



Alavancando a Aprendizagem para Obter uma Cultura de Excelência do Serviço no Setor Público

*Service Canada College e
Programa de Certificação em Excelência do Serviço
ENAP Brasil*

29 de maio de 2008

Richard Rochefort - Service Canada College

Um Contexto Corporativo

Por que a Service Canada?

Estudos nos mostraram que os canadenses...

- Queriam um melhor serviço do seu Governo.
- Descobriram que o Governo era complexo, fragmentado e frustrante.
- Acharam difícil saber aonde ir para obter o serviço de que necessitavam.
- Tinham menos confiança em seu Governo. Pesquisas mostram uma ligação entre bom serviço e maior confiança no Governo.

E também nos revelaram que ...

- Os serviços e programas oferecidos por diferentes ministérios ou setores, nem sempre obtinham os resultados desejados para os canadenses.
- Nossa presença federal estava se desgastando e o serviço era inadequado em muitas comunidades.
- Nosso serviço aos canadenses não era tão eficiente quanto poderia ser.
- Mais de 95% dos canadenses apóiam a idéia de ir a um único local para obter programas e serviços do governo.

Service Canada — Quem somos

- Iniciamos nossas operações como parte da *Human Resources and Social Development Canada* (Recursos Humanos e Desenvolvimento Social Canadá), em 2005.
- Nosso mandato é garantir acesso a toda a gama de programas e serviços do governo, seja por telefone, pela Internet ou pessoalmente.
- Nossa meta é que os canadenses obtenham os programas e serviços em um único local, e ‘fazer o impossível’ para garantir que recebam aquilo de que necessitam.
- Nossa visão é obter melhores resultados para os canadenses por meio da excelência do serviço.

Service Canada – Fatos Sucintos *

- Mais de \$70 bilhões pagos em benefícios
- 53,3 milhões de telefonemas recebidos nos *call centres*
- 22,3 milhões de acessos ao servicecanada.gc.ca
- 9,3 milhões de visitas pessoais
- 250 mil canadenses beneficiados em comunidades remotas
- 55 mil organizações comunitárias apoiadas

* 2006-2007

620 PONTOS DE Serviço

- 329 Centros da Service Canada (101 dos quais também oferecem serviços de passaporte)
- 227 Locais de Maior Alcance Programados
- 64 Escritórios Comunitários da Service Canada

