

ADRIANA THOMÉ YÁZIGI ABRÃO

**MELHORIA DO ATENDIMENTO PÚBLICO: DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DE AGENTES EDUCACIONAIS MULTIPLICADORES**

**DOUTORADO EM EDUCAÇÃO-CURRÍCULO
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

São Paulo, março de 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ADRIANA THOMÉ YÁZIGI ABRÃO

**MELHORIA DO ATENDIMENTO PÚBLICO: DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DE AGENTES EDUCACIONAIS MULTIPLICADORES**

**TESE APRESENTADA À BANCA EXAMINADORA DA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO,
COMO EXIGÊNCIA PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE DOUTOR EM EDUCAÇÃO-CURRÍCULO, SOB
A ORIENTAÇÃO DO PROF. DR. MARCOS MASETTO.**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

São Paulo, março de 2007

ADRIANA THOMÉ YÁZIGI ABRÃO

**MELHORIA DO ATENDIMENTO PÚBLICO: DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DE AGENTES EDUCACIONAIS MULTIPLICADORES**

Aprovada em / /

Banca Examinadora

Prof. Dr. Marcos Tarciso Masetto

Prof. Dra. Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito

Prof. Dra. Mirtes Alonso

Prof. Dra. Cecilia de Almeida Gomes

Prof. Dra. Maria das Graças Nicoletti Misukami

Prof. Dra. Eliana Asche

Prof. Dr. José Armando Valente

RESUMO

Este trabalho propõe-se a apresentar e analisar a estratégia criada pela Fundap – Fundação do Desenvolvimento Administrativo para atender a demanda da Assessoria Especial do Governador do Estado de São Paulo referente a capacitação de 50.000 atendentes públicos de linha de frente em melhoria da qualidade no atendimento ao cidadão durante os anos de 2004, 2005 e 2006. A estratégia foi criar um programa de desenvolvimento profissional para 110 agentes educacionais o qual incluiu: um curso de formação, um processo de supervisão dos mesmos em sala de aula e a realização de reuniões periódicas com a presença desses agentes e da equipe formadora da Fundap.

ABSTRACT

The purpose of this work is to present and analyse the strategy created by Fundap (Fundação do Desenvolvimento Administrativo) to fulfill a demand of São Paulo State Governor, related to the enabling of 50.000 public clerks in order to improve the quality of the citizen's attendance during the 2004, 2005 and 2006. The strategy was creating a professional development program for 110 educational agents that included: formation process, their supervising process in the classroom and performing periodical meetings with the presence of those agents and the Fundap team.

DEDICATÓRIA

A Deus, sempre presente em todos os momentos de inspiração.

Aos meus primeiros mestres, meus pais Alberto e Nádia, pelo incentivo e exemplo de vida .

Ao Paulo e as minhas filhas Isabella e Beatriz, por compreenderem o meu isolamento para realizar este trabalho.

Ao meu orientador, Professor Marcos Masetto, que com sabedoria conduziu o difícil processo de amadurecimento científico, sugerindo com criatividade soluções.

Ao Professor José Armando Valente, por ter recomendado o curso de doutorado em Educação-Currículo da PUC, quando buscava uma alternativa para aprimorar meus conhecimentos.

À Fundap, meu local de trabalho, por ter me dado a oportunidade de fazer parte da equipe formadora do curso de melhoria na qualidade do atendimento ao cidadão.

À Capes, pela contribuição financeira para realização do curso e da pesquisa.

À Pontifícia Universidade Católica (PUC) e aos professores do curso de Doutorado em Educação-Currículo, pelo ambiente acolhedor e dedicação intensa. Um agradecimento especial a Profa Mirtes Alonso.

Às professoras Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito e Maria das Graças Nicoletti Misukami , pelas preciosas sugestões de melhoria decorrentes do meu exame de qualificação.

Às Professoras Cecília de Almeida Gomes e Eliana Asche pela gratificante convivência na Fundação Escola de Sociologia e Política e por estarem participando deste momento.

Aos meus colegas e amigos da Fundap: Marcia Angare Pereira , Maria Lúcia de Campos Maia, Maria Giuseppa Mariantonia Chipari, Eduardo Izumino, Lilian Faria Ferreira, Cássia Afrodite Augusto Couto, Maria de Fátima Schifino e Cibele Faria, que trabalharam neste projeto governamental, sem medir esforços.

Às minhas colegas Eloisa Pires e Norma Norcia, pelo apoio e revisão deste trabalho.

À minha colega Augusta do Amaral pelo interesse e indicações bibliográficas .

Aos meus colegas Tânia Tavares e José lesca pelo apoio e incentivo.

A todos os agentes educacionais multiplicadores do curso de melhoria da qualidade no atendimento ao cidadão , que tornaram o atendimento público do Estado de São Paulo muito melhor.

Sumário

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 1 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA VOLTADA AO CIDADÃO.....	17
CAPÍTULO 2 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA VOLTADA AO CIDADÃO ATRAVÉS DE UM ATENDIMENTO PÚBLICO DE QUALIDADE. O QUE É ATENDIMENTO PÚBLICO DE QUALIDADE?.....	24
2.1 Possíveis Soluções para Melhoria do Atendimento	28
CAPÍTULO 3 – CENÁRIO E DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE AGENTES EDUCACIONAIS EM ATENDIMENTO AO PÚBLICO	32
3.1. Cenário.....	32
3.2. Por que a Fundap?	34
3.3. Por que esta Equipe Técnica Formadora? Critérios da Composição da Equipe do Programa.....	34
3.4. Analisando a Demanda.....	35
3.5. Saberes Necessários que Deveriam Compor um Curso de Formação em Atendimento ao Público para os Agentes Educacionais	36
3.5.1 Saberes Referentes à Realidade da Administração Pública e da Política do Governo do Estado	36
3.5.2 Saberes Referentes ao Padrão Poupatempo de Atendimento.....	36
3.5.3 Saberes Referentes ao Atendimento ao Público	37
3.5.4 Saberes Referentes ao Perfil, às Necessidades e às Aspirações do Funcionário Público, às suas Funções, à Realidade dos órgãos e ao seu Funcionamento.....	37
3.6. Formação de Agentes Educacionais Adultos.....	38
3.7. Fundamentos Teóricos para a Formação dos Agentes Educacionais.....	38
3.8. O recrutamento e a Seleção dos Agentes Educacionais.....	44
3.9. A Elaboração do Curso de Formação em Melhoria da Qualidade no Atendimento	45
3.9.1 O Eixo Norteador do Curso	46
3.9.2 O Conteúdo do Curso de Formação	48
3.9.3 – Operacionalização do Curso de Formação dos Agentes Educacionais	70
3.10 – Avaliação do Curso de Formação dos Agentes Educacionais	71
3.11 – Visitas aos Postos Poupatempo	82
3.12 – Preparação dos agentes educacionais para as aulas	82

CAPÍTULO 4 – A SUPERVISÃO DOS AGENTES EDUCACIONAIS E AS REUNIÕES PERIÓDICAS.....	84
4.1 – A Importância da Supervisão	87
4.2 – Reuniões Periódicas Contribuindo para o Aperfeiçoamento do Curso	88
CAPÍTULO 5 – AVALIAÇÕES GERAIS	96
5.1 Avaliação na Visão dos Agentes Educacionais.....	96
5.2 Avaliação na Visão da Equipe Formadora	106
5.3 Avaliação de Reação na Visão dos Participantes Atendentes e Sugestões.....	106
5.3.1 – Sugestões dos Participantes Atendentes.....	109
CAPÍTULO 6 – AVALIAÇÃO DE IMPACTO	113
6.1 – Avaliação de Impacto x Reuniões Periódicas	114
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÃO	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
ANEXOS.....	123
ANEXO 1 – LEI N. 10.294, de 20/4/1999 LEI DE DEFESA E PROTEÇÃO DO USUÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO	
ANEXO 2 – APOSTILA DO ALUNO	
ANEXO 3 – PESQUISA DE CURSOS DE ATENDIMENTO	
ANEXO 4 – FOTOS DOS ORGÃOS	
ANEXO 5 – AVALIAÇÃO DE IMPACTO - FOTOS	
ANEXO 6 – GRAVURAS DO AMBIENTE DE ATENDIMENTO	
ANEXO 7 – TEXTO: HOJE É DIA DE ENCONTRO	
ANEXO 8 – TEXTO: <i>VESTIDO AZUL</i>	

INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe-se a apresentar e a analisar a estratégia criada pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap) para atender à demanda da Assessoria Especial do governador do Estado de São Paulo, referente à capacitação de 50 mil atendentes públicos de linha de frente em melhoria da qualidade no atendimento ao cidadão, durante os anos de 2004, 2005 e 2006.

A Fundap¹, órgão estadual atualmente vinculado, até dezembro de 2006, à Casa Civil do governo do Estado de São Paulo, foi instituída em 1973 e tem como objetivo melhorar a eficiência e eficácia dos órgãos públicos, por meio de pesquisa, formação aplicada e consultoria. Atua como parceira no processo de preservação da qualidade das instituições públicas estaduais e da oferta dos serviços estratégicos para a sociedade paulista.

A Fundap constitui um elo entre a administração pública e as instituições universitárias. Seu Conselho de Curadores é formado por representantes das principais entidades do mundo acadêmico paulista e brasileiro: Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Universidade Estadual Paulista (Unesp), Universidade de São Paulo (USP) e Fundação Getúlio Vargas (FGV). Seu quadro de pessoal é formado por 200 profissionais, dentre eles doze doutores, trinta mestres e 112 graduados em todas as áreas de conhecimento relacionadas a administração pública.

A diretriz de atuação da Fundap é priorizar o Estado de São Paulo e seu forte engajamento dá-se na execução de políticas de governo do Estado, por meio de ações de avaliação, assessoramento, pesquisa aplicada e capacitação profissional. A Fundap abriga, ainda, a Egap (Escola de Governo em Administração Pública), que funciona como um centro de capacitação de profissionais do setor público para o exercício da gestão pública e visa a fortalecer no servidor o papel dinamizador do processo de revisão do setor público, situando

¹ A Fundap foi criada pela Lei n. 435, de 24/9/1974, e teve seus estatutos aprovados em 1976, data de sua efetiva instalação e do início de seus trabalhos.

o recurso humano como recurso estratégico desse processo. Seus programas de capacitação enfatizam a prática profissional, à luz de conceitos e ferramentas que ajudam a definir e superar os problemas que afetam o desempenho do serviço público.

Em 2004, a Assessoria Especial do governador do Estado de São Paulo, o então Doutor Geraldo Alkmin, solicitou a implementação de uma política de capacitação dos servidores públicos estaduais da administração pública estadual direta para aprimorar a gestão do Estado. Essa política era formada pelos seguintes programas e cursos:

- programa de desenvolvimento gerencial, dirigido a 5 mil gerentes públicos estaduais, distribuídos nos órgãos da administração direta do Estado de São Paulo, localizados na capital e Grande São Paulo;
- curso de melhoria da qualidade do atendimento prestado ao cidadão, dirigido a 50 mil servidores públicos estaduais, distribuídos na capital e interior do Estado; e
- curso de informática básica, dirigido a 100 mil servidores públicos estaduais.

Esse programa de capacitação objetiva modernizar o aparelho do Estado com ações dirigidas aos atores centrais – os gestores, responsáveis pela capacidade de realização dos órgãos públicos, os servidores de linha de frente do atendimento responsáveis pela interface Estado-cidadão –, e possibilitar a todos o acesso aos meios tecnológicos – a informática.

Este trabalho encontra-se na área do Programa de Melhoria da Qualidade do Atendimento e analisa a estratégia criada pela Fundap para capacitar cerca de 50 mil atendentes públicos de linha de frente em melhoria da qualidade no atendimento ao cidadão, por meio da criação de um programa de desenvolvimento profissional de agentes educacionais multiplicadores. Esse programa incluiu: um curso de formação, um processo de supervisão dos agentes em sala de aula e a realização de reuniões periódicas com a presença desses agentes e da equipe técnica formadora da Fundap. Dessa forma, o governo estaria concretizando um

de seus grandes objetivos dentro de sua política de gestão: melhorar o atendimento ao cidadão.

Melhorar o atendimento ao público é prática usual da Fundap, que já qualificou entre 1997 e 1998 muitos atendentes, supervisores, gerentes e orientadores dos postos Poupatempo, e entre 1999 e 2000 capacitou milhares de chefes de postos fiscais, encarregados de serviços internos e técnicos de apoio a arrecadação tributária, para que oferecessem um novo padrão de atendimento e serviços ao contribuinte. Em 2002, assessorou tecnicamente a Secretaria de Segurança Pública no sentido de oferecer um novo padrão de atendimento e prestar serviços voltados às necessidades do cidadão em dezenove delegacias de polícia participativas, com base no Programa Poupatempo.

Minha trajetória profissional

O interesse pela área de educação surgiu durante o Curso de Administração de Empresas na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, nos anos de 1982 a 1986. Em 1984, como monitora das disciplinas Sociologia e Teoria Geral da Administração, acompanhava as atividades dos alunos, corrigia provas e trabalhava no plantão de dúvidas. Essa experiência fez com que eu começasse a me interessar pelo ofício do professor e, conseqüentemente, pela carreira acadêmica.

Ao formar-me, em 1986, fui trabalhar na empresa AHM & Associados, Consultoria e Desenvolvimento Empresarial, a convite de meus professores da FGV, na área de treinamento para executivos. Dentre outras funções, participava como instrutora de treinamentos e auxiliava os professores na realização de jogos de empresas.

Entre 1988 e 1990, trabalhei na empresa Duratex S.A., como Supervisora de Benefícios, tendo como função a assessoria à área de recursos humanos no que diz respeito ao gerenciamento de informações de pessoal – matriz e filiais.

Em 1990, fui aprovada em concurso público da Fundação de Desenvolvimento Administrativo (Fundap) para exercer a função de técnica em desenvolvimento organizacional e há dezessete anos tenho trabalhado na área de

capacitação de funcionários públicos, especialmente no campo do comportamento organizacional, como coordenadora de programas e também professora. Estes são alguns projetos dos quais participei: Aperfeiçoamento dos dirigentes do 1º Tribunal de Alçada Civil do Estado de São Paulo, Formação de administradores de recursos humanos no setor público, Liderança para Chefias Intermediárias, Encontro dos Gestores de recursos humanos do setor público, Encontro das Escolas de Governo do Brasil, Programa de estágios-convênio FGV e Governo do Estado de São Paulo, Programa de Capacitação do Executivo Público, Curso de Melhoria em Atendimento ao cidadão, Capacitação dos recursos humanos do Posto Fiscal – Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda, Programa Novos Talentos para a Gestão Pública, Capacitação para a prestação de serviços do Centro do Cidadão, Gestão por Competências para a Secretaria de Estado da Fazenda, Prêmio Mario Covas.

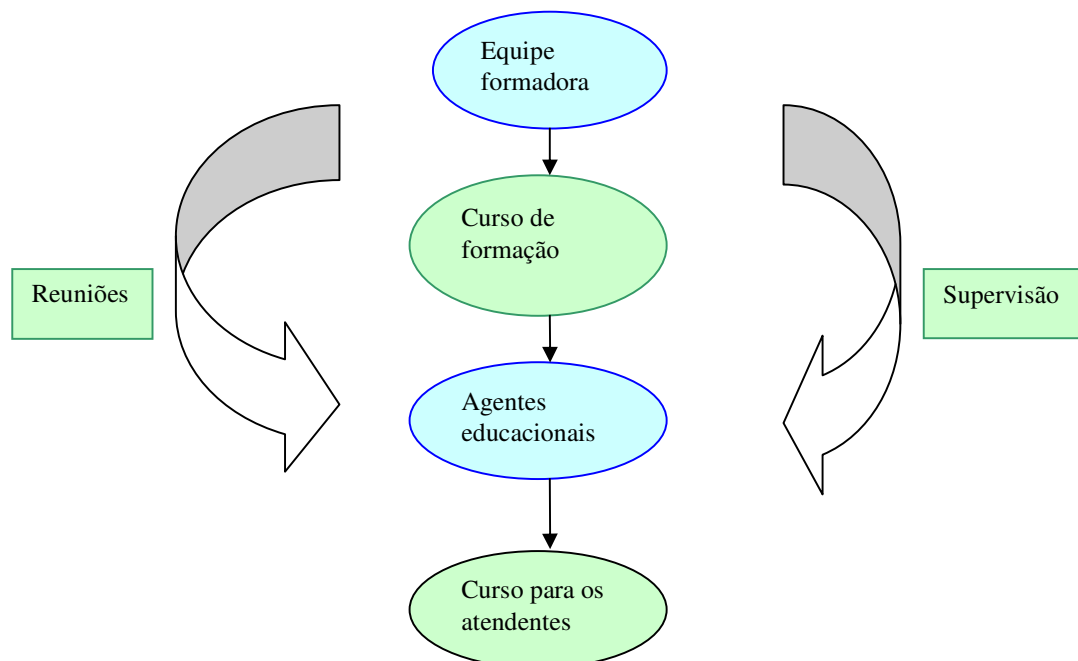
Dando continuidade ao meu projeto de vida, defendi em 1998 a dissertação de mestrado, cujo tema apresentado foi: “Realidade e tendências da área de recursos humanos – Administração Estratégica de Recursos Humanos” na Eaesp-FGV. Anos depois, a fim de aprofundar-me sobre formação de professores, ingressei no curso de Doutorado em Educação-Currículo na Pontifícia Universidade Católica (PUC), onde tive a oportunidade de ser monitora da disciplina “Formação de Professores em Ambientes Digitais”. Ao mesmo tempo em que estudava, ingressei na Escola de Sociologia e Política de São Paulo, como docente de Teoria Geral da Administração e Gestão de Pessoas, da Faculdade de Administração da Fundação, e coordenadora do Setor de Estágios da mesma faculdade.

Nesses últimos três anos, como técnica da Fundap, tenho trabalhado juntamente com a equipe técnica que criou, desenvolveu, executou e avaliou o Curso de Melhoria da Qualidade ao Cidadão, para agentes educacionais e, definitivamente, essa experiência trouxe benefícios a minha formação, além de muita satisfação pessoal.

Definição do problema: A partir da contextualização acima, esta pesquisa propõe-se a responder a seguinte questão: “Como construir processos de desenvolvimento profissional de agentes educacionais multiplicadores para a melhoria do atendimento ao público?”.

Delimitação do problema: Os processos de desenvolvimento profissional de agentes educacionais para a melhoria do atendimento ao público – o curso de formação, em um total de 16 horas (oferecido em três edições nos anos de 2004 e 2005, na sede da Fundap), a supervisão dos agentes e as reuniões periódicas – foram criados e concretizados por uma equipe de quatro técnicos (formadores) da Fundap: dois sociólogos, um administrador e uma pedagoga. Essa organização visa a garantir plenitude, consistência, qualidade, integridade e melhoria do curso. Foram formados 110 agentes educacionais da capital e interior de São Paulo.

Processo do desenvolvimento profissional dos agentes educacionais



Essa figura mostra o processo do desenvolvimento profissional dos agentes educacionais. A equipe formadora – técnicos da Fundap – elaborou um curso de formação em melhoria do atendimento para os agentes educacionais. Estes, por sua vez, capacitaram os atendentes públicos estaduais. Ao lado disso, os agentes

educacionais foram supervisionados pela equipe formadora da Fundap, no momento em que estavam ministrando as aulas e participaram de forma permanente de reuniões periódicas para discutir e aprofundar-se nos conhecimentos necessários ao curso.

Relevância: Este trabalho é de alta relevância por tratar de um tema pouco pesquisado – o do atendimento ao público. Dois autores pesquisadores: Nanci Pilares e Mário Cesar Ferreira afirmam: “Paralelamente constatee que pouco se escreveu a respeito do assunto. Mesmo entre muitos livros ligados a área de vendas e negociação não se encontra nenhum com o propósito precípua de tratar do atendimento ao cliente” (Pilares, 1989, p. 18).

Já Ferreira comenta: “Na literatura a temática do serviço de atendimento (por sinal pouco abundante) tem sido objeto de estudos e pesquisa sobretudo nos campos da administração, marketing, da psicologia do consumo e da sociologia” (Ferreira, 2000, p. 129).

Este trabalho procura contribuir nessa área. Ao mesmo tempo, esta pesquisa torna-se relevante por discutir a questão do seu aspecto interdisciplinar. Com efeito, sendo a temática do serviço do atendimento de natureza interdisciplinar, a construção do curso foi um trabalho interdisciplinar, criado por um equipe de pessoas com diferentes formações: sociologia, pedagogia e administração.

A terceira relevância é a construção de um curso não acabado, uma vez que é aperfeiçoado continuamente e de maneira democrática, com a participação de todos os envolvidos: a equipe formadora, os agentes educacionais e os próprios atendentes (participantes do curso).

Como metodologia para realizar esta pesquisa, optei pela pesquisa qualitativa, por meio de uma abordagem da observação participante.

Godoy (1995, p. 62) enumera um conjunto de características essenciais, capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber:

- ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- o caráter descritivo da investigação;
- a busca do significado do fenômeno pesquisado, dado pelos participantes da pesquisa, incluindo um diálogo do pesquisador com os sujeitos da pesquisa;
- enfoque indutivo.

Dentro desta metodologia qualitativa, escolhemos o método da observação participante. Trata-se de uma estratégia de campo em que são utilizados, simultaneamente, instrumentos como a entrevista, a análise documental, a participação e a observação direta e a introspecção.

“O observador como participante é um papel em que a identidade do pesquisador e os objetivos do estudo são revelados ao grupo pesquisado desde o início. Nessa posição, o pesquisador pode ter acesso a uma gama variada de informações até mesmo confidenciais, pedindo a cooperação do grupo. Contudo, terá em geral que aceitar o controle do grupo sobre o que será ou não tornado público pela pesquisa” (LUDKE & ANDRÉ, 1986, p. 29).

Este trabalho é apresentado em sete capítulos. O primeiro trata da administração pública voltada ao cidadão, movimento em que vários países estão envolvidos, preocupados com a transparência existente na administração pública, a fim de que o cidadão conheça, participe e tenha acesso aos mecanismos públicos que satisfaçam suas necessidades. O segundo capítulo apresenta o que é um atendimento público de qualidade: como surge essa preocupação, tanto no setor privado como no setor público, qual o significado de atendimento público da ótica do cidadão e do atendente, quais são as possíveis soluções para melhorar o atendimento e qual a importância da capacitação dos atendentes para a melhoria desse atendimento. O terceiro capítulo apresenta o cenário e a descrição do curso de formação de agentes educacionais em melhoria no atendimento ao público. O quarto capítulo trata da supervisão dos agentes educacionais e das reuniões periódicas. O quinto capítulo trata de diversas avaliações: a avaliação do curso de formação na visão dos agentes educacionais, a avaliação do curso de formação na visão da equipe formadora e a avaliação de reação dos atendentes públicos

nos anos de 2004 e 2005. O sexto capítulo trata da avaliação de impacto realizada junto aos atendentes públicos nos seus ambientes de trabalho e no capítulo 7 é apresentada a conclusão final. Em seguida são apresentados os anexos desta tese.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA VOLTADA AO CIDADÃO

Segundo Coutinho (2000, p. 43), a administração pública voltada ao cidadão é um movimento que se iniciou nos anos 80, em países como o Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos. Dentre suas características principais está a transparência que deve existir na administração pública para que o cidadão conheça seu funcionamento, de que forma ela é controlada e quem são os responsáveis por ela. Possibilita também a participação dos cidadãos, acessibilidade às informações e a satisfação de suas necessidades.

