *sobre o modo como acreditam que o programa ajuda a concretizar os valores institucionais* e (2) *a respeito do quanto se sentem apropriados dos “jeitos”, sendo multiplicadores deles para os colegas*. Destes resultados, **78% dos colaboradores que responderam à pesquisa acreditam que o programa ajuda na concretização dos valores institucionais.** Quanto ao segundo questionamento, **obtivemos um retorno de 96% dos colaboradores, dos 315 avaliados, que acreditam estarem apropriados do Jeito Pucrs de Acolher e Servir.** Este é um resultado extremamente significativo que demonstra o quanto as ações que estão em desenvolvimento contribuem para a perpetuação do projeto, tornando os colaboradores, protagonistas dessa continuidade.



6. CONCLUSÃO:

O **Jeito PUCRS de Acolher e Servir** promoveu significativas transformações. Os desdobramentos se apresentam na qualificação do atendimento e relacionamento com os diversos públicos da Universidade, bem como, no fortalecimento das relações entre os colaboradores e seu senso de pertencimento à Instituição.

Agora na fase de sustentação, o Projeto – que se tornou mais uma referência de excelência da PUCRS, foi incorporado ao modelo de Desenvolvimento de Pessoas, integrando o pilar de Aculturamento - que visa disseminar a cultura e identidade institucional da Universidade. Hoje, os Jeitos são compreendidos e vivenciados como a representação prática dos valores maristas, norteando o modo como nossos colaboradores se relacionam, acolhem e servem.

As ações de sustentação têm como intuito fortalecer a excelência das práticas de atendimento promovidas pelo Jeito e, também disseminá-las entre os novos colaboradores, garantindo assim a perpetuidade do Programa. As ações estavam previstas para ocorrerem em 2020; no entanto, em razão da pandemia elas foram momentaneamente suspensas. Em 2021, melhor adaptados com o modelo de trabalho remoto – e com as devidas adequações das atividades presenciais, retomamos, de fato, as práticas de sustentação do Projeto.

Escutas começaram a ser realizadas com o objetivo de reavaliar as equipes que foram capacitadas nas fases iniciais do Projeto. Questionários qualitativos foram enviados aos colaboradores, promovendo um momento de autoavaliação

individual a respeito do seu desenvolvimento, após capacitação do Jeito. Os líderes das equipes também foram incentivados a resgatar e refazer com seus colaboradores, o Instrumento de Avaliação das Áreas (Assessment), para avaliar a evolução de seus times.

Está em desenvolvimento um curso online, cuja metodologia pedagógica incorporará aspectos de microlearning – contribuindo para a aprendizagem de forma leve, lúdica e vinculada à realidade de trabalho dos diferentes públicos da Universidade. O curso online do Jeito Pucrs de Acolher e Servir terá como público-alvo e os colaboradores já capacitados pelo programa – afim de reforçar conceitos básico que estão presentes no dia a dia, bem como, os novos colaboradores da Instituição, promovendo a disseminação do Modelo e um aprofundamento das práticas de atendimento.

Quanto as ações de Reconhecimento, têm-se por objetivo o compartilhamento de boas práticas no Atendimento, contando histórias de sucesso das áreas no site do Jeito PUCRS (anexo 8). A captação dessas histórias ocorrerá por meio da ouvidoria e lideranças da Instituição.

Há também, a expectativa de retomarmos a capacitação dos serviços terceirizados oferecidos no Campus, uma vez que eles também fazem parte da nossa Universidade e, por isso, tem grande relevância na construção da nossa imagem e de um bom relacionamento com todos que frequentam a PUCRS. Uma cartilha sobre o Projeto (anexo 9), desenvolvida com o apoio das lideranças, foi criada com a intenção de compartilhá-la com as equipes de trabalho e, assim que retomarmos nossas atividades presenciais - após o término do estado de calamidade pública, realizaremos um encontro a fim de promover uma experiência de trocas e aprendizados com todos os times terceirizados que

trabalham no Campus (Estacionamentos, restaurantes, lancherias, lojas, farmácia, salão de beleza, atendimento emergencial à saúde, atendimento a alunos – serviço de xerox, encadernação e etc...).

BIBLIOGRAFIA:

DOMINGOS, Carlos. **Oportunidades disfarçadas: Histórias reais de empresas que transformaram problemas em grandes oportunidades**. 1Ed. São Paulo: Sextante, 2011.

INSTITUTE, Disney. **O Jeito Disney De Encantar Os Clientes: Do Atendimento Excepcional ao Nunca Parar de Crescer e Acreditar** 1.Ed. São Paulo: Saraiva, 2011

Planejamento Estratégico PUCRS 2016 - 2022. Disponível em: <https://www.pucrs.br/institucional/planejamento-estrategico/>

Planejamento Estratégico Rede Marista 2015 – 2022. Disponível em: <http://apps.maristas.org.br/estrategia/>

Rede Marista – Nosso jeito de ser. Disponível em: https://redemarista.org.br/noticias/Documents/Rede%20Marista_nosso%20jeito%20de%20ser_web_pg.pdf, 2018

INFORMAÇÕES DAS AUTORAS:

Bianca de Mello Lerch Messaggi, Psicóloga (PUCRS), pós-graduada em Dinâmica dos Grupos (SBDG) e com MBA em Gestão Empresarial (ESPM). Atualmente é Coordenadora da área de Desenvolvimento de Pessoas na PUCRS.

Isabel Cristina Arraes Degrazia, Administradora (PUCRS), Gerente de Gestão de Pessoas na PUCRS, possui MBA em Gestão Empresarial (FDC), especialização em Recursos Humanos (PUCRS), formação em Dinâmica dos Grupos (SBDG) e Gestão Estratégica de Pessoas (FDC).

Johanna Pizoni Silveira, Psicóloga (PUCRS). Atua como Analista de Treinamento e Desenvolvimento na Universidade, contribuindo com o crescimento dos colaboradores, lideranças e suas equipes.