Service Canada Rede Nacional

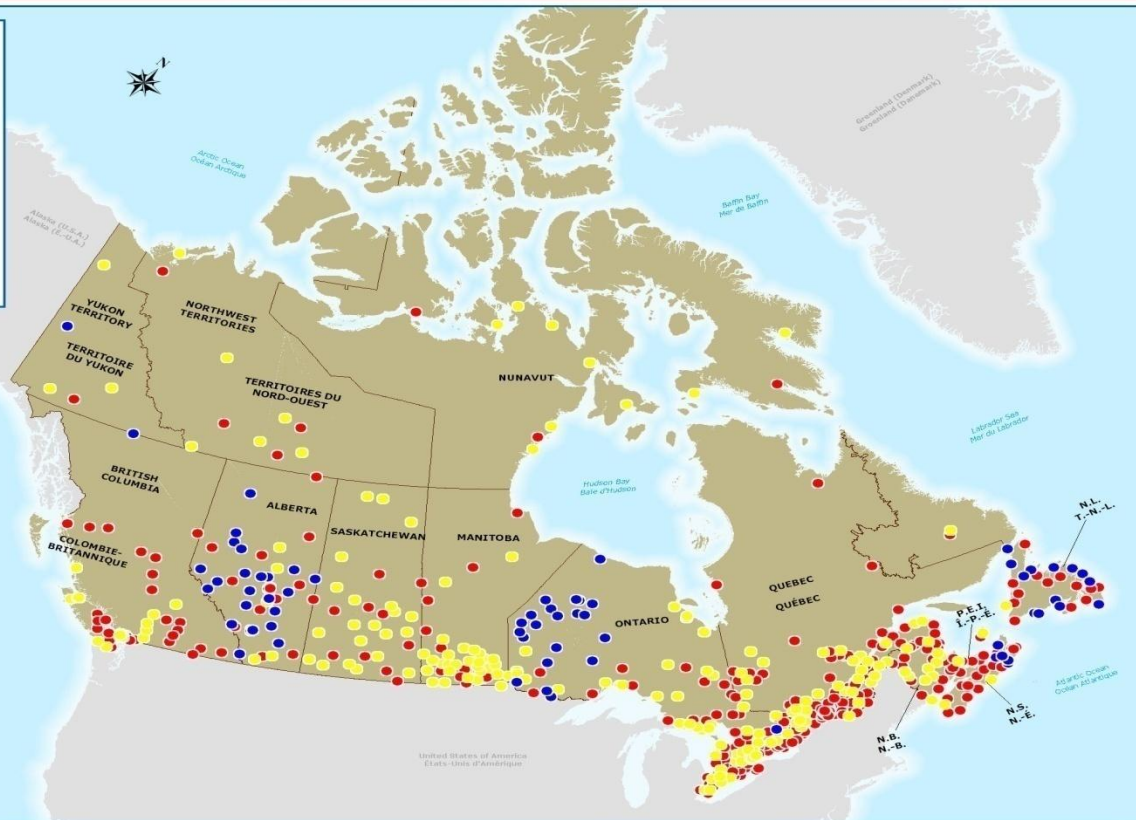


Current National Network Réseau national actuel

Points of Service Points de service

- Service Canada Centre
Centre Service Canada ●
- Scheduled Mobile &
Outreach Site
Site de service mobile régulier
et occasionnel ●
- Service Canada Community
Office
Bureau communautaire de
Service Canada ●

Province	●	●	●	Total
H.L. / T.-N.-L.	15	2	13	30
P.E.I. / I.-P.-E.	5	1	0	6
N.S. / N.-É.	19	2	5	26
H.B. / N.-B.	19	10	0	29
Que. / Qc.	82	34	0	116
Ont.	94	88	22	205
Man.	20	28	0	48
Sask.	11	21	32	64
Alta. / Alb.	19	5	22	46
B.C. / C.-B.	5	6	0	11
V.T. / Vn.	3	9	0	12
H.W.T. / T.N.-O.	36	18	0	54
Hvt. / NE.	1	3	2	6
Canada	329	227	64	620



Actuarial and Geomatics Directorate, SEB, HRSDC, March 2008.
Direction de l'actuariat et de la géomatique, DGCE, RHDSC, mars 2008.



Orientação Estratégica da Service Canada

1. Prestar serviço imparcial voltado para o cidadão ...

...prestando serviço integrado, de múltiplos canais, voltado para o cidadão e ajudando a produzir melhores resultados de política.

2. Melhorar a integridade dos programas...

...desenvolvendo confiança e convicção na integridade de nossos programas sociais e obtendo economias significativas nos pagamentos dos programas.

3. Trabalhar como um governo colaborativo, em rede ...

...desenvolvendo abordagens de serviço que envolvam todo o governo (“whole-government approaches”), possibilitem o compartilhamento de informações, um serviço integrado e investimentos estratégicos em benefício de todos os canadenses.