No Brasil, esse movimento inicia-se nos anos 90, com o foco no cidadão, e tem inicialmente influência das instituições privadas pelo fato de essas terem atingido a eficiência, a qualidade e um melhor desempenho. Da mesma forma, a administração pública deseja oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários.

A administração pública voltada para o cidadão pode ser definida como um modelo gerencial² cujo objetivo é oferecer serviços públicos de qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários. Isso fica claro na medida em que os cidadãos são portadores de direitos e deveres e, ao contrário dos clientes do setor privado, freqüentemente não podem escolher um serviço alternativo, caso estejam insatisfeitos com o serviço prestado pelo setor público. Assim, entendemos que os funcionários públicos não atendem somente aos usuários diretos, mas preservam os direitos de todos os cidadãos.

Dentro da concepção da administração pública ao cidadão, este passa a ser visto como um cliente, o que significa que ele deve ser tratado de forma personalizada, dedicada e com todo o respeito. “Ver o cidadão como um cliente

² “Trata-se de abandonar o caráter auto-referido da administração burocrática, voltada exclusivamente aos interesses do aparelho do Estado, para colocar em prática as novas idéias

significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, auto-referida, voltada para o seu próprio poder” (Bresser-Pereira, 1998, p.122)

A administração pública voltada ao cidadão não só permite que o cidadão tenha acesso ao funcionamento da organização, mas permite que ele avalie os serviços oferecidos.

A cidadania, nesse sentido, assume importância infinitamente maior no setor público, onde o “cidadão cliente é um cidadão-cidadão, um cidadão pleno, que é o objeto dos serviços públicos e também seu sujeito, na medida em que se torna partícipe na formação de políticas públicas e na avaliação dos resultados” (Bresser-Pereira, 1998, p. 118).

A administração pública voltada ao cidadão procura minimizar a burocracia e o desconforto do cidadão quando requisitam um serviço público. “Uma administração pública voltada ao cidadão deve livrar o usuário do confronto com um labirinto de programas e repartições, bem como uma infinidade de formulários, documentos, critérios processuais para desfrutar dos benefícios a quem tem direito” (Coutinho, 2000, p. 61).

Não há dúvida de que esse movimento, essa transformação nas relações entre a administração pública e os cidadãos também se deve a uma crise no atendimento público.

“As razões para a insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento. Por sua vez, a falta de conhecimento e a resistência a adoção dos instrumentos necessários para a melhoria do atendimento dificultam qualquer mudança significativa para a área” (COUTINHO, 2000, p. 42).

Portanto, a administração pública voltada ao cidadão é um movimento mundial em que se procura resgatar a cidadania e os valores democráticos, permitindo assim que os cidadãos compreendam melhor que a administração

gerenciais, oferecendo a sociedade um serviço de melhor qualidade, em que todas as atenções

pública existe para servi-los e que suas atividades devem ser transparentes e controladas por eles. Podemos resumi-la em três elementos: a qualidade do serviço é medida pela satisfação do cidadão; os recursos de uma organização devem ser utilizados para uma ação inovadora, melhorando o serviço público; e um terceiro elemento – o atendimento – deve ser perseguir sempre um diferencial de qualidade.

Estudos realizados pelo Canadian Centre for Management Development (CCMD) (Bent; Kernaghan; Marson, 1999) oferecem importantes recomendações para tornar os serviços públicos melhores. Dentre elas, podemos notar que estão presentes a capacitação de servidores e gerentes com o foco no cidadão, o conhecimento dos usuários e a avaliação dos usuários em relação aos serviços.

Regras para planejar melhorias nos serviços públicos

As organizações públicas devem:

1. Conhecer bem os usuários dos seus serviços
2. Realizar pesquisas, buscando novas experiências
3. Procurar ter apoio político para seus projetos
4. Ter uma liderança interna forte
5. Buscar avaliações (feedbacks) de usuários e servidores
6. Comunicar suas iniciativas aos servidores e aos usuários
7. Estabelecer estratégias que traduzam claramente as propostas dessas iniciativas, tanto quanto linhas precisas para a implementação e avaliação
8. Reunir uma equipe responsável direta e integralmente por essa iniciativa
9. Assegurar que recursos suficientes serão alocados a essa iniciativa
10. Capacitar servidores e gerentes com o foco no cidadão
11. Buscar melhorias contínuas e permanentes com o desempenho medido sobre o tempo
12. Desenhar e implementar as mudanças de acordo com o tipo de organização, programa e trabalho realizado
13. Buscar mudanças simples, menos custosas e demoradas

14. Identificar e diluir as eventuais resistências a mudanças, explicando o projeto, motivando os servidores e mostrando a melhora no desempenho
15. Administrar interesses divergentes por meio de um processo de negociação, trocas e acordos
16. Esperar um progresso de mudança sempre mais lento e pausado, em função das resistências e conflitos

Fonte: BENT; KERNAGHAN; MARSON, (1999 apud COUTINHO, 2000, p. 62-63)

Dentro desse contexto, há uma preocupação do governo do Estado de São Paulo com a melhoria do atendimento ao público. Em sua Política de Gestão de 2003 a 2006³, a melhoria do atendimento ao cidadão aparece como um de seus grandes objetivos:

“Tendo em vista os obstáculos a uma maior eficiência das organizações públicas do Governo do Estado de São Paulo, essa política propõe os seguintes objetivos para a área de gestão:

- implementar a gestão por resultados
- melhorar o atendimento público
- diminuir custos e melhorar a eficiência
- aumentar a flexibilidade para o trabalho intersetorial e intergovernamental,
- oferecer maior transparência”.

E pretende melhorar o atendimento ao cidadão de diversas formas:

“Tendo como preocupação permanente facilitar a relação entre o cidadão e o governo, irá buscar-se:

1 – manter e ampliar as estruturas do Poupatempo, buscando também novas modalidades, como o e-poupatempo, a forma eletrônica de prestação de serviços. Ao mesmo tempo, novos setores deverão adotar o “padrão Poupatempo” de atendimento.

³ SÃO PAULO (Estado). Casa Civil. **As Políticas de gestão e de recursos humanos 2003/06:** resolver o presente construindo o futuro.

2 – apoiar o trabalho das ouvidorias, elo fundamental entre os cidadãos e as organizações públicas, constituindo ao mesmo tempo, importante antena que permite a revisão de procedimentos e a melhoria contínua da gestão.

3 – fortalecer o Sistema de Demandas do cidadão já em operação

4 – Demandar das organizações prestadoras de serviços que definam padrões de atendimento”.

Nota-se então que o objetivo do governo é que novos setores adotem o “padrão Poupatempo” de atendimento. Isto significa que os órgãos públicos devem seguir uma série de requisitos e recomendações que estão voltados para o atendimento rápido, eficiente e adequado.

Padrão Poupatempo de Atendimento

Em 1994, surgem, no Programa Mario Covas, as primeiras inspirações que deram origem ao Programa Poupatempo, quando o governador pronunciou a necessidade de a administração pública ter direta e ativa participação na promoção da solidariedade, atuando de forma mais consistente na afirmação da cidadania. O projeto também teve inspiração na experiência do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) da Bahia, em 1995.

O governo do Estado de São Paulo implantou o Programa Poupatempo em 1996, visando a facilitar o acesso da população a diversos serviços públicos. A idéia do governo era inventar um novo modelo de prestação de serviços para o interesse público.

“Tratar o cidadão no que ele tem de mais universal, o direito de ser respeitado, exigiria dos idealizadores do Programa uma inversão no modo de administrar: menos burocracia nas relações entre as esferas hierárquicas, disponibilidade total para revisões das decisões tomadas, fazendo da prática do atendimento do dia a dia a matéria prima para novas reflexões, exercitando-se o pensamento a cada novo problema do atendimento, exigindo-se esforço redobrado, agudez e inteligência para não cair no senso comum e evitando-se a todo o momento, a

mera aceitação dos procedimentos usuais” (ANNENBERG; TOMCHINSKY; TOKAIRIM; 2006, p. 26).

A missão do Programa Poupatempo é estabelecer um novo modelo de atendimento ao cidadão, que ofereça serviços públicos com eficiência, qualidade, rapidez e sem privilégios. Sua função primordial é gerir as diversas instituições que participam do programa em um único espaço, além de atuar para garantir que todas elas prestem serviços de qualidade, atendendo a um padrão preestabelecido. O sucesso da realização do serviço depende, segundo o padrão Poupatempo, dentre outras coisas, de que o usuário tenha conhecimento prévio das informações sobre os requisitos e os documentos necessários, de que o usuário, ao chegar ao Posto, seja devidamente acolhido, corretamente orientado e encaminhado ao local de seu interesse e de que a instituição prestadora do serviço realize o atendimento corretamente, segundo os procedimentos e prazos preestabelecidos.

Na visão de Coutinho (2000, p. 53-54), o modelo *single-window* (guichê único), que é o modelo Poupatempo de atendimento, cumpre três funções, quais sejam:

- melhorar a acessibilidade aos serviços públicos;
- aumentar a comodidade de acesso aos serviços por meio dos centros multisserviço; e
- ultrapassar os limites das competências dos órgãos públicos para fornecer serviços integrados.

Ao entrar em um Posto Poupatempo, além de haver um conjunto de órgãos estaduais prestando seus serviços, todo o ambiente físico é dotado de instrumentos que facilitam o trajeto do cidadão ao órgão, propiciando maior autonomia à população, dentre eles: balcão de informações, placa com a descrição dos serviços oferecidos, folhetos explicativos sobre os serviços, caixa de sugestão com formulário e caneta, questionários sobre a avaliação do serviço, cadeiras para maior conforto, e balcão para atendimento preferencial – gestantes,

deficientes físicos, idosos. Além disso, o serviço é apresentado de forma transparente e o cidadão pode conhecer o trabalho que está sendo realizado.

“No padrão Poupatempo, o ambiente deve ser organizado, flexível, confortável, claro e transparente, de modo que os cidadãos possam ter conhecimento do trabalho que está sendo realizado pelos funcionários. Esse padrão contrapõe-se ao formato convencional da prestação de serviços públicos, caracterizados por repartições e guichês que simbolizam atendimento fragmentado e burocrático” (ANNENBERG; TOMCHINSKY; TOKAIRIM; 2006, p. 123).

A manifestação do cidadão é fator relevante do padrão de atendimento do Poupatempo, pois é encarada como um direito e uma forma de exercício da cidadania e deve ser estimulada por meio da abertura de canais próprios para isso. A limpeza, a conservação e a manutenção das instalações, a manutenção do estoque de suprimentos, a logística para transporte de malotes, segurança e serviços de apoio são encaradas como fundamentais para garantir a qualidade na prestação de serviços (ANNENBERG; TOMCHINSKY; TOKAIRIM; 2006)

Portanto, para o resgate da cidadania e da elevação da eficiência governamental, faz-se necessária a adoção de programas governamentais voltados à melhoria do atendimento das agências prestadoras desses serviços. Nesse sentido, a formação e a capacitação dos atendentes são fatores primordiais para um atendimento de qualidade.

CAPÍTULO 2

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA VOLTADA AO CIDADÃO ATRAVÉS DE UM ATENDIMENTO PÚBLICO DE QUALIDADE. O QUE É ATENDIMENTO PÚBLICO DE QUALIDADE?

A globalização e o conseqüente aumento da competitividade entre as empresas fez com que a qualidade dos serviços se tornasse uma preocupação no meio empresarial. Geralmente, a qualidade em serviços é determinada por três fatores: Desempenho, Atendimento e Custo. Muito embora as empresas dêem prioridade ao primeiro elemento, não se pode deixar de lados as outras duas variáveis, especialmente o atendimento, o qual é o momento em que o cidadão ou cliente entra em contato direto com a organização e vivencia uma relação bilateral, em que requisita um serviço ao atendente e recebe orientação para solucionar seu problema.

*“No mundo industrializado, a qualidade tem sido considerada um atributo das empresas, associado a questões de custo, produtividade e competitividade (...). Com o crescimento da demanda por maior e mais diferenciada oferta de serviços, a qualidade antes percebida como desejável nos produtos passou a ser exigida como imprescindível, considerada fator diferenciador e inerente ao processo de atendimento a toda e qualquer expectativa de clientes, usuários e cidadãos”
(Carvalho; Tonet, 1994, p. 138)*

Na área da administração pública, entretanto, a preocupação com a qualidade está relacionada com a questão da cidadania, pois sua função é prover a sociedade dos bens e serviços de que necessita. São os cidadãos os mantenedores da máquina pública, por meio do pagamento de impostos, taxas e contribuições. Naturalmente, esperam em contrapartida receber serviços públicos de qualidade, equivalente à contribuição feita.

Nas sociedades democráticas, o fortalecimento da cidadania tem levado as pessoas a abandonarem a posição passiva em relação às ações de governo e a organizarem-se para exigir maior eficiência e eficácia da administração pública.

Prova disso é o surgimento do Código de Defesa do Consumidor (CDC), de leis estaduais, federais e municipais voltadas à promoção da cidadania, bem como a implantação de uma política nacional das relações de consumo, por meio da criação de algumas associações particulares, do Procon, de delegacias especializadas e do juizado de pequenas causas, que retratam as principais formas de atuação do governo e das organizações não-governamentais na defesa dos direitos do cidadão e do consumidor. As instituições de todas as ordens passaram a dar mais importância para a qualidade do atendimento, temendo a punição do Poder Judiciário.

A população brasileira, cada vez mais clama por mais e melhores serviços públicos e cobra melhor gestão dos recursos e do patrimônio público. São freqüentes as queixas dos cidadãos em relação ao serviço público. Para muitas pessoas, os serviços públicos são sinônimos de peregrinação sem fim por inúmeras repartições públicas, enfrentando filas e funcionários despreparados e mal-humorados, e de esperas intermináveis em ambientes quase que abandonados.

A qualidade do serviço de atendimento ao público no contexto da realidade brasileira, tanto no âmbito estatal quanto da iniciativa privada, apresenta-se como um desafio institucional que parece exigir transformações urgentes. Essa necessidade tem múltiplas facetas, e a visibilidade de uma delas se expressa nas queixas freqüentes de usuários-consumidores (FERREIRA, 2000, p. 1).

Do ponto de vista do cidadão, suas reclamações giram em torno das várias idas e vindas ao órgão público para resolver seus problemas. É comum ouvir reclamações de que o órgão público não cumpriu o prazo de entrega do documento requisitado, que os atendentes fornecem informações erradas ou variadas sobre o mesmo assunto, que demoram demasiadamente para atender às pessoas que o procuram, ou de que foram maltratados.

Do ponto de vista do atendente, percebo problemas de várias ordens:

Um primeiro problema do atendimento ao público é o perfil inadequado do atendente. O profissional do atendimento necessariamente precisa gostar de

relacionar-se com o público, precisa ser uma pessoa atenta, bem-humorada, que não discrimine de nenhuma forma a pessoa que está atendendo, comunicativa, dotada de informações necessárias relacionadas ao serviço, curiosa, criativa, capaz de resolver problemas, com alto nível de energia, com iniciativa e paciência com as pessoas e mentalmente alerta e profissional nas mais diversas e imprevisíveis situações de confronto.

Segundo Ferreira (2000, p. 4), o atendimento público é um serviço complexo; sua simplicidade é apenas aparente. “Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades”.

Na situação de atendimento, estão presentes os objetivos, os processos e a estrutura da organização. Esses elementos dificultam ou facilitam a interação e a qualidade dela entre os sujeitos – cidadão e atendente – e imprimem uma dinâmica singular no cenário onde se efetua o atendimento. É interessante frisar aqui que cada “situação de atendimento” é única: o problema pode ser diferente, o cidadão pode estar em uma situação emocional debilitada, o atendente também pode estar na mesma situação ou sem as informações necessárias para prestar um bom atendimento, a própria organização pode estar enfrentando um momento difícil, em que poucas pessoas estão atendendo, a chefia está ausente e os recursos tecnológicos não estão funcionando.

Portanto, o serviço de atendimento ao público é um processo que resulta da “sinergia” entre diferentes variáveis, tais como: o comportamento do cidadão, a condição dos atendentes envolvidos na situação, a organização do trabalho, as condições físicas, ambientais e instrumentais.

A relação entre o atendente e o cidadão deve ser saudável.

“Se a relação interpessoal do funcionário com o cliente não se mostra positiva, o atendimento resulta inadequado. Essa inadequação pode acontecer por falta de conhecimento técnico (o funcionário não está inteirado sobre o que o cliente lhe pede), mas também devido a uma percepção distorcida” (PILARES, 1989, p. 72).

Essa percepção, segundo Pilares, sofre distorções porque as pessoas são permanentemente influenciadas por fatores internos (pessoais) ou externos (situacionais), que interferem no relacionamento, e muitas vezes são essas distorções que elevam o índice de erros no atendimento.

Um segundo problema do atendimento ao público é a situação em que o funcionalismo público se encontra: baixa remuneração, precárias condições físicas do ambiente de trabalho, falta de verba para melhorar o local de trabalho, ausência de um plano de carreiras e de perspectivas futuras.

“Acomodação, falta de compromisso, morosidade e descrédito são presenças constantes no comportamento dos funcionários públicos resultantes da falta de perspectiva de carreira, dos baixos salários, do conhecimento do seu papel organizacional, das tarefas limitadas e repetitivas, da ausência de oportunidades de participação nas decisões que envolvem suas tarefas, da falta de sistemas ou práticas que avaliem e estimulem o desempenho e a produtividade individual e grupal, da prática do apadrinhamento, do compadrio, do prevalecimento de interesses pessoais ou de pequenos grupos sobre os desejos e demandas da sociedade. Tudo isso são reflexos de crenças, ritos, tabus e mitos que juntamente com as práticas administrativas perpassam a cultura do serviço público” (CARVALHO; TONET, 1994, p. 144).

Ferreira (2001, p.15) nos aponta outras causas de insatisfação dos atendentes:

“A imagem global que os funcionários fazem do órgão público e do tratamento dispensado aponta elementos nítidos de insatisfação: sistema de avaliação ineficiente, falta de uma política de incentivos e de reconhecimento do trabalho, política salarial que não considera o tempo de serviço, congelamento dos salários, e precariedade da situação funcional dos temporários”.

Um terceiro problema é a falta de apoio e liderança da chefia do setor de atendimento. É muito comum o funcionário do atendimento estar mal-informado, a começar do desconhecimento da missão organizacional, dos serviços que a organização oferece, do fluxo de trabalho, do objetivo do seu trabalho. Muitas vezes isso se deve a um baixo empenho da chefia em disseminar a missão e os

objetivos da organização e do setor, bem como em integrar o atendente em sua função e acompanhá-lo e avaliá-lo constantemente, dando-lhe apoio quando necessário. Muitos chefes comportam-se de forma centralizadora e autoritária, não dando liberdade para que o funcionário tenha flexibilidade para resolver problemas durante o atendimento ou mesmo sugerir mudanças no processo de trabalho.

Um quarto problema é a presença de muitos temporários exercendo a função de atendimento nos órgãos. É raro observar um comprometimento firme desses profissionais com a organização, pois eles sabem que logo não estarão mais nela.

Um quinto problema é a relação atendente-cidadão, que usualmente ocorre durante uma situação em que há um problema a ser resolvido e espera-se que haja uma solução rápida. A ansiedade do cidadão é em geral grande e se ele percebe que o problema pode não ter solução, sua reação na maioria das vezes é explosiva, é taxativa, é problemática. Isso acaba gerando estresse e forte desgaste emocional no atendente.

“As dificuldades mais freqüentes estão associadas ao relacionamento direto ou indireto com os usuários. O que mais incomoda os funcionários e constitui um fator de desgaste emocional é o comportamento do usuário que combina em geral três ingredientes: (a) deseja o serviço para ontem, (b) chega ao guichê desinformado sobre as exigências administrativas e legais do serviço, (c) reclama e age de modo mal educado” (FERREIRA, 2001, p. 13).

2.1 Possíveis Soluções para Melhoria do Atendimento

Muitas providências devem ser tomadas para a melhoria do atendimento de linha de frente dos órgãos públicos, a começar por uma seleção criteriosa do profissional de atendimento para garantir que o perfil seja adequado. Estudiosos da área afirmam que os funcionários de linha de frente devem ser os melhores funcionários da organização.

É igualmente importante cuidar da remuneração e carreira desses profissionais. Alguns órgãos públicos até gratificam os funcionários atendentes para exercer essa função. O atendente de linha de frente precisa estar motivado;

deve, portanto, sentir-se valorizado e reconhecido e, antes de tudo, perceber o quanto sua função é importante para a organização. Também é preciso que lhe dêem autonomia para tomar decisões em favor do cidadão, e – o mais importante – é preciso que ele esteja envolvido no processo de planejamento e de sugestões.

Portanto, é importante que haja uma estratégia de apoio das chefias das organizações no sentido de essas proporcionarem condições organizacionais favoráveis ao atendimento e voltadas para a organização do trabalho e do ambiente físico. Em outras palavras, os atendentes devem ser apoiados pelo corpo de dirigentes das organizações e esse apoio muitas vezes se concretiza na criação de um canal aberto com seus atendentes. Através da observação e do diálogo, percebe-se a inadequação do perfil, a desmotivação e a necessidade de apoio. “Ao que parece, a incompetência da linha de frente pode vir a ser gerada por pelo menos quatro fatores: falta de adequação pessoal, falta de adequação administrativa, reconhecimento, apoio dos superiores” (LOBOS, 1993, p. 197).

É fundamental que a chefia dissemine a missão organizacional, dê apoio e estimule a liderança para que a linha de frente possa fazer um bom trabalho.

“Quando os administradores de todos os níveis estiverem preparados para compreender, apoiar e contribuir para a missão de serviço, eles começarão a fazer as coisas certas para ajudar o pessoal de linha de frente a cuidar dos clientes. .Em vez de açoitar os funcionários por serviço deficiente, os administradores devem proporcionar a liderança e apoio de que necessitam para que façam um bom trabalho” (ALBRECHT, 1988, p. 23).

É igualmente importante que as chefias cuidem do relacionamento da equipe de seu setor e isso inclui um grupo não menos importante – a equipe de apoio –, que se situa na retaguarda e que garante a “produção” das documentações e a realização dos processos para que o profissional de linha de frente possa atender e solucionar o problema do cidadão com tranquilidade.

E o mais importante é que haja a capacitação regular e permanente desses profissionais, para que adquiram e desenvolvam as competências necessárias para um atendimento de qualidade. Acredito que a capacitação dos atendentes de

linha de frente é uma das possibilidades para melhorar o funcionamento da máquina pública. Além do que, a linha de frente é a imagem da organização em um primeiro momento.

“A única face que a Organização de Serviços dispõe para mostrar ao Cliente é a Linha de Frente. Por ela, e pelo seu desempenho, é que a organização como um todo será julgada, para bem ou para mal. A linha de frente é também o melhor sensor que a Organização de Serviços poderia dispor no mercado. As pessoas que estão em contato direto com os clientes sabem, melhor do que ninguém, o que eles desejam e a importância atribuída ao que desejam. Conhecem igualmente a avaliação que se faz dos serviços prestados, dos concorrentes, de novos serviços etc.” (LOBOS, 1993, p. 242).