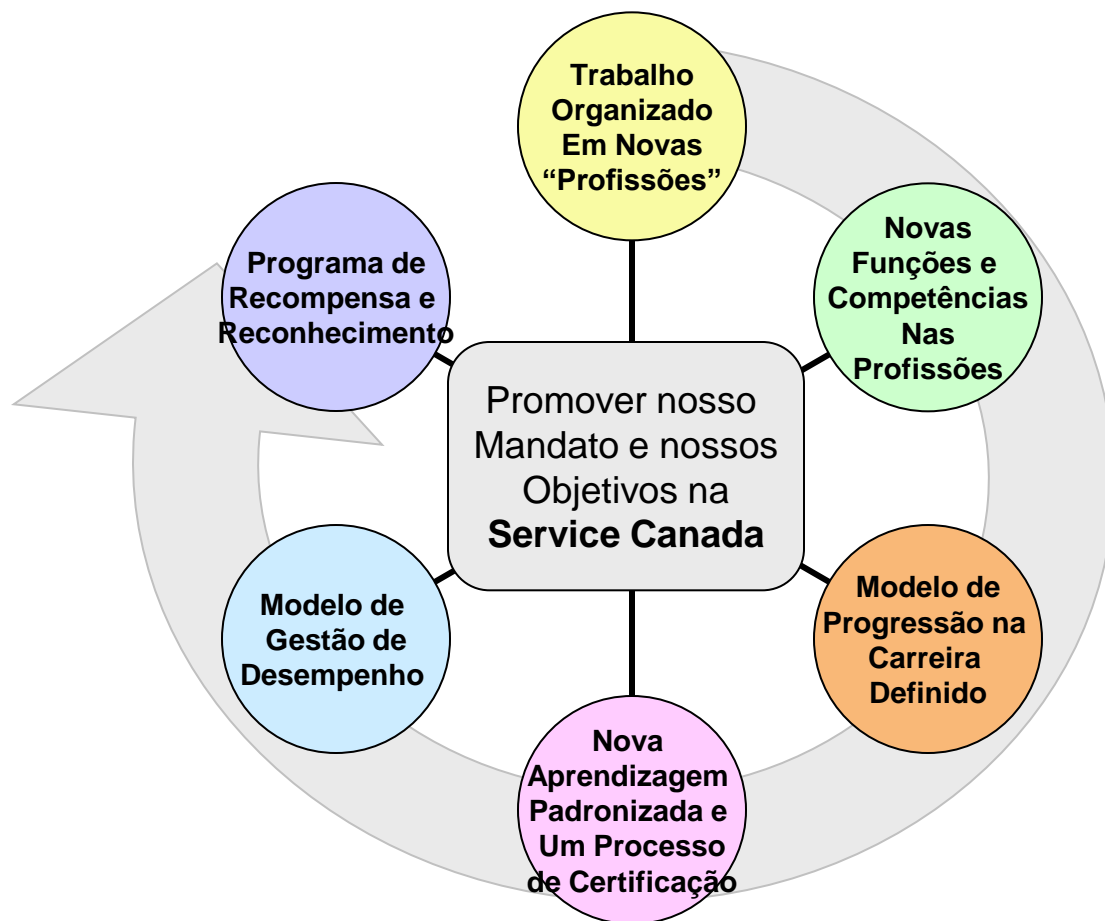
4. Demonstrar que o governo presta contas e é responsável ...

...apresentando resultados para os canadenses e o governo, economias para o contribuinte e transparência na informação.

5. Desenvolver uma Cultura de Excelência do Serviço...

...apoiando nosso pessoal, incentivando a inovação e o engajamento e construindo relações e capacidade para prestar um serviço voltado para o cidadão.

Obtendo e Sustentando uma Cultura de Excelência do Serviço



Desafios-Chave da Cultura Interna

Passar de...

Mentalidade de Programas



Mentalidade de Mensuração de Curto Prazo



Função de Apoio



Burocracia Baseada em Regras



Para...

Cultura de Excelência do Serviço

Experiência e Qualidade no Serviço

Função Profissional

Feedback Ascendente e Inovação Local

Sistema de Gestão Predominante

1. Gestão por Mensuração
 - Foco em métrica de curto prazo
 - Desvalorização de intangíveis
2. Culturas baseadas na submissão
 - Progredir agradando ao chefe
 - Suprimir conflitos
3. Respostas certas e respostas erradas
 - Solução técnica de problemas
 - Gestão por medo

Sistema de Gestão Predominante

4. Uniformidade

- Diversidade é um problema a ser resolvido

5. Previsibilidade e Controlabilidade

- Gerenciar é controlar

6. Competição e Desconfiança Excessivas

- Fomos vendidos
- O que obtemos pela competição

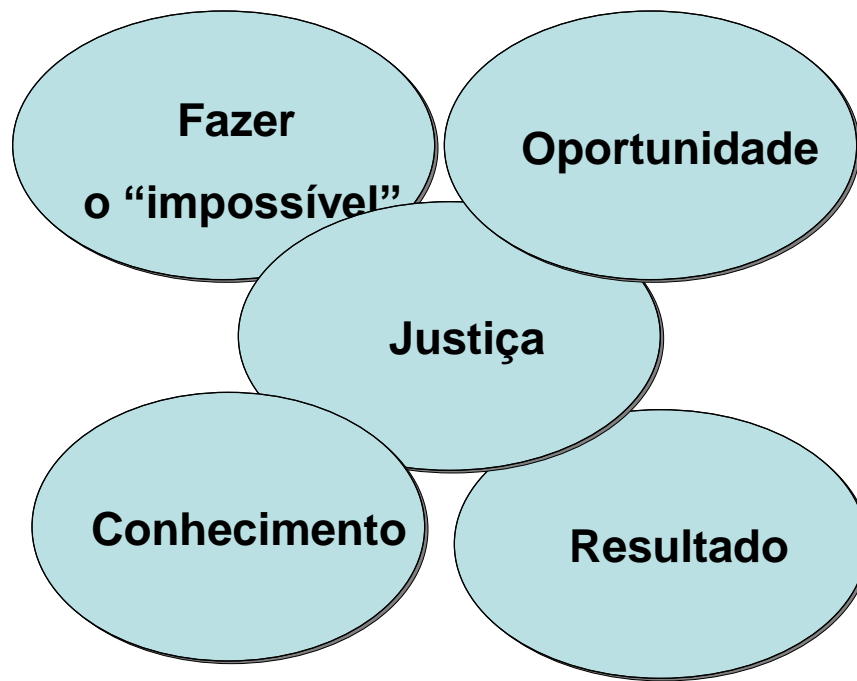
7. Perda do Todo

- Inovações locais não se disseminam

Fonte: Peter Senge

Cinco Propulsores da Excelência do Serviço

5 Propulsores da Excelência Do Serviço



Cinco Propulsores da Excelência do Serviço

- **Justiça:** Serviço justo e eqüitativo para todos os cidadãos. ***Serviço para todos!***
- **Oportunidade:** Acesso a serviços quando lhe for conveniente (24 horas por dia, 7 dias por semana) por telefone, Internet, correio ou pessoalmente. ***Serviços em canais múltiplos – Você decide!***
- **Resultado:** Informações e orientação personalizadas, com base em suas necessidades. ***Resultado garantido!***
- **Conhecimento:** Profissionais com conhecimento, habilidades e *know-how* para atender às necessidades dos cidadãos. ***Serviço prestado por profissionais!***
- **Fazer o ‘impossível’:** Mais do que apenas uma resposta: Opções adicionais a serem consideradas. ***Tantas possibilidades – Deixe-nos falar-lhe sobre elas!***

Mudança de Cultura no Local de Trabalho

O Governo não mudou muito em 30 anos. A magnitude dos desafios está em chegar a um ponto onde novos valores e uma nova visão sejam abraçados por todos.

Duas Chaves para o Sucesso:

- Profissionalizar a função de serviço com pessoal da linha de frente dotado das habilidades, ferramentas e confiança necessárias para executar seu trabalho.
- Criar uma organização de aprendizagem com informações fluindo para cima e para baixo, de forma que o que acontecer nas linhas de frente tenha impacto imediato na sala da diretoria.

Os resultados, até o momento, demonstram que estamos começando a alcançar nossos objetivos em termos de mudança cultural.