O fato de haver poucas obras sobre atendimento público mostra que esse ainda é um campo pouco desenvolvido e investigado por estudiosos. No entanto, aumentaram consideravelmente nos últimos anos os cursos de atendimento oferecidos por empresas de consultoria, escolas, universidades. Esse fato confirma a necessidade de melhorar o atendimento nas organizações em geral. Entretanto, é notório que a maior parte dos cursos enfatiza as habilidades e atitudes necessárias para um atendimento de qualidade e ignora quase que totalmente a importância da organização do trabalho e do ambiente físico para a melhoria do atendimento.

Uma pesquisa na Internet sobre cursos de atendimento ao público permitiu-me observar os conteúdos privilegiados inseridos nesses cursos. Pesquisei quatro cursos de atendimento público, escolhidos aleatoriamente na Internet. A análise de seus objetivos mostra que esses cursos enfatizam basicamente as habilidades e as atitudes que um atendente deve ter, ou seja, ações e procedimentos, comunicação interpessoal, ações de convencimento para vendas e desenvolvimento do marketing pessoal.

Ao analisar esse conjunto de cursos, nota-se que três deles têm preocupação com o tema comunicação interpessoal e atendimento telefônico, dois deles se preocupam com: a satisfação do cliente, o perfil do profissional atendente, a ética e etiqueta profissional, como melhorar o atendimento, e o que é

um atendimento inadequado. Outros temas também são mencionados, dentre eles: psicologia no atendimento, as faces da inteligência, unidade na diversidade, técnicas de atendimento, conquistando clientes, contornando desafios, transformando reclamações, as várias funções, marketing direto, atendimento interno, qualidade de vida, situações de risco, a arte de negociar, a conquista do cliente, a abordagem adequada, o pós-venda, trocas de mercadoria, fidelização de clientes, o cliente da empresa prestadora de serviço e planejamento e metas.

Percebemos, em cursos voltados ao atendimento, a ausência de temas como a organização do trabalho, que considera as estratégias e as metas organizacionais, a missão organizacional (razão de ser), o conhecimento do fluxo do serviço, os indicadores de desempenho e de melhoria contínua, os recursos disponíveis, instrumentos de identificação dos funcionários, dos locais e dos serviços oferecidos, a avaliação do serviço por meio de pesquisa com o cidadão. É preciso pensar também na necessidade do aparelhamento do ambiente físico para que o cidadão não se perca, não se canse, não perca tempo e sinta-se confortável durante o atendimento. O ambiente físico deve estar dotado de instrumentos que garantam o conforto e a satisfação do cidadão, a saber: informação sobre o horário do funcionamento do órgão, informação sobre os serviços e os locais dos serviços oferecidos, caixa de sugestões, banheiros e bebedouros em local de fácil acesso, supervisor da equipe acessível, balcão de atendimento preferencial, existência de segurança, cadeiras, hidrante e extintores de incêndio, dentre outros instrumentos.

Portanto, a organização do trabalho e do ambiente físico é elemento fundamental quando nos focamos em melhoria do atendimento ao público, sem desconsiderarmos, entretanto, as habilidades e as atitudes necessárias para o bom atendimento.

A construção do curso para o desenvolvimento profissional dos agentes educacionais procurou considerar as carências acima indicadas, buscando meios de superá-las.

Essa construção é descrita no Capítulo 3, a seguir.

CAPÍTULO 3

CENÁRIO E DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE AGENTES EDUCACIONAIS EM ATENDIMENTO AO PÚBLICO

3.1. Cenário

A Assessoria Especial do governador do Estado de São Paulo, na área de Gestão e Recursos Humanos, solicitou à Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap), órgão vinculado, até o final de 2006, à Casa Civil do governo do estado de São Paulo, que desenvolvesse, em 2004 e 2005, o curso de formação de agentes educacionais em melhoria da qualidade no atendimento prestado ao cidadão.

A idéia era formar uma equipe multidisciplinar de técnicos com formações acadêmicas variadas, mas complementares, dotados de vasta experiência em projetos de consultoria, pesquisa e formação voltados à qualidade de atendimento ao público.

Esses técnicos foram chamados pela Diretoria da Fundap para refletir sobre a construção de um curso a ser oferecido a agentes educacionais multiplicadores, que trabalhassem com 50 mil atendentes públicos de linha de frente para melhoria da qualidade no atendimento ao público.

Esses atendentes públicos são servidores públicos estaduais que desempenham funções de atendimento direto ao cidadão, acolhem e fazem o primeiro atendimento, prestam informações e os orientam pessoalmente na porta de entrada, na recepção, no balcão, ou no guichê das dependências de estabelecimentos públicos estaduais. Eles estão alocados na Secretaria da Educação, em cargos como: secretário de escola, agente de organização escolar, agente de serviços escolares, agente administrativo e oficial administrativo. Na Secretaria da Saúde, como: agente administrativo, agente da saúde, atendente de consultório dentário, auxiliar de serviços, oficial administrativo e recepcionista. Na Secretaria da Segurança Pública, como: agente de telecomunicações de polícia, agente policial, atendente de necrotério, escrivão e investigador na área de

segurança. Nas demais secretarias e áreas-meio, como: auxiliar de serviços, agente administrativo e recepcionista.

Diante dos limites apresentados pelo governo, dentre eles o orçamento e o prazo de três anos para realizar a capacitação de 50 mil atendentes públicos, a estratégia da Fundap foi capacitar um grupo de agentes educacionais multiplicadores que, por sua vez, pudessem capacitar esse enorme contingente. Tão-somente oferecer um curso para os agentes educacionais não seria suficiente, era preciso acompanhá-los durante os cursos ministrados, no sentido de supervisioná-los para que pudessem manter o nível do curso equilibrado, respeitando o eixo norteador, a seqüência, os conceitos, a profundidade necessária, a fundamental participação dos alunos. Além da supervisão, era preciso reunir-se com eles para solucionar dúvidas quanto à realidade dos órgãos públicos, estudar e aprofundar-se em algum tema específico, modificar os planos de aula no sentido de “chegar no ponto em que desejávamos” de maneira efetiva.

O curso de formação dos agentes educacionais foi oferecido em três edições, durante 2004 e 2005. Ocorreu na sede da Fundap, teve a duração de 16 horas e seu conteúdo foi distribuído em quatro módulos, os quais serão detalhados posteriormente. Após o curso de formação, foram realizadas as seguintes ações:

- Os agentes educacionais foram levados aos Postos Poupatempo, com a finalidade de conhecer o funcionamento daquele órgão e o seu padrão de atendimento de excelência. Essa visita foi coordenada pelos gerentes dos Postos Poupatempo e acompanhada pelos quatro formadores do curso. Nessas visitas, os gerentes apresentaram a forma de funcionamento do órgão na sua integridade.
- Os agentes educacionais foram supervisionados durante suas aulas por um dos quatro técnicos formadores do curso. Cada técnico observava o agente educacional ministrando o módulo criado por ele e utilizava um questionário a fim de avaliar se a aula estava sendo ministrada adequadamente. Havia um

feedback instantâneo e uma interação importante entre o agente educacional e o técnico capacitador da Fundap sobre a aula dada.

- Os agentes educacionais e a equipe técnica formadora do curso participaram de reuniões periódicas, com o objetivo de discutir as experiências vivenciadas pelos agentes em sala de aula. Nessas reuniões, foi possível discutir sobre possíveis mudanças nos planos de aula, resolver dúvidas relacionadas a postura e comportamento do agente educacional e aprofundar os conhecimentos do grupo, a partir de discussões de textos relacionados a atendimento ao público.
- As sugestões dos participantes colocadas nas caixas de sugestões foram consideradas, na busca de melhorias para o curso.

3.2. Por que a Fundap?

A Fundap, além de ser vinculada à Secretaria de Gestão Pública, é um instrumento para transformar e concretizar os objetivos do governo no que diz respeito à formação de recursos humanos. O que a diferencia dos outros órgãos é que seus recursos humanos possuem perfil multidisciplinar; a própria natureza do trabalho da Fundap é interdisciplinar. Todo o corpo técnico, independentemente de sua formação, integra seu conhecimento, sua especialidade para trabalhar o objeto: gestão.

A formação, a consultoria e a pesquisa – três eixos sobre os quais a Fundap trabalha – permite ao corpo técnico ter uma abordagem que difere da demanda do cliente, pois ele possui o conhecimento da realidade da administração pública.

3.3. Por que esta Equipe Técnica Formadora? Critérios da Composição da Equipe do Programa

Quatro técnicos da Fundap foram escolhidos pela sua Diretoria para serem os criadores do curso de formação em melhoria do atendimento ao cidadão: Márcia Angare Pereira (coordenadora), socióloga; Eduardo Izumino, mestre em sociologia; Mariantonia Chipari, pedagoga e mestre em educação; e Adriana Y.

Abrão, mestre em administração de empresas e doutoranda em educação. Esses profissionais foram escolhidos porque possuíam experiências como coordenadores e professores de cursos voltados à administração pública, especialmente na área de atendimento público. Naturalmente, poderia ter sido formado um outro grupo de técnicos da Fundap; entretanto, esses quatro técnicos já tinham experiência anterior em cursos e consultoria em atendimento, estavam afinados, trabalhando em conjunto na perspectiva da interdisciplinaridade, com o foco na gestão, e reuniam os saberes necessários para a criação de um curso de melhoria da qualidade no atendimento. Por sua experiência na área de recrutamento e seleção, mais duas técnicas foram escolhidas para recrutar e selecionar os agentes educacionais: Maria Lucia Cotrim Campos Maia e Cibele Faria.

3.4. Analisando a Demanda

No momento em que a demanda surgiu, algumas reflexões ocorreram naturalmente:

- O que havia precisamente de errado com o atendimento público estadual e o que deveria ser melhorado?
- O que o governo do Estado de São Paulo considerava como padrão de atendimento ideal para seus órgãos?
- Qual deveria ser o conteúdo do curso e como deveria ser distribuído?
- Quem ministraria esses cursos?
- Qual era o perfil desejado para os agentes educacionais multiplicadores, onde o encontraríamos, e quantos deveriam ser?
- Qual a metodologia mais adequada?
- Quais materiais didáticos já existiam e poderiam ser utilizados e quais precisávamos desenvolver?
- Que local – na capital e no interior – poderíamos utilizar para capacitar turmas simultaneamente?
- Quais recursos humanos, materiais, tecnológicos, financeiros tínhamos disponíveis para poder administrar a capacitação?

- Quais ações deveríamos implantar para que o curso pudesse ser aperfeiçoado continuamente e não perdesse sua essência, sua metodologia, a mesma seqüência e profundidade planejadas e que principalmente mantivesse um padrão de qualidade permanente?
- Quais ações seriam adequadas para que o grupo dos agentes educacionais estivesse unido, motivado e comprometido com o curso durante os anos do projeto?

Enfim, foram muitas as questões a refletir, não havia muito tempo (alguns meses), mas felizmente já tínhamos alguns parâmetros para dar início a essa jornada de trabalho.

3.5. Saberes Necessários que Deveriam Compor um Curso de Formação em Atendimento ao Público para os Agentes Educacionais

3.5.1 Saberes Referentes à Realidade da Administração Pública e da Política do Governo do Estado

Esses saberes referem-se à intenção do governo de melhorar o atendimento, por meio de diretrizes, leis e decretos federais, e conhecimento da experiência exitosa do órgão Poupatempo. Isso significa conhecer a realidade do setor público, a necessidade de capacitar os servidores e a necessária sensibilização para seu papel, os decretos federais e especialmente a Lei do usuário n 10.294, de 20 de abril de 1999 – Lei de Proteção e Defesa do Usuário do Serviço Público no Estado de São Paulo, a qual apresenta os três direitos básicos do usuário: a informação, a qualidade na prestação do serviço e o controle adequado do serviço público, e detalha no que consistem esses direitos (Anexo 1).

3.5.2 Saberes Referentes ao Padrão Poupatempo de Atendimento

O Poupatempo é um serviço aos cidadãos que se apresenta com o nível de qualidade esperado para os demais serviços. A equipe conhecia o padrão Poupatempo de atendimento, pois capacitou muitos de seus funcionários quando o órgão foi implantado. Além disso, também conhecia outras iniciativas exitosas que trouxeram resultados positivos ao atendimento público: os fiscais de renda da

Secretaria de Estado da Fazenda e atendentes das delegacias de ensino. Essas iniciativas foram, na verdade, uma expressão da preocupação do Estado em atender o cidadão cada vez mais com qualidade, assumindo um novo papel.

3.5.3 Saberes Referentes ao Atendimento ao Público

A equipe tinha o conhecimento do assunto obtido por meio de leituras de livros consagrados, filmes e experiência em consultoria. Tinha a consciência de que um atendimento público de qualidade é aquele em que o atendente respeita, ouve e soluciona as necessidades do cidadão, não o deixando esperar, sem o ignorar, diminuindo seu sacrifício, evitando que ele tenha de voltar várias vezes ao órgão público para resolver seus problemas. O atendimento público ideal, no entendimento da equipe, é aquele que se utiliza de instrumentos que facilitam o atendimento, tornando-o rápido e eficiente – organização do trabalho e do ambiente.

3.5.4 Saberes Referentes ao Perfil, às Necessidades e às Aspirações do Funcionário Público, às suas Funções, à Realidade dos órgãos e ao seu Funcionamento

A equipe sempre trabalhou com funcionários públicos oriundos de todas as secretarias da administração direta e da administração indireta, portanto, tinha conhecimento da realidade dos órgãos públicos estaduais, que possuem formato convencional da prestação de serviços públicos, caracterizado por repartições e guichês com atendimento fragmentado e burocrático, quadro insuficiente de funcionários, condições precárias de trabalho, falta de verba para reformas, funcionários não capacitados e muitas vezes sem o conhecimento do que é um atendimento de qualidade. A equipe também tinha conhecimento do perfil do funcionário público, das suas necessidades primordiais e aspirações. São funcionários que estão há muito tempo no serviço público, há muito tempo longe dos estudos, com a auto-estima baixa e com necessidades de reconhecimento elevadas.

3.6. Formação de Agentes Educacionais Adultos

Para formar um agente educacional em atendimento ao público, a equipe entendia que deveria reconhecer que se tratava de um ser adulto, o qual já tinha uma visão de mundo consolidada: acumulou experiências, desenvolveu crenças, estruturou valores, a partir dos quais define seus padrões de atitude e comportamento. Esse agente educacional já tinha uma formação inicial e estava interessado em atingir determinado objetivo com um curso de formação. Como adulto, estaria presente no curso de formação de livre e espontânea vontade, motivado e aperfeiçoando-se para poder contribuir futuramente com alguma mudança.

No curso de formação, o agente educacional teve contato com o grupo, com seus pares, os quais também são seres adultos, com experiências vividas e singulares. Estavam juntos para discutir assuntos que os levavam a suas experiências de formação. Houve uma troca de conhecimentos sobre o ensino, uma reflexão sobre a didática, uma discussão sobre os métodos de ensino mais eficazes, dentre outros. O agente educacional e seu grupo estiveram juntos para aprender com novas experiências.

Havia consenso da equipe para que a formação dos agentes educacionais fosse contínua e que esses pudessem desenvolver-se profissionalmente. A cada aula, o professor adquiria um conhecimento e uma experiência nova, pois cada curso é um curso, é um aprendizado novo.

3.7. Fundamentos Teóricos para a Formação dos Agentes Educacionais

No sentido de preparar essas atividades para formar os agentes educacionais, nossa fundamentação teórica fez-se a partir dos estudos, pesquisas e publicações sobre formação de educadores, adaptando-as ao contexto dos agentes educacionais e das tarefas assumidas.

Assim, assumimos que:

Formar professores é uma atividade que ocorre quando se quer conferir a alguém uma competência específica, limitada e predeterminada. Para haver formação,

deve haver uma troca, tendo claramente um objetivo a atingir: Formação é uma atividade humana inteligente, caracteriza-se como uma atividade relacional de intercâmbio, com uma dimensão evolutiva e destinada a atingir metas conhecidas (HONORÉ, 1980).

Quando se discute formação, é importante considerar que há uma mudança a ocorrer, a qual pode ser: melhorar ou aperfeiçoar alguma habilidade, como também algum comportamento e alguns conhecimentos.

“A formação assume um papel que vai além do ensino que pretende uma mera atualização científica, pedagógica, didática e se transforma na possibilidade de criar espaços de participação, reflexão e formação para que as pessoas aprendam e se adaptem para poder conviver com a mudança e com a incerteza” (IMBERNON, 2001, p. 15).

A literatura sobre formação de professores afirma que é imperativo formar professores na mudança e para a mudança por meio do desenvolvimento de capacidades reflexivas em grupo e abrir caminho para uma autonomia profissional compartilhada, já que a profissão docente precisa partilhar o conhecimento com o contexto.

“A formação de professores na verdade representa um encontro de pessoas adultas, uma interação entre formador e formando com uma intenção de mudança, desenvolvida em um contexto organizado e institucional mais ou menos delimitado. (...) será denominada ação de formação aquela em que a mudança se consegue através de uma intervenção a qual se consagra um tempo determinado, na qual existe participação consciente do formando, onde existe vontade explícita quer do formando quer do formador de atingir um objetivo explícito” (BERBAUM, 1982, apud GARCIA, 1999).

Quando se discute formação, surge a idéia de trabalho em equipe, colaborativo, em que a equipe discute, reflete, cria um plano de ação; há um propósito em comum, uma meta a alcançar.

“Consideramos a formação de professores como a preparação e emancipação profissional do docente para realizar crítica, reflexiva e eficazmente um estilo de ensino que promova uma aprendizagem significativo nos alunos e consiga um

pensamento-ação inovador, trabalhando em equipe com os colegas para desenvolver um projeto educativo comum” (MEDINA; DOMINGUEZ; apud Garcia, 1999).

Os dois autores entendem formação de professores em um contexto de trabalho com outros professores dentro de uma equipe. Ambos defendem uma imagem do professor como um sujeito reflexivo e inovador.

Em outras palavras, as atividades de formação têm como objeto fazer emergir nos professores e agentes educacionais as qualidades exigidas para permitir aos alunos cumprir sua tarefa de aluno – que é aprender – e, por isso, a formação de professores e de agentes educacionais deve ser inteligente o bastante para atribuir um papel essencial à experiência dos formandos, partindo de seus próprios questionamentos, no contexto de suas problemáticas pessoais e sabendo travar com eles relações de confiança e de respeito.

Quando se discute formação, é preciso pensar como deverá ser essa formação, para que esse professor ou agente educacional disponha das competências necessárias para conceber, pôr em prática e regular, de forma pertinente, as situações de ensino capazes de estimular nos alunos atividades de aprendizagem, as quais constituirão a oportunidade de uma modificação e de uma complexificação de sua estrutura cognitiva.

Cabe, aqui, refletir sobre a educação de adultos.

A educação de adultos (andragogia) deve ser considerada quando se promovem e se investigam processos de aprendizagem e desenvolvimento profissional de professores e agentes educacionais. A educação de adultos visa a complementar ou a substituir a educação inicial, em forma de aprendizagem profissional, de modo que os adultos desenvolvam atitudes, enriqueçam seus conhecimentos, melhorem ou reorientem suas competências técnicas ou profissionais, no sentido de um enriquecimento global do homem.

Segundo Macian (1987, p.19-21), há alguns princípios de educação de adultos que devem ser considerados quando se escolhem estratégias de formação. Dentre eles há o princípio da atividade, princípio da autodiretividade,

princípio do aproveitamento do interesse, princípio do imediatismo e princípio da prontidão.

Princípio de Atividade

Esse princípio considera que a aprendizagem é um processo ativo, construtivo e participativo. Nesse sentido, entende-se que os cursos devem ser conduzidos de modo que o aluno se autodesenvolva e cresça e que o papel do agente educacional seja o de estimulador e facilitador da aprendizagem.

Princípio da autodiretividade

Esse princípio considera que o agente educacional deve aperfeiçoar sua capacidade de trabalhar bem as experiências situacionais resultantes da participação dos alunos, pois as experiências são mais ricas do que as próprias estratégias predeterminadas.

Princípio do aproveitamento do interesse

Sabe-se que o adulto tem melhores condições de identificar onde se concentra o seu interesse pessoal. Assim, é preciso criar espaço para troca de vivências, o que se torna difícil se o agente educacional transmite de forma ansiosa informações de modo unilateral.

Princípio do imediatismo

Sabe-se que o adulto é imediatista, mais preocupado com soluções do momento, do que com conceitos acadêmicos. Nesse sentido, a situação de aprendizagem deve privilegiar os momentos de vida do aluno; dessa forma, estará aumentando a probabilidade de envolvimento deste.

Princípio da prontidão

Esse princípio enfatiza que o aprendizado do adulto depende muito das condições emocionais, do ambiente, da intensidade e da qualidade das relações interpessoais.

“A prática de se trabalhar com adultos supõe, por parte dos professores, estabelecer um clima físico e psicológico que propicie uma atmosfera de mutuo respeito e confiança entre os participantes, enfatizando assim a aprendizagem

como algo agradável, envolver os participantes no diagnóstico de suas necessidades e encorajá-los a identificar recursos e estratégias que lhes permitam atingir os objetivos, compartilhar com os aprendizes a avaliação de sua aprendizagem” (MASETTO, 2003, p. 53) .

Quando se lida com educação de adultos, é preciso considerar a história do sujeito que está-se formando e sua relação com essa história, a dimensão de crise existencial de toda a formação verdadeira, e a importância do desafio que representa para o sujeito a aquisição de saberes e competências, pois aprender para um adulto significa criar sentido em um ato de criação que se insere em uma dinâmica. Aprender a ser professor de adultos é uma aprendizagem que deve dar-se por meio de situações práticas, efetivamente problemáticas, o que exige o desenvolvimento de uma prática reflexiva adequada.

Para formar os agentes educacionais, foi imprescindível reconhecer que se tratava de seres adultos, com experiências vividas e únicas. Como seres adultos, experientes, conhecedores do assunto, foram respeitados e tratados com muita confiança. O clima era bem favorável para o aprendizado e para a troca de experiências. Foi imperativo considerar a opinião deles sobre o curso e sua forma de ministrá-lo para que pudéssemos aperfeiçoá-lo. Todas as impressões que tiveram sobre o curso – conteúdo, didática, avaliação – foram discutidas não só após o curso de formação, mas durante as reuniões mensais. Suas sugestões foram acatadas, postas em prática, pois percebia-se que elas de fato traziam melhorias ao curso, maior praticidade, mais agilidade.

Sabe-se que o adulto aprende o que realmente precisa saber (aprendizagem para a aplicação prática na vida diária). A educação de adultos consiste em promover um modelo de constante desenvolvimento e crescimento pessoal, no qual o papel a ser desempenhado pelo instrutor é apenas o de estimulador ou facilitador da aprendizagem. Sabe-se que, na educação de adultos, é preciso respeitar a experiência adquirida do aluno durante sua vida profissional, bem como o conhecimento de práticas que privilegiam a discussão em grupo, a participação e a discussão em sala de aula, a utilização de dinâmicas de grupo que trazem para a sala de aula o retrato da realidade do ambiente de trabalho.