Profissionalizando a Função de Serviço

- Serviço como profissão e carreira no serviço público federal
- Aprendizagem como alavanca estratégica para obter mudança cultural :

Universidade Service Canada

Instituição nacional, corporativa, que insere a excelência do serviço em todas as suas atividades

Programa de Certificação em Excelência do Serviço

Currículo obrigatório em excelência do serviço, com base em um modelo de domínio em 3 camadas, que culmina com a certificação em cursos técnicos de nível superior

Visão e Objetivos Estratégicos para a Aprendizagem na Service Canada

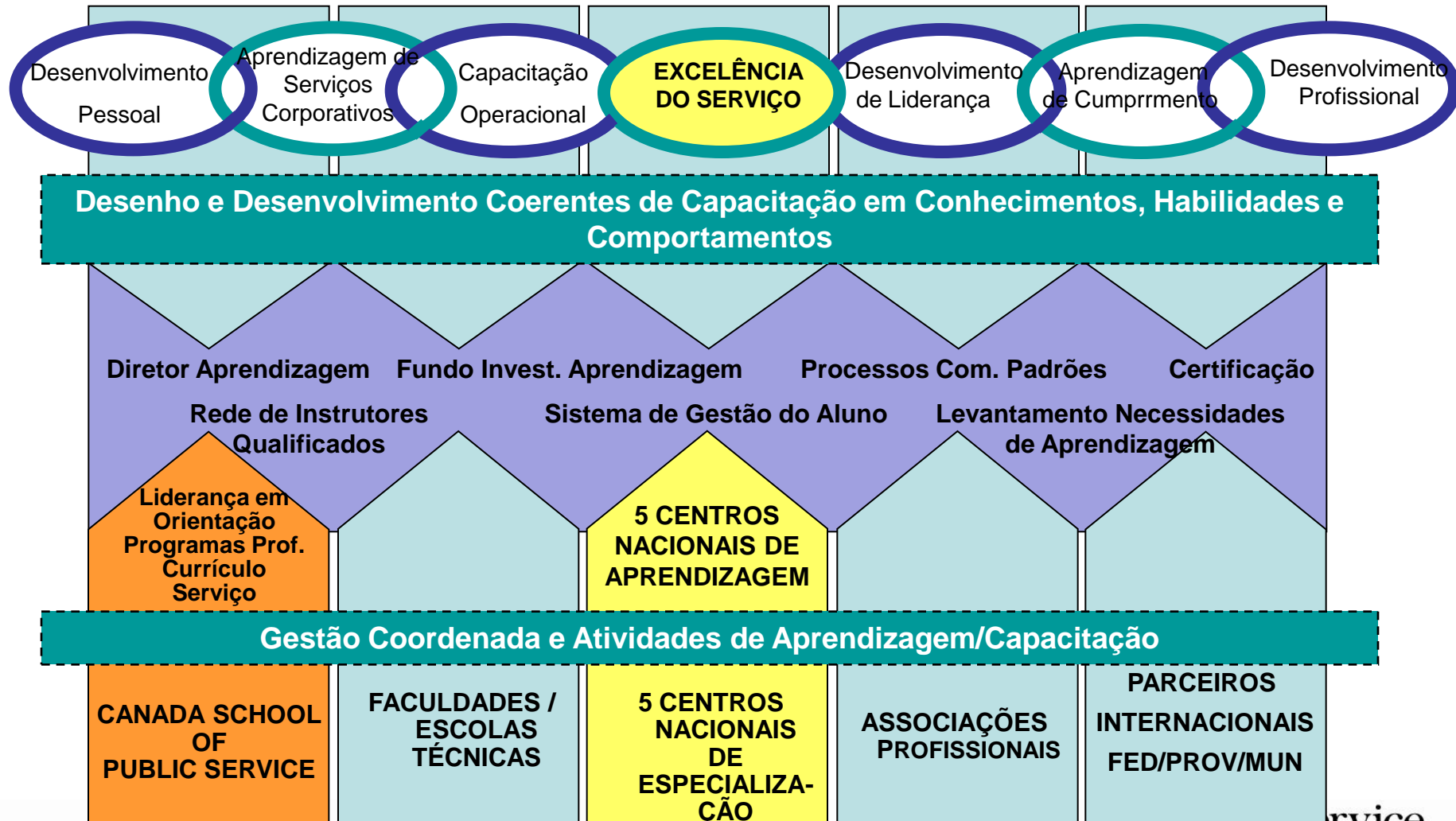
Visão:

- Valorizaremos os nossos empregados, equipando-os com a aprendizagem e a capacitação coerentes, de alta qualidade, de que necessitam para aprimorar continuamente o serviço prestado aos canadenses e assegurar a integridade dos programas.