“Os adultos podem ser fortemente motivados para aprender nas áreas relevantes para o desenvolvimento de suas tarefas e seus papéis sociais e profissionais, aprendem mediante diferentes estilos de aprendizagem, e por diferentes caminhos que precisam ser respeitados, aprendem pela troca de idéias, por informações e experiências” (MASETTO, 2003, p. 52).

Os adultos aprendem quando estão dispostos a aprender, quando o que aprendem satisfaz seus interesses e suas necessidades, quando o que aprendem contribui para resolver seus problemas reais. O adulto precisa saber o que está estudando, para que está estudando e se isso irá favorecê-lo no futuro.

Na educação de adultos, atenta Cavalcanti (2006), o professor precisa transformar-se em um formador eficiente de atividades em grupo e deve demonstrar a importância prática do assunto a ser estudado, deve transmitir entusiasmo pelo aprendizado (a sensação de que aquele conhecimento fará diferença na vida dos alunos), deve transmitir força e esperança (a sensação de que aquela atividade está mudando a vida de todos e não preenchendo espaços em seus cérebros). Segundo o autor, a aprendizagem dos adultos deve ser explorada por abordagens e métodos apropriados e focados nos seguintes pressupostos:

- tirar proveito da experiência acumulada dos adultos – os métodos podem ser as discussões em grupo, exercícios de simulação, aprendizagem baseada em problemas e discussões de casos;
- propor problemas, novas informações e situações sincronizadas com a vida real – justificar a necessidade e utilidade de cada informação;
- envolver alunos no planejamento e na responsabilidade pelo aprendizado;
- estimular e utilizar a motivação interna para o aprendizado;
- facilitar o acesso, os meios, o tempo e a oportunidade;
- cuidar para que o grupo sinta-se bem durante o desenvolvimento dos trabalhos.

Havia uma mudança a acontecer. Os agentes educacionais ingressaram no curso e o que se esperava deles é que saíssem com uma atitude diferente. Eles precisavam sentir, reconhecer que o atendimento público precisava ser mudado,

melhorado, modificado e que eles tinham uma missão bastante importante, que era a de transferir essa mesma impressão a partir da sensibilização dos atendentes para a mudança.

Percebe-se, pelos depoimentos, que os agentes educacionais “encarnaram”, de fato, o papel de facilitadores da aprendizagem, convivendo com os participantes atendentes como amigos e parceiros. Reconheceram a importância de incentivar, de transformar, de instigar a curiosidade, de respeitar o participante, de despertar a confiança e a credibilidade, de encarar o participante como um ser adulto, de criar condições de superação, de acolhê-lo e respeitar as diferenças.

Estimular a participação do participante, acolher e preocupar-se com a confiança e a credibilidade são elementos que devemos considerar na formação de agentes educacionais.

“A profissão docente, sabemos, não é a transmissão de conhecimento, mas exerce outras funções como: motivação, luta contra a exclusão social, participação, animação de grupos, relações com estruturas sociais, com a comunidade” (Imbernon, 2001, p. 14).

Tendo os saberes necessários quatro técnicos da Fundap – dois sociólogos, uma pedagoga e uma administradora, com experiências em outros cursos e projetos de consultoria em atendimento, refletiam e discutiam o conteúdo do curso. Paralelamente, dois outros componentes da equipe, a administradora Maria Lucia Cotrim de Campos Maia e a psicóloga Cibele Cristina Moreira Sancha, ambas técnicas da Fundap, experientes em recrutamento e seleção, recrutavam e selecionavam os agentes educacionais.

3.8. O recrutamento e a Seleção dos Agentes Educacionais

O requisito fundamental que o agente educacional precisaria ter para capacitar os atendentes públicos era: formação universitária aliada à experiência didática. O anúncio foi espalhado para várias faculdades, bem como foram contatados alguns profissionais de órgãos públicos (aposentados, inclusive). Seus currículos foram analisados, e os candidatos participaram de entrevistas, nas

quais se observaram a capacidade didática, o domínio de técnicas de aula, o conhecimento de atendimento no serviço público e/ ou na iniciativa privada e a disponibilidade para realizar as atividades docentes .

Precisou-se também de agentes educacionais no interior do Estado. Para isso, foi firmada parceria com a Polícia Militar, por meio de sua Diretoria de Ensino, em que os professores oficiais eram indicados por seus respectivos comandantes. Esses agentes tinham formação didática pedagógica, ministraram programas de qualidade e tinham experiência em polícia comunitária. A Diretoria de Ensino, por meio dos Batalhões, cedeu suas salas de aula equipadas com recursos audiovisuais e seus policiais professores para realizarem os cursos nas seguintes cidades: Araraquara, Araçatuba, Bauru, Campinas, Caraguatatuba, Guarujá, Avaré, Marília, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Santos, São José do Rio Preto, Santos, Praia Grande, Sorocaba, Taubaté, Andradina, Assis, Barretos, Botucatu, Guarulhos, Jaú, Osasco, Ourinhos, Piracicaba , Presidente Venceslau, Registro, Rio Claro, São Bernardo do Campo, São João da Boa Vista, São José dos Campos.

Ao todo, foram capacitados 110 agentes educacionais.

3.9. A Elaboração do Curso de Formação em Melhoria da Qualidade no Atendimento

A descrição dessa elaboração justifica-se nesta tese, pois ela concretiza um dos objetivos desta pesquisa, qual seja, elaborar um plano de formação em qualidade no atendimento, e esse produto é criação inovadora da pesquisadora e de sua equipe. Como o tempo era limitado e o curso de formação precisava realizar-se prontamente, ele foi oferecido e ministrado com as mesmas características (conteúdo, material didático, recursos audiovisuais e carga horária) do curso que seria futuramente dado pelos agentes educacionais aos atendentes públicos. Não houve, portanto, o que chamamos de “aula prática”, onde o aluno – agente educacional – ministra a aula para o restante do grupo. Essa fase, embora importante, foi realizada na “supervisão”, pois não havia tempo de todos passarem

por isto. Optamos, portanto, por oferecer uma forma de avaliá-los e aperfeiçoá-los através de uma atividade mais dirigida e individualizada.

No curso de formação dos agentes educacionais, eram necessários alguns momentos de interrupção e reflexão, para que fosse possível verificar em conjunto se aquela forma de abordar determinado conteúdo estava adequada, clara, lógica, inteligível e prática. Sugestões de mudanças no conteúdo, ou nas dinâmicas foram consideradas durante o curso de formação, mas principalmente durante as reuniões periódicas posteriores, pois os agentes nesta fase já tinham ministrado o curso e, portanto, tinham mais experiência e conhecimento sobre o que deveria ser modificado.

Para que os agentes educacionais pudessem acompanhar o curso de formação, foi solicitada a leitura dos planos de aula, os quais haviam sido enviados via e-mail e de forma impressa antes do curso. Assim, poderiam contribuir para que esse material estivesse claro, coerente, prático, bem fundamentado, com seqüência e profundidade adequadas.

3. 9.1 O Eixo Norteador do Curso

Para estabelecer-se o eixo do curso, foram considerados:

- o conceito de atendimento ao público de qualidade;
- as leis que defendem os direitos dos cidadãos;
- exemplo do padrão de atendimento do Poupatempo.

A equipe considerou que, melhorando a qualidade no atendimento, estaria garantida a promoção dos direitos do cidadão. O eixo norteador do curso, portanto, seria o cumprimento dos direitos dos cidadãos, quais sejam, a informação, a qualidade e o controle do serviço. O serviço público, na verdade, é uma caracterização do acesso de direitos. Com o surgimento da Lei estadual n. 10.294, de 1999, que surgiu dentre outros motivos para orientar as organizações públicas a instrumentalizar o ambiente físico, a fim de qualificar o atendimento ao cidadão, ficam explicitados os direitos básicos do usuário: informação, qualidade na prestação de serviços e controle adequado do serviço público. Essa Lei, ao

mesmo tempo, reforça as características do padrão Poupatempo de atendimento – modelo para o governo e para a sociedade – garantindo ao cidadão direitos como: conhecimento do horário de funcionamento do órgão, tipo de atividade que o órgão executa, sua localização e a identidade do responsável, procedimentos básicos, informação computadorizada, urbanidade e respeito no atendimento, garantia do atendimento por ordem de chegada com prioridade a idosos, grávidas, doentes e deficientes físicos, instalações limpas e sinalizadas, dentre outros.

Todos os módulos do curso⁴ tinham o propósito de fazer “valer” a lei estadual, depositando respeito e legitimidade, pois é ela que garante os direitos do cidadão quanto a informação, qualidade e controle adequado do serviço.

Pensou-se no conteúdo e na forma mais adequada de apresentá-lo, respeitando-se a seqüência e a articulação com os outros temas. Por isso, cada membro da equipe, à medida que desenvolvia um módulo do curso, apresentava sua produção para a equipe e assim faziam-se as ligações, as relações, as conclusões, discutia-se a melhor dinâmica para módulo. A idéia da dinâmica surgiu porque afinal estava-se trabalhando com adultos e as dinâmicas permitem criar situações de trabalho que facilitam a percepção das questões que estávamos querendo abordar. As dinâmicas, a aula dialogada, a organização da classe em círculo, exercícios com questões, permitiam que eles fossem instigados sobre o tema. A intenção da equipe de criação do curso era tirar a pessoa da passividade, construir as idéias junto com eles.

O curso sempre teve, em todos os seus módulos, o objetivo de mobilizar as pessoas a participar, permitir que elas se manifestassem. O objetivo do curso era o de sensibilizar, transformar a forma como as pessoas trabalham, fazendo-as conscientizar-se que elas podem melhorar e que a razão do seu serviço é o cidadão. Portanto, eles deveriam conhecer os direitos dos cidadãos. Na verdade, aqueles atendentes estão nos seus trabalhos para executar o serviço para alguém que é o principal motivo pelo qual ele está ali trabalhando. Também havia a

necessidade de abordar o local onde se organiza a prestação de serviços, ou seja, como a organização deveria operar, de maneira que o cidadão fosse considerado e atendido da forma mais eficiente e ágil possível. Finalmente, deveríamos considerar o cidadão na sua individualidade e peculiaridade, aprendendo a nos comunicar com ele, captando da melhor forma possível suas necessidades, utilizando-se de uma linguagem adequada, sabendo ouvir, atendendo ao cidadão, tendo em vista sua individualidade. O atendente, portanto, deveria aprender as habilidades e atitudes necessárias para um bom atendimento.

3.9.2 O Conteúdo do Curso de Formação

O conteúdo do curso precisaria conter os seguintes módulos:

Módulo 1 – “Situação Atual do Atendimento ao Cidadão nos serviços públicos estaduais e diretrizes no atendimento”

Módulo 2 – “O Novo Padrão de Atendimento: o cidadão em primeiro lugar, direito a qualidade e acesso e disponibilização de informação”

Módulo 3 – “Organização do trabalho e a prestação de serviços”

Módulo 4 – “A linha de frente do atendimento: habilidades e atitudes”

Cada módulo foi criado e desenvolvido por um integrante da equipe dos técnicos capacitadores em forma de um plano de aula. Todos os planos de aula foram discutidos entre a equipe, com o objetivo de analisar se havia adequação e ligação entre os quatro módulos. Os dois sociólogos da equipe desenvolveram os dois primeiros módulos, a administradora desenvolveu o terceiro módulo e a pedagoga desenvolveu o quarto módulo. Em cada plano de aula estavam descritos: os objetivos, o conteúdo que deveria ser tratado, o tempo ideal de abordagem, e os recursos didáticos a serem utilizados.

3.9.2.1 Detalhamento do conteúdo dos módulos

Módulo 1 – Situação Atual do Atendimento ao Cidadão nos serviços públicos estaduais e diretrizes no atendimento

⁴ Os módulos serão posteriormente apresentados, de forma detalhada.

Objetivos

- Identificar por meio do diagnóstico os fatores percebidos pelo cidadão na avaliação da qualidade dos serviços prestados.
- Reconhecer a importância da avaliação do cidadão quanto à qualidade do atendimento dos serviços públicos estaduais prestados, na implantação do processo de atendimento, do ciclo de melhoria contínua e dos indicadores de desempenho.
- Reconhecer a importância das diretrizes de gestão, de estruturação dos serviços e do perfil das pessoas para aperfeiçoar o padrão de atendimento.

Comentário: Antes de começar cada módulo, é importante colocar as cadeiras da classe dispostas em círculo. Essa forma de organização facilita o diálogo e a interação grupal.

Os participantes registram seus nomes em uma folha de papel e as afixam em suas cadeiras (modelo universitário). Após o professor apresentar o curso, a apostila e o informativo do participante (que contém o objetivo, programa e regras do curso), ele introduz a questão: “O Estado é o guardião da sociedade civil e realiza várias ações para garantir a qualidade de vida do cidadão e os atendentes são o elo vital e fundamental do trabalho do serviço público e para garantir o seu papel terão as competências necessárias neste curso”.

O grupo é convidado a se apresentar.

O interessante é que, nesse momento, o grupo já coloca em prática duas atitudes fundamentais na função atendimento ao público: a comunicação – saber ouvir – e a empatia – colocar-se no lugar do outro.

O professor lê o poema de Jacob Levy Moreno, abaixo, e o faz enfaticamente:

*“Um encontro de dois: olho no olho, cara a cara
E quando estiveres perto, arrancarei teus olhos
E o colocarei no lugar dos meus
E tu arrancarás meus olhos
E os colocará no lugar dos teus
Então te olharei com teus olhos*

E tu me olharás com o meu”.

A leitura desse poema tem o propósito de mostrar o quanto é importante o olhar e a empatia entre o atendente e o cidadão, no momento do atendimento. Ambos estão ali para resolver determinado problema, a demanda do cidadão. O atendente, na qualidade de servidor público, pronto para servir o cidadão; e o cidadão, na qualidade de brasileiro, com direitos garantidos à qualidade, à informação e ao controle em uma sociedade democrática.

Em seguida, analisam a questão abaixo, inicialmente de forma individual e depois em grupo:

Em sua opinião, qual a imagem que a população tem do atendimento prestado pelas organizações públicas? Justifique sua resposta.

Após terem feito essa reflexão em conjunto, formam grupos de cinco pessoas para responder à questão em forma de teatro, isto é, a resposta é “dramatizada”. Ela é expressa na forma de uma cena do cotidiano.

Para que pudessem analisar a percepção dos participantes quanto à qualidade do serviço público de atendimento, foi proposto aos grupos que criassem uma cena de atendimento em que aparecesse, de fato, como o grupo “enxergava” o atendimento público.

Comentário: Nas apresentações dos grupos, estão presentes: o descaso dos “atendentes” em relação aos “cidadãos”: alguns o ignoram, dizem que aquele serviço não é com ele, mandam o “cidadão” se dirigir para outro lugar, ficam ao telefone, as “atendentes” fazem a unha, conversam com o colega, deixam-no esperar, saem para almoçar etc. Os “cidadãos”, nas interpretações, são pessoas agressivas, impacientes e que exigem o serviço para ontem. Surgem advogados, médicos e juízes, os quais exigem, pela sua posição, prioridade no atendimento. Idosos e grávidas são ignorados. Em praticamente todas as cenas, há um confronto, há um conflito, não há um atendimento pacífico. Os ambientes escolhidos geralmente são os hospitais, as delegacias, algumas vezes as escolas.

Esse teatro é a base de todo o curso, pois, a partir das cenas surgidas, o agente educacional constrói todo o curso, utiliza-as sempre para exemplificar a conduta não adequada do atendente, a realidade de determinado órgão, a

burocracia existente que prejudica o atendimento, a falta de recursos, a falta de compromisso da chefia com a equipe e o trabalho etc.

Após todos terem apresentado sua cena, cada uma delas é avaliada pelo agente educacional e pela classe a partir de três eixos de análise: ambiente, relação e informação. A classe elenca os elementos positivos e negativos presentes no ambiente, na relação e na informação.

Em seguida, apresentam-se as diretrizes de gestão, a estrutura do serviço e as competências das pessoas para o atendimento.

Eis as diretrizes de gestão, conforme descritas na Apostila do Aluno, p.11 a 13 – Anexo 2:

- trate todo cidadão sem discriminar cor, sexo, raça, idade, classe social, religião, partido, cargo, função pública ou privada;
- não dê atendimento privilegiado a ninguém;
- respeite a ordem de chegada;
- não aceite em nenhuma hipótese qualquer tipo de recompensa ou presente pelo seu atendimento;
- adote sempre, com todos os cidadãos, procedimento único ao prestar serviço da mesma natureza;
- não deixe nenhum cidadão ir embora sem ter sido orientado ou informado;
- busque melhorar continuamente o atendimento prestado, evitando a burocracia, valorizando a simplicidade e respeitando a legislação vigente;
- seja proativo, esteja atento àqueles cidadãos que lhe parecerem desorientados e ofereça orientação a eles;
- estimule o cidadão a avaliar o atendimento recebido;
- resolva de modo rápido os problemas surgidos inesperadamente, a fim de evitar tumultos no ambiente.

Essas diretrizes também estão presentes na Lei estadual n. 10.294, de 20 de abril de 1999, que estabelece o direito do cidadão a um serviço de qualidade, a saber:

- urbanidade e respeito;

- atendimento por ordem de chegada, assegurada a prioridade a idosos, grávidas, doentes e deficientes físicos;
- igualdade de tratamento, vedado qualquer tipo de discriminação;
- racionalização na prestação dos serviços;
- adequação entre meios e fins;
- cumprimentos de prazos e normas;
- fixação e observância de horário e normas compatíveis com o bom atendimento;
- adoção de medidas de proteção à saúde ou segurança dos usuários
- autenticação de documentos pelo próprio agente, vedada a exigência de reconhecimento de firma, salvo em caso de dúvida de autenticidade;
- instalações limpas, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço ou atendimento;
- observância dos Códigos de Ética aplicáveis às várias categorias de agentes públicos.

Essas diretrizes fazem realmente sentido a partir do momento que o professor relaciona as cenas apresentadas com elas. Exemplo: nas cenas aparecem freqüentemente pessoas importantes (juizes, deputados, advogados), os quais exigem atendimento imediato, independente do tamanho da fila. Na lei, está escrito que não deve ser dado atendimento prioritário a ninguém a não ser para idosos, grávidas, doentes e deficientes físicos. Dessa forma, o professor mostra que a Lei deve ser seguida e que contém todos os requisitos para o atendimento ideal.

Também são apresentadas as diretrizes referentes à estrutura do serviço. A estrutura significa tudo o que sustenta o atendimento: as pessoas que demandam o serviço, o fluxo, o local do atendimento, a equipe que atende.

Quando se planeja um serviço de atendimento é preciso ter em mente quais as demandas e qual a forma de construir este serviço. São necessários os seguintes dados:

- volume de pessoas que demandam o serviço, dia e horário, tempos de referência;

- definição do fluxo do serviço;
- local onde é realizado o atendimento;
- pessoas que irão prestar o serviço – linha de frente.

Finalmente, são apresentadas nesse módulo as competências requeridas aos profissionais do atendimento e, nesse momento, os participantes ajudam o professor a elencar essas competências. As características essenciais, consideradas pela equipe de formação, são:

- gostar de atender pessoas;
- atitude de querer ajudar;
- paciência;
- boa comunicação;
- bom humor;
- aptidão de comunicação;
- facilidade de relacionamento interpessoal e trabalho em equipe;
- agilidade no entendimento e na interação interpessoal;
- segurança na transmissão das informações;
- voltar-se para o interesse público;
- estar aberto a um processo contínuo de aprendizagem e mudança;
- presteza na execução das atividades;
- postura sóbria e cortês;
- autocontrole;
- cultivar a cultura da qualidade.

Da mesma forma que as diretrizes, é preciso relacionar, nesse módulo, as competências requeridas nos atendentes e isso se faz a partir das cenas apresentadas. Por exemplo: nas cenas geralmente aparecem atendentes sem disposição, sem a informação necessária ou correta, impacientes. Então, é importante reforçar que o atendente da linha de frente precisa estar disposto a ajudar, precisa procurar a informação correta e ter paciência com o cidadão, que muitas vezes é uma pessoa simples, com dificuldades de comunicação ou mesmo uma pessoa idosa.

Esse módulo é encerrado com a análise da frase: “Busque os melhores, forneça as ferramentas que necessita”. Acredita-se que esta é a estratégia para formar uma equipe de linha de frente forte e manter satisfeitos os cidadãos e também para a organização pública desempenhar seu papel na sociedade.

Comentário: O mais importante neste módulo é a apresentação das cenas. Cada grupo tem a liberdade de apresentar o que quiser, mas algo que retrate o que o grupo pensa do atendimento público. A partir dessas cenas, são apresentadas as diretrizes: de gestão, de estrutura e de comportamento. Os participantes, tendo conhecimento dessas diretrizes e de que estão retratadas nas leis estaduais e federais, têm um padrão a seguir, têm um caminho a seguir, normas a serem respeitadas e, portanto, não se sentem perdidos na função atendimento ao público, atendendo da forma que acham melhor, na hora e da maneira que quiserem.

Cabe lembrar que, a cada módulo, o professor faz uma avaliação do que foi realizado. Utiliza um instrumento denominado: Semáforo. Apresenta três cartões: verde, amarelo e vermelho. O professor levanta o cartão vermelho e os participantes que considerarem que aquele módulo deve parar e ser repensado levantam a mão. Em seguida, o professor levanta o cartão amarelo e os participantes que considerarem que aquele módulo merece atenção levantam a mão. Finalmente, o professor levanta o cartão verde e os participantes que julgarem que o curso está correndo bem, e que não necessita alterações, levantam a mão. O professor registra a quantidade de participantes que levantaram suas mãos para cada cartão e solicita aos participantes que justifiquem o motivo que os fez levantar as mãos para os cartões vermelhos e amarelos. Dessa forma, é possível melhorar o curso.

Comentário: Esse procedimento – a avaliação “oral” do curso – procura mostrar que todo o serviço deve ser avaliado; portanto, o curso deve ser avaliado pelo participante. Em seguida, o professor apresenta esses dados da avaliação para a supervisão do curso (equipe formadora). Acredita-se que, dessa forma, corrigem-se os erros, modificam-se os exemplos, aprofundam-se alguns pontos do conteúdo e, dessa forma, o curso melhora e o professor se desenvolve, amadurece e ministra as aulas de uma forma melhorada.

Modulo 2 – O Novo Padrão de Atendimento: o cidadão em primeiro lugar, direito a qualidade e acesso e disponibilização de informação

Objetivos

- Considerar os direitos e os deveres de cidadania como os fundamentos de qualquer ação do serviço público.
- Considerar o compromisso profissional como o valor central do atendimento.
- Reconhecer o trabalho em equipe como valor presente na organização do trabalho.
- Reconhecer que os parâmetros de trabalho e de atendimento devem basear-se nos pressupostos da Lei nº 10.294 – Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público.
- Reconhecer que a informação ao cidadão constitui o eixo de estruturação do serviço de atendimento.

No início desse módulo, o professor apresenta o que será feito: ele irá tratar dos princípios para orientar as mudanças, bem como dos insumos técnicos para melhorar a percepção dos cidadãos quanto aos serviços de atendimento prestados.

O professor escreve na lousa uma frase de Martin Luther King. para que os participantes reflitam: "O que eu faço ou deixo de fazer o afetará, o que você faz ou deixa de fazer me afetará"

Comentário: Essa frase mostra claramente que o que o atendente faz em relação ao cidadão o afetará diretamente, e da mesma forma o cidadão em relação ao atendente. É uma relação intensa, geralmente conflituosa, na qual é preciso a tomada de uma decisão. Nesse sentido, é importante frisar que devemos lutar por uma sociedade mais justa, pois isso beneficia a todos.

A segunda atividade do módulo é uma dinâmica em que cada participante recebe um envelope grande e vazio e deve colocar algum objeto pessoal muito importante para si. O professor recolhe os envelopes e, em seguida, os mistura. Depois de misturados, cada participante recebe um envelope (não o próprio) com um objeto dentro, retira o objeto e diz o que o objeto representa para ele. Em

seguida, o que havia colocado o objeto dentro do envelope diz o que o objeto significa para ele.

Comentário: Essa dinâmica tem a finalidade de fazer com que o participante que recebe o envelope perceba que o objeto encontrado tem um significado muito maior, muito mais significativo para aquele que o colocou no envelope. Muitas vezes os participantes colocam alianças de casamento, crucifixos, carteira de trabalho, chave da casa, fotos dos filhos e até se emocionam dizendo que aquele objeto é a vida deles.

O professor tenta transferir essa idéia para a realidade no atendimento, onde, muitas vezes, o atendente não dá o devido valor para a demanda do cidadão, não imagina o quanto aquele serviço, aquele documento, é importante para o cidadão naquele momento. Nesse sentido, essa dinâmica permite que o participante perceba o outro, o valor do outro.

O professor então define o que é valor: *“Valor é alguma coisa a que damos muita importância, mas tanta que orientamos, dirigimos, guiamos a nossa vida por ela.”* E exemplifica: família, religião, amizade, dinheiro, diálogo etc. Em seguida, resgata as cenas apresentadas e questiona: *Aquelas pessoas que encenam mal, quais valores estavam guiando as atitudes delas? Preguiça, ignorância, falta de educação, egoísmo etc.* Questiona novamente: *De onde vem aquilo? Falta de orientação, cultura da organização, ausência da noção de direito e cidadania.* Questiona finalmente: *Os bons valores estão perdendo o jogo? O que acontecerá se os maus valores ganharem o jogo?*

Comentário: O criador desse módulo, o sociólogo Eduardo Izumino, escreveu um texto de apoio (presente no plano de aula), em que aprofunda a idéia de valor, cidadania e profissionalismo. É fundamental que o agente educacional leia esse texto para poder refletir esta questão.

O professor define o que é cidadania: *“Cidadania é um conjunto de direitos e deveres atribuídos aos habitantes do país, estão nas leis a partir da Constituição”.* Ele pede que a classe cite exemplos de direitos e deveres, como por exemplo: direito à vida, à integridade física, à igualdade, a associar-se, à saúde, à educação, à moradia, à cultura, e também exemplos de deveres: cumprir a lei, pagar impostos, servir o exército. O professor define o que é profissionalismo no caso do serviço público: *o servidor público é um trabalhador especial, serviço*

público é uma vocação, os objetivos do Estado Brasileiro são, de acordo com a Constituição, construir uma sociedade mais livre, justa e solidária, erradicar a pobreza, reduzir as desigualdades. É ter direitos e deveres, é fortalecer a democracia. Resume essas idéias mostrando que o servidor deve ser o profissional cuja arte e ciência são a construção da cidadania. Em seguida, o agente educacional define o que significa ter compromisso, o que, na verdade, vem da idéia de comprometimento, confiança, e que significa fazer junto, participar do desenvolvimento nacional e da construção da cidadania; portanto, é necessário mudar!!!

O professor busca nesse momento obter o consenso: voltar ao diagnóstico dizendo que é necessário mudar, colocar como centrais os bons valores: cidadania e profissionalismo. Os cidadãos têm direitos; como bons profissionais, os servidores devem melhorar o trabalho e ter compromisso.

Em seguida, o agente educacional pede que eles descrevam qual a nova imagem que eles desejam passar ao cidadão daqui a um ano. Em seguida, os trabalhos são trocados e três deles são convidados a apresentar suas redações.

Comentário: Esse exercício tem a finalidade de fazer com que os participantes reflitam, exercitem sobre o primeiro passo para a mudança: imaginar aonde quer chegar, traçar objetivos, pensar sobre os recursos, esboçar um plano. O agente deve direcionar a discussão para a idéia de melhorar o padrão de atendimento pela melhoria contínua da qualidade.

Nesse momento, o agente educacional apresenta a lei estadual n 10.294, a qual aborda três direitos distintos e os define:

- - direito à informação sobre os serviços. O que é informação;
- - direito à qualidade de atendimento. O que é qualidade;
- - direito ao controle sobre o serviço. O que é controle.

Em seguida, o professor aplica a dinâmica: o jogo dos balões para trabalhar as noções de compromisso, trabalho individual e em equipe e qualidade.

Essa dinâmica funciona da seguinte forma: cada participante recebe uma bexiga vazia, enche a bexiga e atenta para a seguinte regra: o vencedor é aquele

que, ao final do jogo, estiver com a bexiga preservada. Após o jogo, o agente educacional deve dizer que existe uma solução ótima para esse jogo, que é a de fazer todas as bexigas permanecerem cheias, ou seja, ninguém deve estourar a bexiga de ninguém. É possível, por meio dessa dinâmica, analisar os valores que dominaram o jogo – individualismo, competitividade, egoísmo – e mostrar os valores que deveriam ter aparecido para chegar à solução: comunicação, iniciativa, diálogo, união. O professor faz uma análise paralela à situação do atendimento, ou seja, a qualidade deve aparecer como um atributo do coletivo, da equipe e da organização.

Comentário: Após termos aplicado inúmeras vezes essa dinâmica, raramente a classe decide em não estourar a bexiga dos outros. Em certos casos, a agressividade é tamanha que uma só pessoa estoura cinco ou seis bexigas em poucos minutos, há os que escondem as bexigas fora da classe, dentro da cesta de lixo ou mesmo grudam com durex no teto da sala e saem para estourar as bexigas dos colegas. Há pessoas que, ao contrário, ficam paradas e não estouram as de ninguém e só se preocupam em defender a própria bexiga. Nesse exercício, é interessante notar diferentes personalidades e reações em face do desafio do jogo.

Finalmente, nesse módulo, o professor reforça a idéia do compromisso, a noção de servidor especial, a qualidade no atendimento e a idéia de que o objetivo é colocar o cidadão como figura central do serviço público.

Módulo 3 – Organização do trabalho e a prestação de serviços

Objetivos

- Reconhecer a importância da organização do trabalho e do ambiente para a prestação dos serviços, como expressos na Lei n. 10.294.
- Considerar o processo de trabalho de atendimento como estruturado, na identificação das necessidades dos cidadãos e no aperfeiçoamento dos serviços, a partir dos indicadores de desempenho.
- Considerar a missão da organização como eixo do trabalho.
- Discutir os recursos, os processos e os objetivos que uma organização precisa ter para existir e cumprir sua missão.

- Avaliar continuamente o fluxo de trabalho do atendimento, visando ao aperfeiçoamento do processo de trabalho.
- Discutir a importância do fator tempo para realizar as atividades e alcançar os objetivos.
- Reconhecer a importância da qualidade da comunicação interna – clareza, objetividade e precisão.
- Reconhecer a importância dos indicadores de desempenho para aperfeiçoar o atendimento.
- Evidenciar a importância do ambiente físico e sua estruturação na organização do trabalho.
- Discutir a importância de avaliar a satisfação do cidadão para o aperfeiçoamento contínuo do processo de atendimento.

É importante salientar que esse módulo é dividido em duas partes distintas: a primeira discute conceitos – o que é uma organização, do que é formada uma organização, o que é missão, fluxo de trabalho, administração do tempo, indicadores de desempenho, comunicação – e a segunda é oferecida em formas de exercícios. Com o uso da lei estadual e de fotos tiradas nos órgãos públicos – corretas e incorretas do ponto de vista de atendimento, o agente educacional interage o tempo inteiro com o participante, com o intuito de analisarem a lei e as fotos, de o participante “transferir para a realidade dele” e de chegarem à conclusão de que é possível mudar e oferecer um atendimento melhor.

Esse módulo inicia-se a partir de um exercício conjunto realizado pelo agente educacional e os participantes, os quais registram os aspectos que encantam os cidadãos quando entram em uma organização pública e os aspectos que os impressionam mal. Esse exercício tem a finalidade de fazê-los refletir sobre os pontos negativos e positivos do atendimento público.

Comentário: Logicamente, o número de exemplos de pontos negativos é muito maior do que o número de exemplos de pontos positivos. Como pontos negativos, apresentam: longas filas, atendentes mal-humorados, demora no atendimento, falta de sinalização. Como pontos positivos: local amplo, agilidade

no atendimento. Isso acontece quando eles pensam no Poupatempo, o que é muito comum.

A partir dos exemplos dos pontos positivos e negativos, o professor pergunta: *Quais desses exemplos referem-se a organização do trabalho, quais se referem a organização do ambiente e quais se referem a habilidades e atitudes?*

Comentário: Esse exercício é muito interessante, porque eles facilmente identificam os elementos que constituem organização do ambiente (local, sinalização, presença ou não de caixa de sugestões, recepção), organização do trabalho (muito trabalho e poucas pessoas, falta de computadores, falta de recursos, recursos quebrados, ausência de chefia) e habilidades e atitudes (descaso, falta de atenção com o cidadão, falta de interesse, desconhecimento da informação)

Após identificarem as três dimensões importantes no atendimento, o agente educacional explicita que ele tratará da organização do trabalho e do ambiente físico.

O professor enfatiza que se o atendente conhecer muito bem a organização onde trabalha, os serviços que oferece (qualidades e limitações), o fluxo de trabalho do setor, se estiver sempre atualizado e informado sobre as funções, mantiver sua mesa e equipamentos em ordem, administrar o tempo adequadamente, a organização do trabalho estará de certa forma garantida.

E se o ambiente físico for amplo, claro, sinalizado, ventilado, de fácil acesso, como todos os equipamentos necessários que visam à agilidade e ao aperfeiçoamento dos serviços, então a organização do ambiente físico também estará garantida.

Nesse momento, o professor mostra ao participante que o serviço está nas mãos dele, que ele como atendente de uma organização é a porta de entrada, a imagem da organização está em suas mãos. Muitos pensam que esse poder está nas mãos da chefia; entretanto, os chefes só podem influenciar “indiretamente” na qualidade do serviço, ao dar inspiração e motivação ao pessoal de linha de frente.

Em seguida, o professor, com o intuito de definir o que é uma organização, pergunta ao grupo para que existem as organizações públicas, com o intuito de

chegar à seguinte resposta: elas oferecem produtos e serviços para que possamos viver bem, dentre eles, educação, saúde, segurança.

O professor pergunta aos participantes se eles conhecem a organização onde trabalham e o significado de *missão organizacional*. Conhecer a missão organizacional do órgão tem um significado muito especial. O fato de conhecer cria um comprometimento maior do funcionário com o trabalho. No serviço público é muito comum encontrar servidores sem o conhecimento da missão. Sua disseminação, no entanto é responsabilidade da chefia.

Ele explica que a missão organizacional existe, porém nem sempre é formalizada e divulgada para o restante da organização. Missão nada mais é do que a razão de existir de determinada organização. Em seguida, ele dá três exemplos de missão: Polícia Militar, Sabesp e Correios.

O professor, com o intuito de explicar o que é organização, pergunta aos participantes: *Do que precisa uma organização para existir e cumprir sua missão?* Geralmente, os participantes respondem o que é esperado: recursos materiais, humanos, de informação, tecnológicos. O professor faz um esquema no quadro, apresentando o conceito de organização, e atenta para o fato de que é necessário dividir o trabalho e que é necessário um coordenador para planejar, organizar, dividir e controlar as atividades. Nesse caso, o coordenador tem autoridade, e os funcionários, responsabilidade.

Nesse momento, o professor atenta para a importância de o atendente conhecer o trabalho que ele faz e, por isso, desenhar o fluxo de trabalho é um exercício importante para descobrir em que fase do trabalho do atendente há problemas. Por meio do exemplo de um fluxo de trabalho de uma atendente de secretaria escolar, os participantes percebem o quanto essa análise é importante. É comum não cumprirmos nossos serviços no tempo adequado. O professor pergunta aos participantes quais são os principais empecilhos para conseguir dar conta das nossas atividades no tempo adequado. Geralmente, as causas da má administração do tempo são cinco tipos de “excessos” existentes na organização

do trabalho: excesso de tarefas, excesso de papéis, excesso de interrupções, excesso de telefonemas e excesso de reuniões.

O professor atenta, também, para a importância da comunicação interna da organização pública. Diz que é de fundamental importância que os atendentes estejam bem informados e que cabe à chefia o papel de garantir o acesso de todos às informações necessárias para prestarem um bom atendimento. A comunicação, antes de tudo, precisa ser clara, precisa e objetiva e o atendente não deve ficar esperando a informação e sim buscá-la!

O professor diz que é importante avaliarmos nossos serviços e que existe uma ferramenta para isso: os indicadores de desempenho. Solicita aos participantes que citem exemplos. No caso do atendimento, é dito que um indicador de desempenho é o tempo de espera. O indicador é importante para avaliar a qualidade dos serviços. Nesse ponto, o professor mostra uma ferramenta da qualidade bastante útil, que é o ciclo do PDCA (instrumento idealizado por Deming, estudioso da qualidade total e que significa: planejar, fazer, checar e avaliar). Esse instrumento permite estudar o processo e planejar seu aprimoramento, implementar a mudança, observar os efeitos e estudar os resultados, para planejar novamente, e assim por diante.

Em seguida, o professor aplica a dinâmica denominada *A roda*, que objetiva favorecer a integração grupal e propiciar uma reflexão sobre diferentes questões inerentes ao trabalho em grupo – a importância da comunicação, da cooperação, a influência de um líder etc. Forma-se uma roda, com todos em pé de mãos dadas voltados para fora. A solução deve ser buscada cooperativamente. Eles deverão, sem soltar as mãos ou entrelaçá-las, descobrir o jeito de ficar de frente para o centro, ou seja, voltados para dentro. A conclusão é que todo o problema tem solução e seus resultados poderão ser melhores em um grupo onde reina o espírito de equipe.

Comentário: Muitas vezes um ou dois participantes já conhecem a dinâmica. Nesse caso, o professor pede, antes de iniciar a dinâmica, para que estes não participem. Entretanto, alguns insistem em ficar para poder “aparecer” para o grupo. Quando o professor percebe isso, ele então segue normalmente o

processo da dinâmica e depois faz uma outra dinâmica, que é virar a roda ao contrário (o grupo virado para fora) e pede para que eles virem a roda para dentro, sem separar ou entrelaçar as mãos.

Após essa dinâmica, os participantes abrem a Apostila do Aluno na página 25 (Anexo 2), onde se encontra uma gravura de um ambiente de atendimento completo e ideal. Nessa gravura é possível visualizar os atendentes munidos de crachás atrás de guichês numerados, os cidadãos sentados confortavelmente em bancos enfileirados, a existência de um balcão de informações, um mural com o horário de atendimento dos serviços oferecidos, a existência da caixa de sugestões, banheiros, bebedouros, mural de informações, uma funcionária à disposição, gerenciador de senha, relógio, e sinalização indicando os setores, dentre outros aspectos.

A gravura é analisada em conjunto⁵. Os participantes opinam sobre o ambiente e como se sentiriam naquele ambiente. A idéia é mostrar que o ambiente é ideal, e embora muitas organizações não tenham condições de oferecer um ambiente similar, elas podem melhorar alguns fatores sem necessariamente gastar muito. Exemplos: a caixa de sugestões pode ser feita a partir de uma caixa de sapatos, as senhas podem ser feitas a partir de pedaços de papel e escritas de forma manual, é possível também fazer uma placa com o horário de sinalização da organização e pendurar em local de fácil visualização.

A partir dessa gravura, os participantes do curso são convidados a elaborar alguns exercícios. O objetivo é incentivá-los a mudar seus ambientes de trabalho, a partir do que determina a Lei estadual n 10.294 (Anexo 1). O primeiro exercício é refletir sobre o ambiente de trabalho atual e discutir com os participantes o que o cidadão deseja quando entra em uma organização pública. Em seguida, eles

⁵ Os participantes do curso empolgaram-se tanto com a gravura de um ambiente ideal de atendimento que começaram a questionar a ausência de alguns elementos importantes. Os agentes educacionais foram sugerindo alterações e a equipe técnica, juntamente com a equipe de editoração da Fundap, solicitou a um desenhista uma gravura mais completa. Os elementos faltantes eram: presença de pessoas de outras raças, presença de um supervisor, segurança, hidrante, extintor, lixo, plantas, balcão para atender a pessoas especiais, caixa de sugestões identificada e situada na porta de saída, placa de não fumar, dentre outros. É possível ver as diferenças das gravuras no Anexo 6 deste trabalho.

localizam, na página 37 da apostila, a lei estadual e a analisam com o professor. Os seis capítulos são apresentados de forma sucinta e rápida.

O segundo exercício tem o objetivo de sensibilizá-los para a necessidade de criar uma faixa informando o horário de funcionamento do órgão e para a importância disso na vida do cidadão. O professor pede que eles:

- observem na lei onde isso é citado;
- observem na gravura da página 25 onde se situa o mural que contém o horário de funcionamento;
- observem nas fotos⁶ distribuídas a imagem de um órgão que contém a placa e outro que não contém.

Solicita, ainda, que eles criem uma faixa que informe o horário de funcionamento da organização onde eles trabalham. A intenção é mostrar que os horários muitas vezes são diferentes, por isso a necessidade da identificação.

O terceiro exercício tem o propósito de sensibilizá-los para a importância de mostrar aos cidadãos os serviços que a organização oferece. Eles;

- encontram na lei onde isso está escrito;
- observam em uma foto de um órgão os serviços detalhados e presentes em um local visível; e
- são convidados a elaborar um *banner* com os serviços que a organização deles oferece e o local onde cada um é oferecido.

O quarto exercício tem o objetivo de sensibilizá-los para a necessidade de elaborar folhetos explicativos capazes de fornecer mais detalhes sobre os serviços oferecidos. Nesse exercício, eles:

- localizam na lei estadual a necessidade da criação de folhetos explicativos;
- observam os folhetos explicativos que o Poupatempo dispõe aos cidadãos;

⁶ Essas fotos foram tiradas por mim para retratar exemplos adequados e não adequados do uso de instrumentos para facilitar o trajeto do cidadão no órgão público. Elas são utilizadas no curso para dar um exemplo real e permitir que eles avaliem e critiquem o instrumento.

- observam uma foto do equipamento que o Poupatempo utiliza para dispor os folhetos;
- são convidados a elaborar um folheto explicativo sobre algum serviço da organização onde ele trabalha.

O quinto exercício tem o objetivo de mostrar a importância da utilização de um crachá de identificação.

São mostradas:

- uma foto de um crachá ideal e como ele deve estar posicionado no corpo do atendente;
- uma foto de um crachá inadequado (cheio de informações inúteis) e como ele não deve estar posicionado (virado ao contrário).

Mais uma vez, o professor mostra a gravura da página 25, uma foto da sinalização do órgão Poupatempo, e enfatiza sua importância: a de diminuir o sacrifício do cidadão.

O sexto exercício tem o objetivo de analisar um formulário de sugestões, críticas e elogios, presente na Apostila do Aluno (p. 23). Também é demonstrado o formulário de sugestões e de avaliação dos serviços utilizados pelo Poupatempo. O professor diz que esse instrumento é muito importante para que haja melhoria nos serviços e no atendimento, pois o cidadão pode registrar sua reclamação ou elogio em relação ao serviço. Também é pedido ao participante que veja, na lei, que os cidadãos podem reclamar através das ouvidorias ou comissões de ética. Também é dito que a caixa de sugestões é um instrumento de grande valia para a organização, pois é por meio dela que o cidadão registra sua opinião para a melhoria do serviço. Em seguida, o professor mostra uma foto da caixa de sugestões utilizada pelo Poupatempo (de acrílico).

O sétimo exercício é chamar a atenção para o atendimento preferencial a idosos, grávidas, doentes e deficientes físicos. A lei também enfatiza a igualdade de tratamento e que mesmo que o cidadão tenha um cargo importante, todos

devem ter o mesmo tratamento. São mostradas fotos de placas que as organizações utilizam.

Em seguida, o professor alerta para a importância de informar o cidadão sobre o tempo que ele deverá esperar para ser atendido. Também é recomendada a utilização de senhas, seja manual, seja automática. São mostradas duas fotos: uma foto do gerenciador de senhas e também de uma senha manual.

Alguns pontos da lei que falam sobre medidas de proteção à saúde e à segurança também são mencionados e o professor sugere que cada um tenha sempre uma caderneta com dados que os cidadãos geralmente requisitam, mas que não são necessariamente dados relacionados ao órgão onde está sendo atendido. Por exemplo: às vezes o cidadão quer saber onde fica o metrô, o posto policial, o banco mais próximo. O professor também destaca a importância da limpeza do ambiente físico e também de haver um formulário para que o cidadão avalie o serviço do órgão. É mostrado um modelo presente na Apostila do Aluno (p. 24 e 25), e o professor pergunta aos participantes o que eles acham do modelo e sugere que o utilizem ou o adaptem para o órgão em que trabalham.

Módulo 4 – A linha de frente do atendimento: habilidades e atitudes

Objetivos

- Identificar os principais conceitos implícitos no processo de comunicação e a importância de cada um deles na relação de atendimento: emissor, receptor, mensagem, *feedback* e formas de comunicação.
- Analisar a importância de cada um dos conceitos na relação atendente X cidadão, para a satisfação das expectativas do cidadão.
- Reconhecer que a atitude de importar-se com o cidadão e com o trabalho que realiza constitui o verdadeiro segredo do bom atendimento.
- Aplicar às situações de atendimento os conceitos, as habilidades e as atitudes discutidos nesse módulo e nos anteriores.

O início do módulo dá-se através de uma pequena recapitulação do que foi dado anteriormente.

Em seguida, é registrada na lousa a seguinte frase: *Como prestar um atendimento de boa qualidade ao cidadão?* O professor deixa claro que esse módulo tem a função de analisar como a relação entre o atendente e o cidadão interfere no resultado do atendimento prestado.

É aplicado um jogo que possui duas etapas. Todos recebem uma folha de sulfite e utilizam na primeira etapa apenas um lado da folha. Deverá haver um voluntário. O voluntário recebe um desenho e tenta instruir a classe para que faça o mesmo desenho. Ele deverá estar de costas para a classe e ninguém poderá fazer perguntas. O objetivo é que a classe desenhe exatamente o desenho que o voluntário possui em suas mãos (figuras geométricas). Ao término do jogo, o professor contará quantos desenharam a figura corretamente.

Na segunda etapa, o voluntário receberá um outro desenho, e estará posicionado de frente para a classe. Ele deverá passar as instruções e a classe poderá fazer perguntas. O professor, após três minutos, contará quantos acertaram a figura. Ele discute os resultados com a classe, comparando os dois exercícios, e chega à conclusão “em conjunto” de que, no segundo momento, houve comunicação, interação do voluntário com a classe, entendimento das instruções e adequação da linguagem.