Objetivos Estratégicos:

- Oportunidades de aprendizagem ligadas aos objetivos de negócios e às prioridades estratégicas da Service Canada, e pessoal capacitado para sua consecução
- Talentos atraídos e mantidos por meio de desenvolvimento baseado em competências
- Investimentos em aprendizagem e desenvolvimento funcional usados para profissionalizar a função de prestação de serviços e criar uma cultura de excelência do serviço
- Relações de trabalho eficazes mais sólidas com a *Canada School of Public Service* desenvolvidas para assegurar complementaridade e evitar duplicações

Service Canada College Planta



Service Canada College

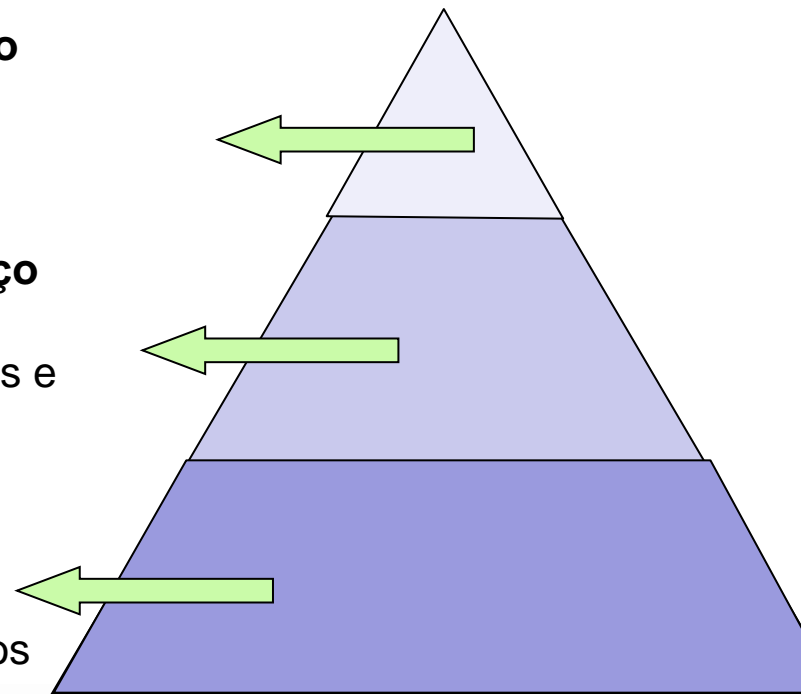
Principais Características

- **Governança** fornecida por meio de um **Diretor de Aprendizagem**, diretamente subordinado ao Vice-Ministro
- Um **Fundo de Investimento em Aprendizagem** gerido centralmente
- **Currículos nacionais padronizados**, coordenados por meio de cinco Centros de Aprendizagem nacionais em todo o país
- **Reconhecimento formal/certificação de aprendizagem** em parceria com escolas técnicas e universidades
- **Planos de aprendizagem pessoal** para todos os empregados, como parte de seus acordos de desempenho
- Um **sistema de gestão da aprendizagem** para acompanhar a aprendizagem dos empregados
- Uma voz para os alunos por meio de um **fórum virtual de alunos**
- **Benchmarking contínuo em relação a melhores práticas** nos setores público e privado no Canadá e no exterior

Visão Geral do Programa de Certificação em Excelência do Serviço

- Um programa de aprendizagem experimental baseado na premissa Primeiro o Cidadão e em pesquisas internas que apóiam os empregados no sentido de que entendam e realizem seu pleno potencial em excelência do serviço, em todas as nossas operações no país;
- O programa apresenta três níveis de domínio da excelência do serviço, que refletem as diferentes relações cliente-prestador de serviços na Service Canada.

Nível de Domínio 3	Nível Consultivo de Excelência do Serviço no que se refere a Conhecimentos, Habilidades e Comportamentos para Instrutores
Nível de Domínio 2	Nível Aprimorado de Excelência do Serviço no que se refere a Conhecimentos, Habilidades e Comportamentos para Agentes e Gerentes de Serviço
Nível de Domínio 1	Nível Primário de Excelência do Serviço no que se refere a Conhecimentos, Habilidades e Comportamentos para todos os Empregados da Service Canada

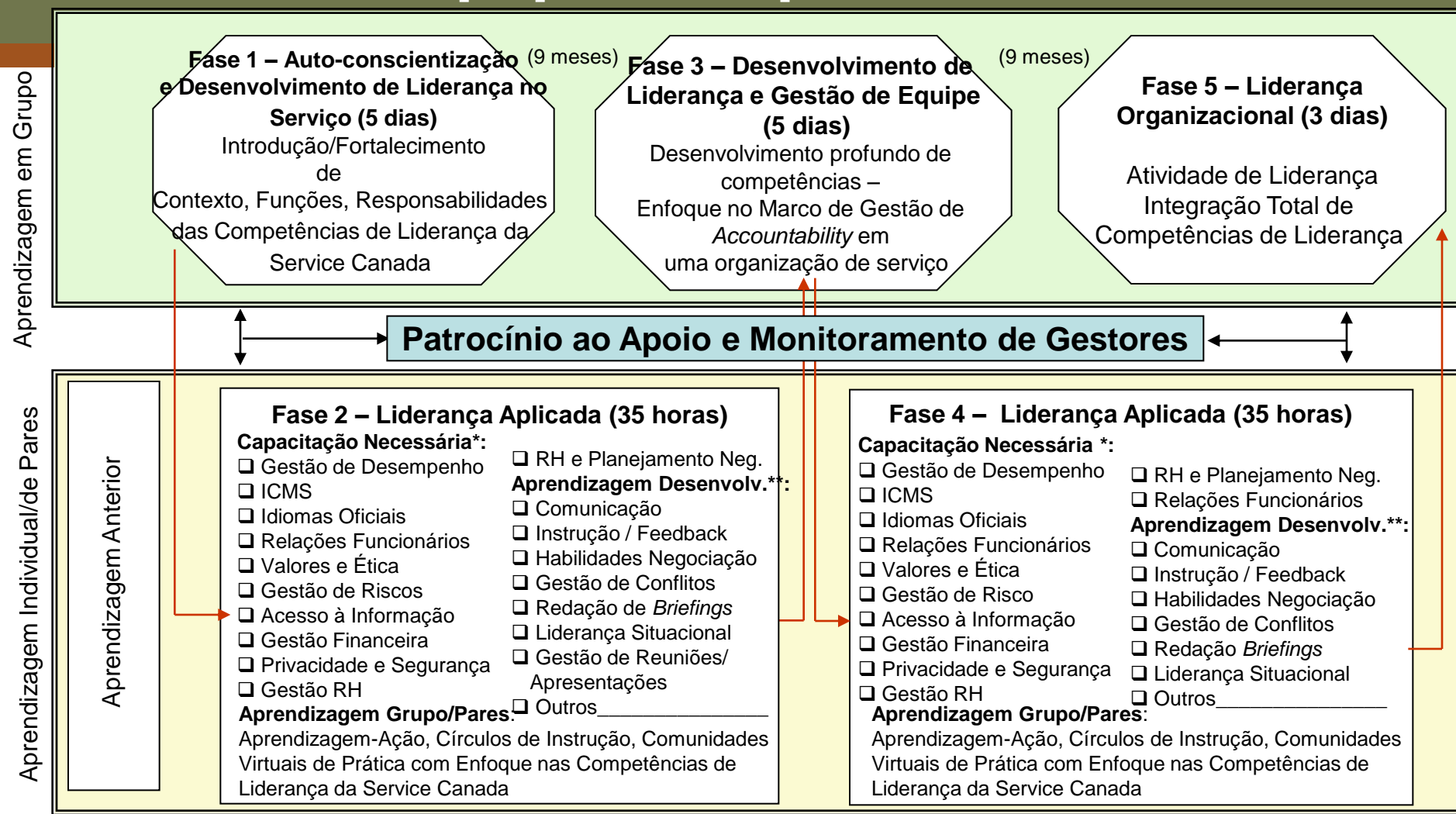


Programa de Certificação em Excelência do Serviço

Níveis de Domínio

	Público-Alvo	Conhecimentos	Habilidades e Atitudes	Comportamentos Observáveis	CERTIFICAÇÃO
Nível de Domínio 3	Instrutores, Mentores e Treinadores	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento dos princípios de aprendizagem adulta Conhecimento de metodologias de ensino a distância Conhecimento de Avaliações de Aprendizagem anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar desenvolvimento de excelência do serviço em terceiros Avaliar necessidades de equipes e oferecer oportunidades relevantes de aprendizagem e feedback Aplicar habilidades aprimoradas de apresentação e facilitação 	<ul style="list-style-type: none"> Valorizar e apoiar colegas e fomentar ativamente sucesso em equipe Apoiar partes interessadas e colegas no entendimento de funções, mandatos e operações dos ministérios 	CERTIFICAÇÃO
Nível de Domínio 2	Especialistas e Gerentes de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento de Técnicas de Determinação de Necessidades de Serviço Conhecimento das Ofertas de Serviços da Service Canada e Segmentação de Clientes Conhecimento de ferramentas, tecnologia, aplicações e canais de serviço a clientes Conhecimento de Gestão e Privacidade de Identidade 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver relações fortes com cidadãos e comunidades Aplicar atenção ativa e questionamento para o entendimento completo das necessidades dos cidadãos Orientar e apoiar acesso de cidadãos à Service Canada Promover uso de canais de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer serviço positivo e memorável, além das expectativas do cidadão Assegurar integridade de programas e serviços Reconhecer preocupações de cidadãos e adotar ações corretivas quando necessário Sensibilidade e atenção às necessidades de nossos clientes e suas diferentes formações 	