A partir deste jogo, o professor introduz a teoria da comunicação e sua importância no atendimento ao público. Diz que o processo de comunicação tem várias etapas, nas quais estão envolvidos o emissor e o receptor e que existe uma mensagem. Se o receptor não tiver interpretado adequadamente a informação recebida, a comunicação não estará completa. A mensagem pode ser verbal, não-verbal e simbólica.

O professor aplica mais um jogo para explicar o que é ruído na comunicação e, para isso, convida sete voluntários. A frase que deve ser passada de um para o outro, nos moldes do conhecido “telefone sem fio” é: *Para o atendente exercer seu papel profissional e de cidadão é necessário ter o compromisso de aplicar, no dia-a-dia do trabalho, os conceitos discutidos no curso.*

Após o jogo, o professor atenta para a escolha da forma de comunicar-se em função das características do receptor e da situação. Diz que existem quatro aspectos relacionados ao emissor, os quais podem aumentar ou prejudicar a efetividade da comunicação: habilidades de comunicação, atitude, nível de conhecimento do assunto e sistema social a que pertence. Após explicar no que consiste cada aspecto, o professor os questiona: *Quais condições da organização em que você trabalha podem prejudicar o atendimento?*

O professor diz que por mais satisfeito que um cidadão possa estar com o resultado que buscou, essa satisfação poderá ser prejudicada se o ambiente não estiver adequado, ou seja, se ele apresentar conflitos, falta de cooperação, rigidez, desarrumação, falta de limpeza, falta de orientação quanto aos serviços etc. O emissor, diz o professor, deve preocupar-se em ouvir com atenção, fazer perguntas, não interpretar apenas a partir do que foi dito.

O professor faz a seguinte pergunta: *Quais são as expectativas de vocês ao procurarem um serviço público?*

As respostas são colocadas na lousa e agrupadas em três colunas: serviços, condições e contato pessoal. O professor tenta demonstrar, a partir de um exemplo da função de atendente na Secretaria da Segurança Pública, que a expectativa do cidadão compreende ainda as condições organizacionais e a maneira como o funcionário se relaciona com os outros. Quanto mais o atendente preocupar-se em conhecer as expectativas do cidadão, maior será a probabilidade de corresponder àquilo que dele se espera.

O professor aplica mais uma dinâmica: convida seis participantes. Dois devem desempenhar o papel de cidadão e de atendente. Diz que os papéis de todos serão definidos pelos próprios alunos e que haverá um problema e que caberá a eles encaminhar o atendimento. O tempo previsto para essa tarefa é de 15 minutos: 10 minutos para o preparo e 5 minutos para a apresentação.

Enquanto o grupo prepara a cena, o professor, juntamente com a classe, faz uma síntese do que foi visto nos módulos 1, 2, 3 e 4, atentando para:

- diretrizes do atendimento e conteúdo das cenas – módulo 1;
- valores que devem estar presentes no atendimento – módulo 2;
- organização do trabalho e do ambiente – módulo 3;
- emissor, receptor, mensagem, *feedback*, formas de transmissão da mensagem, linguagem e atitude – módulo 4.

O professor deverá, após a apresentação, juntamente com os participantes, registrar na lousa os aspectos inadequados e adequados apresentados na cena.

Em seguida, aborda as atitudes inadequadas no atendimento, sobretudo quando o atendente reage negativamente ante a agressividade do cidadão. Em relação à atitude adequada, ele explica que o atendente deve ouvir atentamente, permitir que o cidadão descarregue a raiva, e mostrar-se compreensivo e cortês. Deve fazer perguntas, lidar com o problema de forma racional, ser claro e preciso na informação, certificar-se de que o cidadão está entendendo a mensagem, adaptar as informações às condições do interlocutor, atentar para a aparência e o jeito de expressar-se, utilizando gestos e tom de voz adequados.

O professor em seguida forma seis grupos e apresenta três questões. Cada questão é respondida por dois grupos.

1) De que forma a aparência, a desatenção no início ou no decorrer do atendimento e a organização do local de trabalho do atendente influenciam o resultado esperado pelo cidadão?

2) No atendimento por telefone, que outras atitudes são necessárias, além daquelas já discutidas?

3) Até o momento, tratamos apenas do atendimento ao cidadão. Temos o cliente interno, que são nossos colegas. Como tratá-los? Da mesma forma?

O professor, após as apresentações das respostas, deverá complementar, se necessário, com as seguintes observações:

- em relação à primeira questão: a desatenção, a aparência e organização expressam o desinteresse com o trabalho e com o cidadão;

- em relação à segunda questão: quando atender o telefone, não deixar tocar mais do que três vezes, identificar o órgão, cumprimentar o cidadão, identificar-se e perguntar no que pode ajudar, colocar o sorriso na voz, dar toda a atenção necessária, não deixar o cidadão esperar;
- em relação à terceira questão: manifestar indisponibilidade ao colega, sem uma análise prévia, é desconsiderar os objetivos comuns e comportar-se de forma individualista. Para isso, é importante informar-se a respeito da urgência, da complexidade e propor alternativas.

Enfim, o professor retorna à pergunta inicial: *Como prestar um atendimento de boa qualidade ao cidadão?* E apresenta em uma folha de *flip-chart* que as funções do atendente se resumem a dois papéis: elemento de ligação entre a organização e o cidadão e agente de melhoria da imagem do setor público.

O professor diz que, para desempenhar esses papéis, o atendente deve importar-se com o cidadão e com o trabalho.

O professor encerra o módulo solicitando a leitura do texto chamado: “Vestido Azul” (Anexo 8). É um pequeno texto que mostra que mudar não é tão difícil assim e as pessoas tem condições de provocar mudanças em seus pequenos espaços . Este texto foi entregue à Coordenação por um dos atendentes participantes.

3.9.3 – Operacionalização do Curso de Formação dos Agentes Educacionais

Houve três turmas do curso de formação dos agentes educacionais durante os anos de 2004 e 2005, e todas as edições do curso ocorreram em São Paulo, nas instalações da Fundap. Tanto os agentes sediados na capital como no interior foram convocados a comparecer à Fundap nas datas combinadas para permanecerem dois dias (16 horas). Todos os agentes educacionais receberam o material didático, que incluía os planos de aula, as transparências, os *slides* e a apostila do aluno. O curso de formação ocorreu com tranquilidade, os agentes receberam todas as informações sobre o programa, o pagamento e a forma de

enviar o relatório referente a cada turma ministrada. Após o curso, as outras estratégias de desenvolvimento profissional foram iniciadas: visitas ao Poupatempo, supervisão e reuniões periódicas.

3.10 – Avaliação do Curso de Formação dos Agentes Educacionais

Logo após o curso de formação, foi realizada avaliação por escrito, na qual 65 agentes educacionais responderam qual foi o melhor aspecto do curso e o que deveria ser melhorado. Vejamos a análise:

1) Qual foi o melhor aspecto do curso?

Iniciativa e proposta do curso	28	43%
Metodologia	14	21%
Instrutores	8	12%
Organização	7	11%
Material didático	7	11%
Oportunidade de serem multiplicadores	2	3%
Todos os aspectos foram importantes	1	1,5%
Infra-estrutura	1	1,5%

– Iniciativa e Proposta do Curso

Comentários:

Vinte e oito participantes, ou seja, 43%, confirmam que a iniciativa e a proposta do curso foram os melhores aspectos. Entenderam a intenção do programa como: sensibilização, mudança de atitude e de comportamento dos atendentes, compromisso e vontade de mudar, resgate da cidadania e da imagem do servidor público.

Depoimentos:

- “Lembrar aspectos simples de como proceder no atendimento ao cliente é que fazem a diferença no item melhoria de qualidade do atendimento”.
- “O resgate da imagem do prestador de serviço público”.

- “O atendimento ao público tanto interno quanto externo numa repartição pública, pois isto reflete na vida do dia-a-dia”.
- “A necessidade de conscientização do servidor de sua importância para o processo de melhoria da qualidade do atendimento”.
- “Ênfase no comprometimento do servidor”.
- “Mudança de atitude pessoal, através de compartilhar experiências e compreender a necessidade de mudar as atitudes, assumindo um compromisso com o atendimento”.
- “A receptividade”.
- “O rompimento de paradigmas no atendimento ao cidadão”.
- “A sensibilização dos atendentes, seu papel e sua contribuição para o órgão em que trabalha”.
- “Aprendi que o compromisso do servidor público é muito importante”.
- “A vontade de querer fazer melhor”.
- “Mudança de atitude que o atendente deverá analisar, buscando seus erros, se questionando e trocando de posição, deixando de ser funcionário para ser cliente”.
- “Foi a conscientização da importância do atendente na verificação que a imagem do órgão em que ele trabalha está estritamente ligada a sua pessoa, cabendo a frase: O espelho reflete você e você reflete a organização”.
- “Que o Estado através da Fundap apresenta a real preocupação em melhorar o atendimento, sendo que este correria o risco de generalizar o descrédito e gerar o desrespeito”.
- “A mudança de comportamento no que tange ao atendimento ao público”.
- “A proposta a que se destina sem dúvida foi o melhor aspecto, pois mantém a expectativa de que o Estado se propõe a realizar sua finalidade com a

essência de que o usuário não é somente um encargo, mas sim um cidadão pleno de direitos”.

- “O aspecto abordado mais importante foi a conscientização da necessidade de mudança de comportamento por parte do atendente ao público”.
- “O aspecto que melhor impactou o curso foi a abordagem dada aos valores que o funcionário deve exaltar ou redescobrir para se ver como um prestador de serviços”.
- “A iniciativa de motivar o funcionário público a prestar um serviço com boa qualidade”.
- “A plena insistência no campo da conscientização do funcionário público plantando a semente do comprometimento”.
- “A iniciativa sem dúvida”.
- “O curso foi excelente, pois criou um processo de melhoria na qualidade do serviço público para todas as áreas da administração pública paulista. Processo que em curto prazo já trará resultado”.
- “Em meu entendimento, o curso tem um aspecto totalmente positivo, pois desde que me conheço por cidadão, e hoje como servidor público também, é a primeira vez que vejo o governo preocupado com o atendimento ao um cidadão usuário”.
- “De forma geral, o curso demonstrou com clareza qual é o objetivo da missão, portanto deixo de individualizar qualquer tarefa”.
- “O melhor aspecto foi o resgate da cidadania de nós mesmos servidores públicos. Hoje sabemos que é possível fazer mais com menos. E como cidadãos merecemos o melhor atendimento possível e devemos também atender da melhor maneira possível”.
- “A idéia da necessidade do trabalho em equipe para a obtenção de resultados satisfatórios”.

- “Confesso que não conhecia a lei e gostei de tomar ciência, pelas muitas coisas que eu já procurava fazer no meu serviço, mas no geral aprendi bastante”.
- “O melhor aspecto foi a programação pré-estabelecida de forma clara e objetiva”.

– Metodologia

Comentários:

Catorze participantes, ou seja, 20%, mencionaram a metodologia como o melhor aspecto do curso. A forma como o curso foi oferecido permitiu que o participante interagisse ativamente durante o curso, por meio das dinâmicas, e pudesse correlacionar o que foi dito com sua experiência. O fato de o curso ter sido oferecido em módulos sem dúvida facilitou a assimilação do conteúdo. Dos quatorze participantes, quatro mencionaram as dinâmicas, pois elas enriquecem a discussão, eliminam o fator cansaço – já que mobilizam as pessoas –, e trazem para o grupo uma maneira de abordar o assunto de forma criativa e nova. A encenação de um atendimento público, o jogo de valores, a dinâmica da comunicação, dentre outros fatores, trouxe para a classe uma nova forma de olhar a realidade tal como é, o que possibilita refletir sobre ela.

Depoimentos:

- “A introdução inteligente das dinâmicas de grupo que ensinam e tornam o curso mais agradável.”
- “A maneira de trabalhar com dinâmica de grupo, trazendo a participação dos alunos”.
- “O modo de estruturação das aulas, envolvendo muitas dinâmicas, o que torna o treinamento mais vivo, chamando os alunos a participação”.
- “Todos foram perfeitos mas o aspecto referente aos teatros foram excelentes. Porque demonstrou a realidade da situação”.

- “O melhor foi o exemplo de atendimento, pois o exemplo fala muito mais alto do que palavras”.
- “Adaptar o objetivo do curso ao cotidiano do aluno, estimulando-os a todo o instante a correlacionar o que estava sendo transmitido com sua vivência pessoal e vivência do grupo”.
- “Foi a preocupação do desenvolvimento na qualidade do atendimento, sendo passadas, passo a passo, todas as etapas e principalmente o de sair das dificuldades diante dos alunos”.
- “O melhor aspecto de formação foi a participação igualitária, onde a oportunidade de expor as dificuldades de mudança de pensamento foi muito abordada”.
- “O curso foi extremamente prático em todos os módulos, facilitando a fixação dos princípios”.
- “A metodologia aplicada, permitindo que em pequeno espaço fosse possível avaliar, planejar e propor mudanças comportamentais, dentro de um processo de reconhecimento de si próprio e principalmente do semelhante, contribuindo em primeiro plano para a melhoria do atendimento do serviço público, mas que agrega valores bem mais expressivos, qual seja, o exercício do humanismo resgatando o diálogo e permitindo a criação de valores, o que provoca uma revolução. Princípio maior de toda humanidade de que é a paz mundial”.
- “Foi a maneira de abordar os assuntos de modo direto e em uma linguagem de fácil assimilação, que permitiu a participação de todos os alunos”.
- “O melhor aspecto foi o de se transmitir o conhecimento, deixando claro que o seu objetivo era o de conscientização e não de implantação impositiva”.
- “A descontração com que os trabalhos ocorrem dão um caráter informal, porém necessário ao entendimento”.
- “A divisão por módulos facilita a compreensão total do assunto e favorece o aprendizado”.

– Instrutores

Comentários:

Oito participantes, ou seja, 12%, valorizaram a dedicação, o profissionalismo, a capacidade, a didática e o preparo dos instrutores.

Depoimentos:

- “A dedicação e o conhecimento profissional dos instrutores que esmiuçaram ao máximo o assunto tratado, possibilitando uma apreensão espontânea”.
- “O profissionalismo da equipe docente no objetivo de transmissão da mensagem para a melhora da qualidade do atendimento”.
- “Conhecimento e capacidade dos instrutores em transmitir os conhecimentos, instalações e café, material didático”.
- “O melhor aspecto da formação foi poder contar com os instrutores muito bem preparados com aulas muito bem preparadas. A organização do curso em todos os aspectos foi ímpar e só temos a agradecer em tudo e até nos detalhes. No meu entender, o conteúdo está excelente e por enquanto não tenho nada a ser atrelado ou complementado”.
- “A qualidade do curso e seus instrutores”.
- “O nível técnico do corpo docente, preparação do material de apoio, o carinho de todos etc.”.
- “A didática apresentada vai ao encontro da instrução a ser realizada, facilitando sobremaneira o trabalho a ser realizado por nós”.
- “Em termos de planejamento, a parte didática foi complementada nos módulos pelos ilustres professores”.

– Organização

Comentários:

Sete participantes, ou seja, 11%, consideraram como melhores aspectos do curso: a organização e a recepção oferecida pela Fundap. Pode-se perceber,

através das frases abaixo descritas, que os participantes valorizaram o atendimento recebido e apontaram a atenção e a participação como variáveis importantes.

Depoimentos:

- “Melhores aspectos da formação: organização, preocupação em garantir os objetivos, preocupação com um bom atendimento e formação real de grupo”.
- “A organização do curso foi ótima, entenda-se por isso os detalhes que geralmente são esquecidos”.
- “O aspecto positivo foi a qualidade no atendimento dado pelo funcionário da Fundap a nós instrutores, pois o exemplo e a melhor forma de ensinar também a adequação do curso as necessidades do grupo e por fim por serem objetivos na abordagem dos temas”.
- “O atendimento humanizado recebido, valorizando o profissional, a organização da equipe”.
- “Achei notável a organização e os cuidados que foram tomados, atentando para os mínimos detalhes. A diferença realmente está nos detalhes”.
- “A excelente recepção que tivemos e a atenção que nos foi dispensada ao longo do curso. O desenvolvimento do curso pelos professores. A excelente estrutura colocada à nossa disposição”.
- “A interação com a equipe da Fundap; todos muito atenciosos e participativos”.
- Dois participantes, ou seja, 3% citaram o comprometimento e a oportunidade deles como multiplicadores do programa.
- “O comprometimento do instrutor como multiplicador com a garantia da aprendizagem dos alunos”.
- “A possibilidade de sermos multiplicadores de tão importante assunto”.

– Material Didático

Comentários:

Sete participantes, ou seja, 11% consideraram o material didático como principal aspecto do curso.

Depoimentos:

- “Material didático de suporte que foi fornecido com todo o conteúdo”.
- “O curso de formação como um todo teve seu ápice praticamente em todos os seus módulos. Estão todos de parabéns. O melhor aspecto da formação foi o material didático e esse apoio recebido (café, apostila, fita), enfim os meios que estão colocados para o nosso trabalho”.
- “Bom material didático, com textos de boa qualidade. A possibilidade de mudança no atendimento ao público, independente de ações oriundas das instâncias superiores”.
- “Foram os roteiros do curso em que usamos o processo da dinâmica. Faz-se melhor o entendimento do conteúdo”.
- “A qualidade do material didático fornecido tanto no aspecto de preparação e apresentação, quanto no conteúdo. O material não deixa dúvidas quanto à maneira de se conduzir o curso”.
- “O melhor aspecto do curso foi a organização do material didático, destacando-se os planos de aula”.
- “Todo o material de apoio foi entregue e com perspectivas de recebermos maiores informações no futuro, inclusive com a possibilidade de sermos reciclados e até aperfeiçoados”.

– Todos os Aspectos Foram Importantes

Um participante considerou:

- “No meu entender foi homogêneo, todos os aspectos foram importantes”.

– Infra-Estrutura

Um participante considerou:

- “Curso com infra-estrutura de ótima qualidade e que possibilita aqueles que são formados manter o mesmo nível nos seus respectivos municípios, através dos materiais que serão fornecidos”.

2) Qual foi o aspecto necessário não abordado?

Nada a acrescentar ao curso	29	44
Considerar relacionamento com chefia	5	7,5
Enfatizar a questão da motivação	5	7,5
Enfatizar as técnicas de atendimento	4	6
Aprofundar temas relacionados a relacionamento interpessoal	3	4,5
Enfatizar a importância do cliente interno	2	3
Aspecto da baixa auto-estima	1	1,5
Influência de questões particulares no trabalho	1	1,5
O poder de mudança do ambiente como atribuição da chefia	1	1,5
Enfatizar menos a lei e dar mais valor ao ser humano	1	1,5
A importância do controle e da fiscalização no atendimento	1	1,5
Mencionar o crime do desacato	1	1,5
O papel das ouvidorias para corrigir atitudes	1	1,5
Tratar da realidade de cada secretaria separadamente	1	1,5
Variar as dinâmicas de grupo de forma que os grupos não troquem informações	1	1,5
Mais experiência prática em formação de professores	1	1,5
Aumentar a carga horária do curso para poderem testar as aulas	1	1,5
A questão da vida do atendente fora do ambiente do trabalho	1	1,5
Conhecimento dos deveres antes de cobrar os direitos	1	1,5
A burocracia	1	1,5

O professor se colocando mais no lugar do aluno	1	1,5
A falta de informação na mídia para o público.	1	1,5
A questão de que se haverá suporte ou não quando chegarem ao trabalho	1	1,5

Comentários:

Nota-se que 44% dos participantes não mencionaram aspectos que não tenham sido abordados. Houve sugestões em relação ao conteúdo, dentre elas, abordar aspectos sobre motivação:

- “Motivação e avaliação do funcionário e a sua valorização”.
- “Quanto a motivação do atendente, podemos ser questionados ou pode ser comentado durante as aulas a questão salarial. O que pode ser e até onde pode ser incluída essa questão no curso?”.
- “Mecanismos de estímulos que poderiam ser utilizados para motivar os atendentes em suas missões”.
- “Como devemos motivar alguém a mudar de atitude em busca da qualidade se o seu órgão não fornece recurso para isso?”.
- “Aspectos motivacionais”.

Também sobre o conteúdo, sugeriram que fossem abordadas mais técnicas de atendimento:

- “Poderiam ter sido mais bem abordadas as técnicas de atendimento, citando-as dentro de uma carga horária maior”.
- -“Uma pincelada um pouco mais focada na atitude e apresentação pessoal do atendente na preocupação de fazer-se adequado ao papel e aos objetivos da instituição”.
- -“Não foram explicitadas as formas de atendimento telefônico, apesar de constar do roteiro de aula; pode ter algum professor que tenha dúvidas a respeito”.
- “Atendimento externo para fora da organização”.

Solicitaram mais técnicas de relacionamento pessoal e que fosse abordado o relacionamento com a chefia:

- “Quando o funcionário é perseguido pelos chefes e não consegue melhorar o atendimento. O curso poderia ter dois dias a mais para visita e treinamento prático”.
- “O aspecto da chefia deveria ser abordado um pouco mais, embora seja objeto de estudo na fase 2”.
- “Da importância da existência de uma sintonia entre os atendentes e os respectivos chefes com relação à política de qualidade no atendimento”.
- “O que fazer quando o superior do atendente não permite que ele faça seu serviço com qualidade?”.
- “Se preocupar mais com o Estado, e não somente com os atendentes, pois caso o atendente efetue com maestria tudo o que foi ministrado em aula, e seu supervisor não tenha o mesmo pensamento e sintonia, não poderemos ou conseguiremos manter o padrão proposto”.

Solicitaram, ainda, mencionar a importância do cliente interno:

- “Talvez faltou enfatizar que o cliente interno merece a mesma consideração e o mesmo tratamento”.
- “O atendimento do cliente interno mereceria mais atenção”.

Outros aspectos levantados foram: valorizar menos a lei e mais o ser humano, valorizar mais os deveres que os direitos e abordar mais o papel das ouvidorias.

É interessante notar que foram mencionadas sugestões em relação a aspectos inerentes ao funcionalismo público, como, por exemplo, abordar a questão da burocracia, a questão da vida do servidor fora do ambiente de trabalho, o aspecto da baixa auto-estima presente no servidor, o crime do desacato.

Em relação à metodologia do curso, sugerem: tratar a realidade de cada secretaria de forma separada, variar as dinâmicas, aumentar a carga horária para

que os professores possam testar suas aulas, oferecer mais experiência prática sobre formação de professores e atentar para a postura do professor, qual seja, a de colocar-se no lugar do aluno.

Sugerem também atenção sobre suas chefias: consideram que o poder da mudança está nas mãos dos chefes, sugerem o controle e a fiscalização no atendimento e solicitam suporte quando chegarem ao trabalho.

O fator importante dessa avaliação é que chamou a atenção sobre a necessidade de mudança, complementação, reflexão sobre o conteúdo, sobre a necessidade de acionar as chefias para a mudança e maior cuidado quanto à metodologia do curso.

3.11 – Visitas aos Postos Poupatempo

Após as 16 horas de formação, os agentes educacionais foram convidados a conhecer um dos quatro Postos Poupatempo, a fim de observarem o local e o funcionamento do órgão, considerado de excelência pela população. Os participantes puderam observar a gestão do posto e discutir com o gerente sobre o funcionamento do órgão, a formação e a capacitação dos atendentes, os instrumentos presentes no ambiente físico, dentre eles o gerenciador de senhas, e o tratamento dado aos cidadãos.