Nível de Domínio 1	Todos empregados do Service Canada	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento do Mandato, dos Objetivos e das Prioridades de Transformação da Service Canada Conhecimento dos Produtos, Serviços e Parceiros da Service Canada Conhecimento da Carta de Serviço e dos Padrões de Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrar interesse em ajudar clientes internos e/ou externos e em responder às suas preocupações Aplicar habilidades de comunicação para entender necessidades de serviço Usar Sistemas de Gestão da Service Canada 	<ul style="list-style-type: none"> Valorizar serviço ao cliente como principal capacitador das prioridades de negócios da Service Canada. Aplicar princípios de serviço ao cliente em todas as áreas da organização Participar ativamente de sucesso em equipe e organizacional Agir para promover respeito e apoio à diversidade 	

Programa de Liderança de Gestores e Líderes de Equipe – Arquitetura



* Capacitação obrigatória exigida por lei, Política do Treasury Board ou prioridades corporativas e operacionais da Service Canada.

** Atividades de aprendizagem customizadas para o desenvolvimento individual de cada empregado, em apoio à eficácia organizacional.

Testemunhos

“Auto-aprendizagem de grande energia por meio de participação e discussão. Os facilitadores ouvem e atuam no feedback do participante para modificar e melhorar o curso. Uma jornada pessoal de descobertas. Sinto-me renovado, com novo enfoque, e energizado”. — Saskatchewan

“Excelente. Aprendi que sou importante e que o serviço ao cliente depende de mim”. — Québec

“Acredito que estou contribuindo muito mais agora para a excelência do serviço!”
— British Columbia

“Alguns de meus colegas mencionaram que observaram uma mudança em mim. Tenho esse brilho em mim. Estou definitivamente exalando uma atitude positiva e decidido a continuar com essa atitude e tudo o que aprendi”.
— Manitoba

Contato

Richard Rochefort, Diretor-Geral
Service Canada College
140 Promenade du Portage
Phase IV, Level 0, Room 0C178
Gatineau, Quebec K1A 0J9

Telefone: (819) 956-4560

Fax: (819) 994-7930

E-mail:

richard.rochefort@servicecanada.gc.ca