3.12 – Preparação dos agentes educacionais para as aulas

Após as visitas ao Posto Poupatempo, os participantes foram convidados a comparecer na Fundap, juntar-se aos demais professores e à equipe de formadores, para preparar suas aulas, estudar, elaborar as folhas do *flip-chart* e resolver todas as dúvidas em relação ao conteúdo. A equipe dos formadores permaneceu dois dias de plantão, em convivência com esses agentes educacionais, dando apoio técnico e psicológico para o trabalho que viria. Era muito comum ouvir deles que estavam inseguros, pois não sabiam como seriam recebidos pelos atendentes, como iriam reagir se não soubessem algo relacionado às especificidades de determinada organização.

Todos os agentes educacionais, após a formação, compareceram aos locais onde deveriam ministrar suas aulas para conhecer as salas. Em São Paulo, o local do curso era inicialmente a Universidade Anhembi Morumbi e, posteriormente, a Universidade Nove de Julho (ambos os contatos foram produtos de uma parceria). No interior, o curso ocorria nos Batalhões da Polícia Militar. Todo o material necessário estava à disposição do agente educacional no local de aula. No caso da capital, havia uma equipe de funcionários responsáveis pela recepção e administração do curso e, no interior, era a equipe dos policiais, na sede do Batalhão da cidade, que respondia pela administração do curso.

A administração do curso (realizada em São Paulo por estagiários e consultores e no interior por militares) era responsável por controlar a lista de presença, a ordem da sala de aula e a distribuição do material aos agentes, a confecção dos certificados, o encaminhamento do participante ao pronto-socorro (em caso de necessidade), os atestados, o fornecimento de tíquetes para lanche. A administração desses recursos era muito importante, uma vez que proporcionava a organização do curso e trazia tranquilidade ao agente educacional.

CAPITULO 4

A SUPERVISÃO DOS AGENTES EDUCACIONAIS E AS REUNIÕES PERIÓDICAS

Durante a realização das primeiras turmas, os agentes educacionais foram supervisionados pela equipe de formadores da Fundap. Essa fase foi primordial, pois se tratava do momento em que o agente demonstrava toda sua competência para ministrar o curso. A equipe da Fundap, na qualidade de observadora não-participante, verificava os seguintes aspectos: conteúdo, seqüência e conceitos-chaves, administração do tempo, respostas às dúvidas dos participantes, estimulação da participação dos alunos, precisão em seus vocabulários, formulação correta de questões, habilidade em saber ouvir e solicitar *feedback*. Além disso, o supervisor (da equipe de formadores da Fundap) registrava as dúvidas dos participantes quanto à administração do curso, como também as demandas de capacitação ou consultoria surgidas durante o curso e os problemas existentes.

Como participante da equipe – e, portanto, da equipe de supervisão –, percebi que problemas ocorriam durante as aulas. Algumas vezes, o agente educacional não seguia a seqüência do plano de aula, não respeitava o tempo destinado a cada módulo, não respondia às dúvidas dos participantes, tornando o curso muito expositivo e pouco participativo. Quando isso acontecia, o supervisor, no momento do intervalo do curso, dialogava com o agente educacional, a fim de sanar o problema. Caso ele voltasse a ter a mesma atitude, em outro momento novamente o supervisor, que possivelmente era outro membro da equipe da Fundap, o orientava. Se os problemas persistissem, então o agente educacional era convidado a dialogar com a coordenação e, por fim, a desligar-se do programa. Os agentes educacionais que foram desligados do programa o foram pelos seguintes motivos: não seguiam os planos de aula, abordando assuntos fora do programa e do contexto, não respeitavam o horário liberando os alunos muito antes dos horários previstos, aplicavam outras dinâmicas sem informar a equipe antecipadamente, incluíam assuntos sem relação nenhuma com o tema e não

tinham um bom relacionamento com a equipe do projeto, com os demais agentes educacionais, com os participantes ou com a coordenação.

Ao observar cinco dos agentes educacionais no momento de suas aulas, como supervisora e observadora não-participante, pude perceber o quanto eles estavam familiarizados com o tema. Com o questionário em mãos, pude registrar minhas observações, que serviram para avaliar e orientar o agente educacional.

Questões:

1) O agente educacional está respeitando o horário do curso⁷?

Quatro dos cinco agentes educacionais começavam o curso após o horário de início. Percebendo que isso era comum, procurei saber o que estava acontecendo. A verdade é que a maioria dos alunos demorava a chegar ao local do curso, porque ele acontecia na Universidade Nove de Julho, no 7º andar, próximo à estação Vergueiro do Metrô, bem distante da residência dos participantes. Então, a conduta do agente educacional era a de aguardar a chegada de pelo menos metade da classe para então iniciar a aula.

Durante a aula, observava a postura do agente educacional em relação aos alunos: se os recebia bem, se os acolhia, se os cumprimentava, se permanecia em pé ou não, se apresentava as regras de convivência (uso de telefones celulares, horários do café, horários de início e fim do curso). Notei que, desses cinco, um deles permanecia sentado o tempo inteiro. Ao final da aula, conversei com o agente educacional e pedi para que não se sentasse o tempo inteiro, porque isso poderia passar a idéia de acomodação, de pouca importância ao participante, de monotonia. Desse grupo, todos apresentaram as regras de convivência, e quatro deles comunicaram-se bem; um deles, entretanto, aparentava ser muito sério e formal.

2) Os agentes educacionais estão seguindo o plano de aula em relação ao conteúdo, seqüência, conceitos-chave ou faltou algum assunto?

⁷ Período da manhã: das 8h30 às 12h30, período da tarde: das 13h30 às 17h30, horário do intervalo: manhã: das 10h30 às 10h45 e tarde: das 15h30 às 15h45.

Percebi que dois deles apenas mudaram o horário das dinâmicas dos módulos, (porém não houve nenhuma alteração importante).

3) O agente educacional está controlando o tempo?

Percebi que apenas um deles estava se perdendo em relação ao tempo e atrasando todo o programa. Ao final, conversei com ele para controlar melhor o tempo, porque caso contrário o conteúdo não seria contemplado em sua integridade.

4) O agente educacional está respondendo às dúvidas apresentadas pelos alunos?

Um dos agentes educacionais ignorou a pergunta de um aluno em relação ao significado do poema de Moreno. Em outra ocasião, duas questões foram apresentadas a dois professores. A primeira era: *Como conscientizar o público de que do outro lado está um ser humano (atendente)?* O professor respondeu: *Através da nossa atuação, transformando o ciclo vicioso em virtuoso.* O outro questionamento, apresentado a uma professora, foi: *Na minha repartição não tem nada disso e não terá.* A professora respondeu: *A lei orienta a ter, vamos seguir a lei.* Uma última dúvida: *Por que eu tenho que levar na cara?* (referindo-se a um cidadão agressivo). A professora respondeu: *porque você é linha de frente!* As respostas não foram consideradas totalmente adequadas e isso foi trabalhado e explorado nas reuniões periódicas com esses agentes.

5) O agente educacional estimula a participação dos alunos?

Um deles solicitou aos alunos que utilizassem a memória e que verbalizassem o que haviam visto nas cenas, outro perguntou se havia alguma dúvida. Um dos agentes fez as seguintes indagações em relação aos exercícios do módulo 3: *Fizeram? Alguém sabe?* Outro agente utiliza as questões: *Concorda? Está certo isso?* Além disso, faz perguntas elogias, incentiva.

6) O agente educacional é preciso no vocabulário referente ao conteúdo?

Todos tinham excelente vocabulário.

7) O agente educacional formula as questões corretamente?

Todos formulavam.

8) O agente educacional ouve as respostas e solicita feedback?

Todos ouviam e solicitavam *feedback*.

9) Registrar dúvidas em relação à administração do curso

Quanto ao registro de dúvidas dos alunos em relação à administração do curso, para um deles foi perguntado se a classe poderia ficar sem intervalo e sair 15 minutos mais cedo, para outro foi perguntado se temporários participariam do curso. Os agentes educacionais estavam orientados em relação a essas questões. Não havia problema em extinguir o intervalo e terminar o curso mais cedo, bem como sabiam que os temporários não participariam do curso.

10) Pedidos para anotar demandas de capacitação ou consultoria surgidas durante o curso e de que órgão é o aluno solicitante.

Não houve nenhum.

11) Pedidos para registrar eventuais problemas ocorridos durante o curso.

Uma participante, com o intuito de agitar a classe em relação à situação atual do servidor público, disse que o servidor é jogado de lá para cá como um lixo, tem baixos salários e que esperava que esse curso a animasse. Não obteve apoio nem manifestação da classe.

4.1 – A Importância da Supervisão

O momento da supervisão era uma fase muito importante do desenvolvimento profissional do agente educacional; era o momento em que ele era visto em sua totalidade. Além de ser observado por um dos criadores do curso, era também orientado por ele, pois recebia todo o apoio em relação a qualquer questão: de conteúdo, da maneira como proceder diante de uma questão polêmica e difícil surgida em sala de aula, de como proceder diante de uma postura agressiva de um participante. No momento da supervisão, era possível para o formador colher informações importantes provindas dos participantes, não

só em relação a realidades e dificuldades dos órgãos, mas também quanto ao impacto do curso, o que estavam pensando sobre ele, quais eram as idéias, posições, indignações, preocupações e aspirações do servidor público. Essas informações traziam melhorias para a divulgação e o conteúdo do curso, e para discussão nas reuniões periódicas em que os agentes se encontravam.

Era o momento de avaliar a eficácia das 16 horas das atividades das quais os agentes educacionais participavam e de reavaliar o conteúdo, as dinâmicas, se elas estavam sendo aplicadas corretamente ou que outras formas poderiam tomar para tornarem-se interessantes. Era o momento de avaliar o agente educacional, sua relação com os participantes, sua facilidade em abordar os diversos módulos e fazer suas interligações com entusiasmo, motivação, e capacidade de liderar e sensibilizar o participante para a mudança.

Foi o momento de avaliar se as 16 horas de curso foram suficientes para que eles ministrassem o curso. De acordo com a opinião da equipe, essa quantidade de horas foi adequada, mas foi também importante complementar essa formação com a supervisão e as reuniões periódicas, que acabaram por enriquecer o conhecimento dos agentes educacionais e trazer-lhes experiência, “jogo de cintura”, facilidade para abordar questões polêmicas e específicas do servidor público.

4.2 – Reuniões Periódicas Contribuindo para o Aperfeiçoamento do Curso

Um elemento importante para o desenvolvimento profissional do agente educacional foram as reuniões periódicas. Elas ocorriam ora mensalmente, ora bimestralmente.

Dentre os objetivos dessas reuniões, o primeiro e mais importante era o *feedback* (retorno) trazido pelos agentes educacionais em relação ao andamento das aulas. Por exemplo: se tudo correu dentro do esperado, se houve algum problema de ordem administrativa, que resistências encontraram nos participantes do curso e como as resolveram, que dúvidas surgiram, se questionaram algo que não souberam responder etc.

Um segundo objetivo era trocar conhecimentos relacionados à realidade dos diversos órgãos (havia alunos de diversas secretarias: Administração Penitenciária, Segurança, Saúde, Educação etc.. Esse momento era importante porque os agentes, tendo esse conhecimento, entravam em sala de aula mais seguros e os alunos, por sua vez, adquiriam maior confiança no agente educacional. Pude perceber que havia um desejo de ajudar o outro durante essas reuniões, pois alguns mostravam que já haviam passado por situações de dificuldade e contavam o que fizeram para solucioná-las. Ao mesmo tempo, a equipe formadora intervinha, defendendo ou não a postura dos agentes e mostrando novos caminhos quando havia necessidade.

Um terceiro objetivo era proporcionar o contato entre os agentes educacionais e também o contato entre a equipe técnica capacitadora e os agentes educacionais, no sentido de criar um ambiente aberto para a colocação de preocupações, anseios e dúvidas.

Um quarto objetivo era o de repensar e avaliar continuamente o papel de agentes educacionais dentro desse projeto governamental.

Um quinto objetivo era o de abrir um espaço para melhoria do curso, ou seja, discutir as possíveis alterações no conteúdo, na metodologia e na avaliação do curso, considerando também as sugestões dos participantes a partir da discussão em sala de aula e por meio da caixa de sugestões.

É importante relatar que, no início do programa, os agentes educacionais mostravam-se, durante essas reuniões periódicas, bastante ansiosos, preocupados, apreensivos e sentindo-se com uma carga muito grande de responsabilidade. Mesmo sentindo-se desse modo, diziam que o impacto havia sido positivo e que conseguiam aplicar os conceitos adquiridos, pois tinham domínio do conteúdo. Pelos depoimentos dos agentes educacionais, os alunos apresentavam carência pessoal, cognitiva e funcional e um forte sentimento de impotência. Mas, ao terminar o curso, saíam com uma visão de que existia possibilidades de mudança, e com a auto-estima mais elevada, portanto sensibilizados.

Também era nítido que a cada reunião o agente educacional tornava-se um novo agente, com mais informações, mais maturidade, mas experiência e principalmente mais segurança.

A partir de um levantamento das atas de reuniões, podemos ter uma “fotografia” do que foi discutido e das mudanças sugeridas, tais como mudanças no conteúdo, mudança de postura do agente educacional, mudanças no material didático, na estratégia de composição das classes e no aprofundamento de algumas questões.

Dentre as informações contidas nas atas das reuniões, podemos destacar:

Em relação ao material didático, os agentes educacionais pediram:

- mais cópias do *kit* das fotos dos órgãos (módulo 3). Cada agente educacional recebia três jogos de fotos. (*Aumentamos para cinco jogos*);
- *flip-chart*, pois nas instalações da Uninove e da Anhembi Morumbi só havia lousas. (*Nas universidades não foi possível resolver o problema, porém, quando os cursos ocorriam na Fundap ou no interior, foram providenciados flip-charts*).

Em relação à postura do agente educacional, houve pedidos para:

- os agentes enfatizarem a importância de desenhar o fluxo de trabalho do módulo 3 (pois muitos resistiam). (*Foi recomendado um trabalho de sensibilização para a importância do exercício, já que a lei deveria ser respeitada*);
- os alunos não fumarem nos andares. (*A questão foi solucionada, designando-se o primeiro andar do prédio para os alunos fumarem*);
- flexibilizar e introduzir as cenas onde fosse possível. (*Sim, foi possível a flexibilidade*).

Em relação à organização do agente educado, foi solicitado que:

- o agente educacional reorganizasse o material do curso após usá-lo para que o outro agente educacional pudesse reutilizá-lo com facilidade.

Em relação ao conteúdo do curso, foram solicitadas:

- alteração de uma das dinâmicas (o jogo de comunicação – módulo 4), pois era muito complexo, queriam um mais simples. (*O curso foi modificado, a figura presente no jogo de comunicação foi modificada para uma mais simples*);
- alteração da frase da dinâmica do correio sem fio para: “A cidadania e a profissionalização são valores fundamentais norteadores do trabalho do servidor público”.

Discussões sobre o conceito de competitividade:

- discussões sobre a questão da cidadania. A leitura recomendada foi: “Administração Pública voltada para o cidadão”. (*O artigo foi discutido na reunião subsequente*);
- discussões sobre a questão da liderança. A leitura recomendada foi o livro: “O monge e o executivo”, de James Hunter. (*O livro foi discutido. Também o livro “Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente”, de Paulo Roberto Motta, foi lido e discutido*);
- modificação da gravura central da apostila: inserir extintor, pessoas de raças diferentes, plantas, lixo, balcão com atendimento preferencial, hidrante. (*A equipe técnica recontratou um desenhista para refazer a gravura – a qual faz parte da apostila do aluno, versão 2. A gravura foi modificada*);
- modificação da dinâmica da “roda”: virar a roda ao contrário. (*Foi recomendada, caso os alunos conhecessem o modo anterior*);
- citações dos objetivos dos módulos ao começo e ao final de cada um. (*Foi aceito*);
- mudanças da forma como estava sendo ministrado o módulo 3. A lei deveria ser apresentada, as fotos entregues e os exercícios explicados de uma só vez. A partir desse material, cada grupo apresentava suas conclusões. (*Foi aceito*).

Em relação a informações importantes vindas dos agentes educacionais em relação a qualquer aspecto do curso, foi dito que:

- a maioria dos participantes não aceita ser chamada de servidor público. Foi decidido que continuaríamos a utilizar esse termo, já que na realidade os

atendentes são servidores públicos, porém mostrou-se que isso não significa que sejam “capachos”, como pensam alguns;

- o curso foi considerado excelente;
- os participantes estavam menos agressivos, fazendo menos questionamentos;
- a chefia dos participantes não estava permitindo as inscrições;
- os participantes não conseguiam vagas pela Internet;
- as chefias enviam seus subordinados por castigo ou porque são amigos do chefe e por não acreditar no novo modelo de gestão.

Em relação à estratégia para obter mais adesão ao curso, os agentes educacionais sugeriram:

- aumentar o número de vagas nas salas;
- “colocar o chefe junto no curso”. (*Foi criado um outro curso para gestores*);
- que o governo deveria convocá-los a participar do curso. (*Não foi possível, mas foi feito um trabalho no sentido de a Central de Recursos Humanos informar sobre o curso*);
- descentralizar o curso. (*Foi descentralizado, especialmente nos hospitais, Procon, Universidades*);
- que representantes da Fundap deveriam sair e fazer a propaganda do curso;
- que deveríamos abrir caminhos para as pessoas se inscreverem. (*A Central de Recursos Humanos foi contatada para facilitar a inscrição*).

Em relação à metodologia adotada, os agentes educacionais consideram:

- o módulo 3 cansativo;
- o módulo 1 repetitivo, pois o assunto já era conhecido com pouco dinamismo;
- que deveria haver mais liberdade para introduzir algumas dinâmicas e vitalizar os horários críticos;
- que havia muita dinâmica no primeiro dia e pouca no segundo. Propuseram enxugar os conteúdos repetitivos e rever critérios na formação das turmas;
- que deveria haver maior contato com os outros professores.

Uma das reuniões periódicas foi destinada a discutir o papel dos agentes educacionais. A partir do depoimento abaixo, percebeu-se o quanto eles estavam sensibilizados para a importância do seu papel de facilitador de aprendizagem. Nesse depoimento, está presente o caminho árduo que o agente educacional tem de trilhar para quebrar a resistência do aluno e sensibilizá-lo para enxergar que o atendimento, tal como está sendo oferecido, não é mais desejado, não é aceito, e ele como servidor público tem o dever de servir bem e o cidadão tem o direito de receber um atendimento de qualidade.

Depoimento de um agente educacional:

“Nas cenas estamos reconhecendo e identificando os problemas, através do diagnóstico, do conhecimento compartilhado, porém o aluno não está convencido de que ele precisa mudar. Via cenas, ele vai-se tornando cúmplice de que as coisas vão mal e que ele precisa fazer algo. Eu (agente) quero chegar a um resultado maior. No processo eu vejo que eles têm dificuldades. Eles identificam a necessidade de mudar o comportamento, mas durante o processo eles identificam as dificuldades. Eles percebem que não podem ficar só no diagnóstico. Os alunos estão adormecidos através das atitudes, nós os sensibilizamos e transformamos o cidadão que por sua vez transforma o outro: mudança de comportamento. Ele não pode usar a desculpa da estrutura para justificar a sua inércia. O professor tem compromisso com a questão do ensino e aprendizagem. O papel dele é favorecer o processo e ensinar, sensibilizar, prover diagnóstico. Temos que saber o peso dessas outras coisas. O aluno é o “start” e o professor embarca numa jornada de 16 horas. É importante respeitar as diferenças, às vezes tem um aluno analfabeto, usamos sinônimos, a reta, a linha, o risco. É importante adequar o curso ao perfil, senão a pessoa dorme. Se o professor não prepara o aluno percebe. A maneira como estamos trabalhando o conteúdo tem que fazer sentido. Poderíamos colocar mais coisas... Em relação à organização do trabalho ou do ambiente, eles dizem: estou prestando serviços, mas se o ambiente não estiver bem, não servirei bem. Essa construção é feita professor - aluno, aluno - professor. Alguns alunos dizem: -“Você mudou minha vida, é o impacto do curso!!”

Em uma das reuniões periódicas, foi discutido o papel do agente educacional. Perguntados sobre esse papel, percebeu-se que agente educacional sentia-se responsável por ajudar o aluno a motivar-se para a mudança de comportamento, através da sensibilização, da ajuda à reflexão. Algumas frases:

- “Ajudar o aluno a reconhecer, identificar suas dificuldades, fazendo um diagnóstico compartilhado e o reconhecimento da necessidade de mudar”.
- “Ajudar a refletir sobre a mudança necessária e motivar para a mudança”.
- “Sensibilizar o aluno”.
- “Quebrar o paradigma – através da sensibilidade, do conhecimento. Mudar o modo de ver as coisas”.
- “Favorecer as potencialidades dos alunos. Incentivar é uma estratégia para atingir os objetivos. A potencialidade se transforma em realidade. No processo ocorre a sua transformação. É um aspecto do processo de mudança”.

Percebe-se também que o agente educacional estava preocupado com a metodologia, reconhecendo que estava lidando com adultos, trabalhando, portanto, como facilitador da aprendizagem. Algumas frases:

- “Facilitar a participação. É a metodologia”.
- “O papel do professor é prover os alunos para que eles dêem a própria resposta”.
- “Reconhecer o papel da plenitude de servir como catalisador para a transformação. É uma construção conjunta”.
- “Ter como base que a troca é bilateral, em cada aula o professor se torna um professor diferente”.
- “O professor tem que saber ouvir e aprender”.

É presente também a intenção de fazer com que o aluno se enxergue por dentro, enxergue suas fragilidades:

- “Instigar a crítica e a criatividade, o professor vai inteiro para a sala de aula. No sentido do curso, eles apontaram o chefe como culpado, dizendo: *Se o meu chefe fosse diferente a minha realidade seria outra*. Quando você olha para dentro, tem a possibilidade de qualificar as suas fragilidades, mostrar ao aluno que não temos o poder de mudar o outro”.
- “Olhar para fora e olhar para dentro. Quem olha para fora sonha, quem olha para dentro desperta”.

É presente também a intenção de elevar a auto-estima dos alunos:

- “O nosso papel é trabalhar a auto-estima. Eles chegam arrasados, com medo, inseguros, são pessoas respeitadas e querem condições melhores de trabalho. Temos que entender a relação. O professor interage com o aluno, o professor é o atendente do aluno. O professor não é o detentor do saber”.
- “Estimular o aluno, vivenciando valores que nortearão as suas vidas futuras”.

Existe também a intenção de acolher, de respeitar o indivíduo:

- “Acolher a pessoa como única, respeitando as diferenças”.
- “Integrar o grupo a partir do individual para o grupo”.

Ao mesmo tempo em que há o respeito pelo adulto, ainda há os que acham que é o professor quem ensina e o aluno quem aprende.

- “Entender a relação: ele como o servidor do aluno, o professor servindo e o aluno aprendendo”.

Há o desejo de ser prático:

- “Sistematizar a informação e torná-la prática (do que é falado e discutido, não no plano filosófico)”.
- “Organizar o processo aprendizagem, estabelecer objetivos, avaliar o processo”.

Há a intenção de que o aluno vença a batalha:

- “A realização do aluno é a realidade do professor”.
- “O professor deve criar condições para que o aluno supere”.

Outras respostas:

- Fazer ter certeza da necessidade do compromisso com a instrução.
- Ser transformador da realidade.

As reuniões periódicas foram momentos de alegria e muita reflexão. Em uma delas, um dos agentes educacionais pediu para distribuir o texto: *Encontro para mostrar o quanto este momento era esperado por todos eles (Anexo 7)*.

CAPÍTULO 5

AVALIAÇÕES GERAIS

Posteriormente à realização das atividades, pareceu-me importante verificar em vários âmbitos quais foram os resultados que permaneceram. Procurou-se ouvir participantes dos cursos, equipe formadora, os atendentes públicos que foram formados pelos participantes das atividades, as instituições que participaram do programa.

5.1 – Avaliação na Visão dos Agentes Educacionais

Durante três anos consecutivos de cursos ministrados pelos agentes educacionais, entrevistei cinco deles, por meio de questionário, para saber o que eles acharam do curso de formação do qual participaram, ou seja, se ele foi suficiente para que eles ministrassem o curso para os atendentes, no que ele foi falho e o que poderia ser feito para que ele fosse completo. Solicitei que comparassem o início das aulas e o estágio atual – que diferenças existiram, que módulos consideraram importantes e quais não são importantes, que outras ações julgaram importantes para que o conteúdo não se perdesse e sempre se mantivesse com um bom nível de qualidade. Uma avaliação do curso de formação foi feita imediatamente após o curso; no entanto, considerei importante entrevistá-los, alguns anos depois. Dessa forma, obteríamos uma visão mais madura.

Questionei o que acharam dos planos de aula e se os julgavam indispensáveis, se existia algum tema que poderia ser incluído no curso, e finalmente solicitei que escrevessem sobre a experiência deles como agentes educacionais nesse curso, apontando aspectos positivos e negativos.

Apesar de poucos responderem, por muitos estarem atualmente (2007) fora do programa (em face do pequeno número de turmas hoje existentes), suas respostas foram muito ricas e interessantes, e permitiram uma reflexão séria sobre o curso.

As questões e as respostas estão aqui apresentadas:

1) *O que você achou do curso de formação de professores no curso de melhoria da qualidade no atendimento ao cidadão em todo o seu conjunto? Ele foi suficiente para que você ministrasse o curso? No que ele foi falho, no que ele foi bom? O que poderia haver para ele ser considerado completo?*

- “O curso foi muito bom e enriquecedor. Para ser completo, deveríamos ter vivenciado o programa na íntegra, tal qual ele aconteceria com o público”.
- “O curso de formação foi muito bom. É difícil entretanto dizer que foi suficiente para ministrar o curso, pois as reuniões subseqüentes foram fundamentais para aprofundamento dos temas, proporcionando a nós maior segurança para dar as aulas”.
- “Achei que o curso foi bom. Ele foi suficiente para que eu pudesse ministrar as aulas. A parte falha foi que no próprio curso de formação houve muitas alterações na formatação do curso, o que gerou um pouco de dúvidas, a parte boa foi que os agentes educacionais tiveram a oportunidade de tirar as dúvidas e de fazer sugestões de alterações. Para ser completo, o curso deveria ser mais bem discutido com os agentes educacionais, antes de ser definida a sua formatação final”.
- “O curso foi bom, porém não foi suficiente. Exigiu que nós agentes educacionais estudássemos os planos de aula e decifrásssemos o que deveria ser ministrado. O curso foi um apanhado geral de conhecimentos sobre o assunto, mas acho que faltou objetividade”.
- “No meu entender, o curso de formação de agentes educacionais para o CMQAC foi suficiente, desde que aliado a estudos e pesquisas sugeridos pelos docentes do referido curso. Foi o que eu fiz e acredito que me sai bem durante o desenvolvimento do curso, conforme programação. Todos os módulos são importantes, sendo necessário que o professor tenha uma visão global dos dois dias do curso, tendo o cuidado de fragmentá-lo através dos módulos. Entendo que o professor deve pinçar alguns conceitos e experiências dos participantes em vários momentos, daí a importância de ter muito claros os objetivos e conteúdos de todos os módulos numa dialética contínua de trocas,

experiências, sem esquecer o aspecto teórico para não ficar no ‘achismo’, apenas”.

Conclusão: O curso de formação ainda é lembrado de forma positiva. As demais ações de desenvolvimento profissional do agente educacional foram consideradas importantes: supervisão e reuniões periódicas. O fato de não ter havido um momento durante o curso para que o agente pudesse ministrar a aula e ser observado pelos demais foi considerado desnecessário pela equipe formadora do curso, visto que o processo de supervisão substituiu plenamente o que podemos chamar de “aula prática”.

2) *Fazendo um comparativo entre o curso no seu início e o curso hoje, que diferenças existem? Nos módulos, quais dinâmicas são importantes? Quais não são?*

- “Houve modificações nos módulos 3 e 4. Todos os módulos são importantes, pois cada um tem objetivos importantes para o atendimento com qualidade”.
- “O exercício para a elaboração de *banners* e faixas foi modificado (módulo 3). A dramatização do módulo 4 também sofreu modificação, não tem mais o script”.
- “Todos os módulos são importantes, pois cada um tem objetivos importantes para o atendimento com qualidade”.
- “As mudanças no módulo 3 fizeram com que os grupos aceitassem melhor as atividades. Havia nos primeiros grupos uma resistência em desenhar ambientes, escrever faixas. No módulo 4, a inclusão da atividade do desenho não dava para fazer com tranquilidade, com segurança, porque nem sempre o resultado era compatível com o esperado. A mudança para a apresentação de apenas uma cena de um atendimento de qualidade foi mais produtiva do que nas dramatizações da primeira orientação. Todos os módulos são importantes, mas se fosse enumerar eu colocaria o módulo 4 como o mais importante. Para os módulos 2 e 3 seria bom encontrar um jeito (talvez com mais dinâmicas) de torná-los menos cansativos (observações dos alunos). O curso melhorou muito, pois foi realizada a introdução de boas dinâmicas, além de alterações na seqüência de assuntos a serem abordados”.

- “Não há mudanças significativas”.

Conclusão: Os agentes educacionais lembraram-se que as modificações foram realizadas basicamente nos módulos 3 e 4. Essas modificações foram feitas porque eles trouxeram essa necessidade para as reuniões periódicas. Tivemos informações de que o módulo 3 estava cansativo e que o módulo 4 precisava de alterações. Percebe-se que eles deram importância para todos os módulos, valorizaram as dinâmicas e responderam positivamente às alterações realizadas.

3) Que outras ações você julga importantes para que o curso não perca sua versão original e sempre mantenha um bom nível de qualidade?

- “Manter o esquema de relatórios, onde se devem informar mudanças, o porquê e as conseqüências. Continuar com reuniões e supervisão”.
- “A pesquisa bibliográfica e a leitura de textos são ações importantíssimas que devem continuar e algumas mudanças nas atividades propostas pelos professores quando perceberem dificuldades de aceitação do grupo”.
- “Devem ser realizados debates constantes com os professores para que possamos aprimorar o curso constantemente. O curso é muito bom”.

Conclusão: O grupo valorizou as leituras de textos e os debates com os colegas, porque, de fato, essas ações complementaram e enriqueceram o curso de formação: a supervisão e as reuniões periódicas.

4) Você julga as dinâmicas necessárias?

- “Sim. As dinâmicas tornam as aulas mais atrativas e menos cansativas. Elas possibilitam que apliquemos na prática assuntos tratados anteriormente apenas teoricamente”.
- “As dinâmicas ajudam a guardar as lições teóricas. Para manter um bom nível de qualidade, devem-se avaliar os professores e exigir que eles mantenham o padrão.”
- “As dinâmicas são necessárias para provocar a reflexão, a vivência de conceitos a serem discutidos ou compreendidos. Elas dão um sentido mais concreto às idéias que são expressas na fala do professor ou do aluno”.

- “As dinâmicas são fundamentais, pois as pessoas aprendem mais fazendo e vivenciando do que simplesmente ouvindo. O impacto é maior e a mensagem passa mais facilmente”.
- “As dinâmicas permitem aos participantes a elaboração de um novo olhar sobre os problemas do cotidiano. Considero importantíssimas”.

Conclusão: Houve unanimidade em relação à importância e à valorização das dinâmicas. Além de tornar as aulas mais atrativas, a mensagem foi transmitida mais facilmente.

5) O que você achou dos planos de aula? São indispensáveis?

- “Estão bons. Eles são indispensáveis. Sobre a bibliografia confesso não ter tido tempo para fazer uma avaliação mais criteriosa”.
- “O plano de aula está muito bem detalhado e sua leitura/estudo prévios e sua consulta são fundamentais. Eu pessoalmente tenho dificuldade para lê-lo ou usá-lo durante as aulas, pois não consigo ler e acompanhar tanta informação em letra pequena. Assim, elaborei a partir do plano oficial, um plano resumido com as etapas etc. No módulo 4 foi adotado o esquema de colocar a fala do professor. Essa forma de apresentação não me ajuda muito, pois nunca falaremos de forma exatamente igual ao que está no plano de aula. Prefiro a forma de apresentação dos outros três módulos. A bibliografia é ampla e ajuda”.
- “Os planos de aula elaborados detalhadamente com a seqüência dos itens e até com tempo para cada atividade facilitaram a organização do esquema das aulas”.
- “O plano é imprescindível, mesmo que não seja tão minucioso. O plano do módulo 1 é uma introdução do curso, porque tem atividades mais leves e o tema trata de uma forma bem geral tudo o que vai ser visto no curso, dando uma visão ampla, mas já enfatizando a questão da relação que vai ser aprofundada no módulo 4. Eu sempre enfatizei que os assuntos iam ser aprofundados nos módulos seguintes e mesmo assim alguns alunos observavam o tratamento superficial. No plano do módulo 2, a atividade de redigir algumas frases a respeito da mudança no setor de atendimento de cada

aluno apresentou algumas dificuldades porque na minha opinião o grupo ainda não tem muitos elementos para pensar mais concretamente no assunto. O plano do módulo 3 facilita a aula mais dialogada, especialmente na primeira e última atividade. O módulo 4 tem muitos itens a serem abordados e às vezes até repetitivos, o professor tem que administrar muito bem o tempo para dar todo o conteúdo do plano. A bibliografia é importante para o professor ter um conhecimento mais profundo do assunto e resolver, se necessário, suas dúvidas”.

- “Muito bons os planos de aula e a bibliografia. Sem eles, ficaria difícil ministrar o curso, pois o curso de formação, como já foi dito, não completa todo o conhecimento para ministrar o curso”.
- “Os planos de aula estão esmiuçadíssimos. Permitem ao professor visualizar todo o processo. No módulo 1, o ponto alto foi a dramatização de uma forma lúdica para podermos discutir a realidade, as diretrizes (gestão e estruturação dos serviços). Deixar como está! O módulo 2 é bastante teórico, um pouco cansativo, devido ao excesso de aulas expositivas. Gosto do módulo 3, pois é possível aliar a teoria da prática ação-reflexão-ação. Nesse módulo, procurei envolver os participantes de um mesmo setor/unidade para que elaborassem o fluxograma real, considere bastante válida essa atividade. O módulo 4 contém atividades interessantes e válidas além de práticas, despertando os participantes para a ação: funções do atendente / sugestões ao atender telefone e a comunicação com cliente irritado”.

Conclusão: Os planos de aula, de maneira geral, facilitaram o andamento das aulas. Embora alguns preferissem utilizar esquemas pessoais, ele ainda era consultado, utilizado como guia durante as aulas.

6) Existe algum tema que poderia ser incluído no curso?

- “Qualidade de vida e combate ao stress”.
- “Acrescentar um tema de psicologia como percepção, características de tipos psicológicos”.

- “Falar sobre as tendências que os servidores têm de se colocarem como vítimas, sempre responsabilizando os outros pelos problemas e soluções. Talvez trabalhar mais a necessidade de uma postura mais responsável, assumindo a parte que cabe a cada um na melhoria do atendimento no serviço público”.
- “Mais detalhes sobre os programas de qualidade implantados em algumas instituições”.

Conclusão: Alguns temas foram sugeridos para serem incluídos no curso. Os participantes demandaram durante as aulas a discussão desses temas, porque precisavam de um preparo maior para lidar com as adversidades e reduzir o stress durante o trabalho.

7) Escreva sobre sua experiência como professor deste curso, apontando pontos positivos e negativos.

Pontos positivos: “Amadureci muito ministrando as aulas na Fundap, pois aprendi muito com os alunos, a troca de experiências foi fantástica, e não teria sido possível sem os cursos da Fundap. Passei a disseminar os ensinamentos do curso em todas as oportunidades que tive (reuniões, revista da tropa etc.) e percebi que a aceitação foi muito boa. Pontos negativos: “Como não exercemos a função de professor da Fundap com exclusividade, o serviço não pára e as cobranças são muitas, o que nos deixa sobrecarregados de serviço e muitas vezes estressados”.

“Sobre a experiência como professor, os pontos positivos foram os contatos com pessoas de diferentes órgãos, trocando experiências diferentes sobre um mesmo tema, a qualidade no atendimento. O lado negativo é o cansaço físico, pois ficamos dois dias seguidos em sala de aula. O curso poderia ser dividido para dois professores. Seria menos cansativo”.

“Acho muito importante eles identificarem e vivenciarem situações de mau atendimento, pois isso cria a consciência da necessidade de mudança. O exercício dos balões é simples, curto, mas tem um forte impacto no grupo. A divulgação e discussão da Lei n. 10.294 é fundamental. Além de sensibilizar para

a necessidade de sintonizar com o cidadão, mostra um referencial além da palavra do chefe, ou seja, mesmo que o servidor queira criticar qualquer falta de orientação por parte de seu chefe, a lei diz o que deve ser feito em diversas situações. Também aponta conseqüências possíveis para os desempenhos inadequados”.

“Apesar de muito estudo dos temas, no início senti insegurança em relação ao conteúdo (principalmente nas três primeiras turmas), que foi diminuindo com a prática das aulas. As turmas bastante heterogêneas quanto a formação escolar e tipo de atividade dificultava a adequação de linguagem, embora eu tenha conseguido aproveitar desde experiências mais simples, até aquela um pouco mais elaborada na discussão de alguns conceitos, como ciclo de melhoria contínua, comunicação interna, mudanças que não dependem de recursos financeiros etc. O que permaneceu foi a insegurança causada pelo desconhecimento total sobre o tipo de aluno que formava a turma, quanto ao tipo de atividade, nível de escolaridade, disposição para fazer o curso. Talvez por isso, o primeiro dia do curso era sempre mais cansativo que o segundo. Sempre procurei seguir o plano de aula, procurando dar as aulas de forma dialogada e me sentindo frustrada quando por alguma razão (com grupos menos participativos ou momentos que exigiam uma explanação do assunto mais extensa) não conseguia. O plano de aula, os textos de apoio e as reuniões me ajudaram muito a ir aprimorando as aulas. A minha tendência a ter uma atitude de companheirismo, de me aproximar do aluno até como uma colega servidora pública, parece que em algumas turmas não facilitou o trabalho. Não foi fácil, e não sei se consegui, mas procurei ir mudando e adotando uma atitude mais professoral, para que os servidores se sentissem também como alunos. Outra preocupação minha foi fazer uma pauta de cada módulo que sintetizasse em tópicos o tema da aula para dar uma visão geral e para que o aluno se orientasse visualmente do que eu estava tratando. Além da utilização da lousa, tive a necessidade de preparar cartazes com o detalhamento dos tópicos da pauta. Esse material me ajudou na dificuldade que tenho de escrever na lousa e falar ao mesmo tempo, o que é muito cansativo para mim. Fui aperfeiçoando a elaboração desse material, até que consegui

compor cartazes impressos no computador, ficando visualmente mais apresentáveis. Depois, de tão acostumada a usar esse material, tive dificuldade na primeira aula dada na Fundap, com a utilização do computador para projetar *slides*, especialmente com a tela de projeção que tinha que ser levantada cada vez que eu ia usar o quadro branco. Isso com certeza prejudicou a concentração no conteúdo na adequação de linguagem que deveria obrigatoriamente ter feito para aquela turma. Um ponto positivo é que com exceção de apenas um aluno, consegui que aqueles que chegaram manifestando muita contrariedade, por serem obrigados a participar do curso, fossem aos poucos mudando para uma atitude mais positiva”.

Conclusão: Houve amadurecimento e aprendizado com as experiências em sala de aula, pelo fato de terem entraram em contato com funcionários públicos de várias secretarias e, portanto, terem conhecido a realidade da administração pública. Mencionaram que o processo é cansativo pelo fato de o curso ser dado em 16 horas (dois dias inteiros consecutivos). Percebeu-se também que o agente educacional foi-se familiarizando aos poucos, sentindo-se mais a vontade para criar esquemas próprios de organização para ministrar o curso e superando as dificuldades que surgiam.

8) Você acredita que este curso está provocando mudanças nos servidores públicos (atitudes/forma de trabalhar)? O que mais poderia ser feito para que isso ocorra?

- “Sim, está provocando mudanças. Pode-se ampliar esse trabalho com algumas ações institucionais: as secretarias deveriam implantar programas de qualidade, exigindo certas ações como o 5S, a caixa de sugestões, cartazes etc. Um exemplo disso é feito na Polícia Militar, onde independente de ações individuais, a corporação exige certos comportamentos através de programas de qualidade”.
- “Sim, a mudança ocorre na mentalidade, na forma de pensar do servidor público e ele passa a ser mais crítico e exigente. O que mais poderia ser feito para que isso ocorra? O que falta na prática são investimentos (recursos

financeiros), que não são enviados às secretarias de Estado e, dessa forma, inviabilizam a realização de reformas nos prédios públicos, instalação de bebedouros, sinalização do ambiente de trabalho etc., ou seja, temos o conhecimento da teoria, daquilo que deve ser feito, mas faltam os investimento efetivos”.

- “Acredito que o curso possa mudar o comportamento dos servidores em busca da melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão, pois ele sensibiliza para a necessidade de melhorias e contribui para melhorar a auto-estima dos servidores. O que poderia ser feito: algum tempo de continuidade/acompanhamento na situação de trabalho. Talvez usando o curso de gestão e propondo que os gestores façam reuniões com sua equipe para elaborar um plano de aplicação dos itens de melhoria que puderem identificar a partir do curso.”
- “Percebi que em todas as turmas pelo menos alguns alunos saíam sensibilizados para a mudança. É difícil porém calcular uma estimativa em percentual. Mas ainda que não seja uma porcentagem alta, são servidores que podem, quem sabe, semear mudanças. Pelo que pude observar, é muito importante o trabalho com as chefias para que estas também sejam sensibilizadas. Os servidores de forma geral solicitaram mais cursos enfatizando a importância do encontro entre várias secretarias. Percebi também que, para muitos, é extremamente difícil e cansativo, pela falta de hábito ou por terem tarefas com mais período ou de um dia só, com retornos para comunicar e trocar experiências adotadas no trabalho em função do que foi discutido no curso, possa levá-los a formar uma mentalidade ou cultura de aprimoramento”.

Conclusão: É interessante notar que esse grupo concordou que o curso estivesse provocando mudanças, embora fosse importante desenvolver outras ações, como por exemplo: investimento por parte do governo, executar outras ações de melhoria, propor a participação das chefias nos cursos e após o curso (através de trabalhos dentro do órgão).

5.2 – Avaliação na Visão da Equipe Formadora

Na opinião da equipe formadora do curso de formação para os agentes educacionais, a criação do curso foi muito bem-sucedida e possibilitou sensibilizar os atendentes para a principal questão: os direitos do cidadão, como se dá a organização do trabalho e como se deve atender ao cidadão. Em relação ao grupo de agentes educacionais, a equipe considera que formou de fato um grupo de agentes razoavelmente bem sensível a essas questões, e esse fato, na opinião da equipe, foi o maior ganho. A equipe considera que é possível comprovar o sucesso do curso de formação por meio da supervisão feita após o curso e pelas avaliações de reação dos mesmos.

A equipe formadora considera que a formação dos agentes educacionais foi possível e tem consciência de que não havia um “professor pronto” para ministrar o curso para os atendentes, mas havia sim um instrutor que conhecia *a priori* as questões de atendimento ao cidadão, mas que precisava amadurecer seu conhecimento e isso foi feito por meio das supervisões e reuniões periódicas. Considera-se também que a supervisão dos agentes foi válida e importante, na medida em que o professor tem a oportunidade de ser assistido e orientado por um membro da equipe formadora. Nesse momento, a capacidade didática, a avaliação de conhecimento é avaliada e todos os ajustes são realizados mediante a intervenção do formador.

5.3 – Avaliação de Reação na Visão dos Participantes Atendentes e Sugestões

O curso foi avaliado pelos participantes (atendentes públicos) por meio de questionário – avaliação de reação –, o qual forneceu pistas de que o curso tem atingido seu objetivo. O curso tem obtido mensalmente um grau de aprovação superior a 90%.

Um primeiro instrumento foi utilizado: O semáforo. Esse instrumento, constituído pela apresentação de três cartões coloridos (vermelho, amarelo e verde) após cada módulo, teve o objetivo de avaliar como o módulo foi apresentado em sua totalidade, considerando conteúdo, dinâmica, atuação do

professor. O significado do cartão vermelho é que o curso deve parar naquele momento para adequações. Possivelmente, o participante não concordou com alguma informação, resposta, posição do professor e ele tem essa oportunidade para se colocar. O professor responde para o aluno no mesmo momento. O significado do cartão amarelo é que o curso merece atenção em algum aspecto e o aluno que levantou a mão se justifica. O significado do cartão verde é que o curso está caminhando bem e deve continuar.

Um segundo instrumento também foi utilizado: um questionário de avaliação de reação, o qual permitiu avaliar por escrito o curso como um todo: seu conteúdo, a apostila fornecida, a atuação da secretaria escolar, e o agente educacional. O participante poderia classificar o conteúdo como inútil ou útil (desde o grau 1 até o grau 4; o grau 1 significava inútil totalmente, o grau 2 parcialmente inútil, o grau 3 parcialmente útil, e o grau 4 útil). Da mesma forma, os participantes poderiam avaliar se as dinâmicas eram motivadoras ou desmotivadoras, se a apostila era dispensável ou indispensável, se o agente educacional era comunicativo ou não e se a secretaria escolar era cortês ou descortês (nesse caso, eles estariam avaliando a equipe de recepção presente no local do curso ou os policiais militares responsáveis pela recepção e organização do curso), também dentro de uma escala de 1 a 4.

A avaliação de reação, embora simples, possibilitou obter uma avaliação geral do curso sobre elementos relevantes. Para este trabalho, interessa-nos saber principalmente o que os participantes acharam do agente educacional. Na visão da equipe, a principal qualificação deveria ser a facilidade de comunicar-se com os participantes, pois dessa forma estaria transmitindo e discutindo o conteúdo de forma adequada. Considera-se que a comunicação é adequada quando seu receptor recebe a mensagem de seu emissor de forma clara e objetiva, sem ruídos.

Em relação ao conteúdo do curso, na visão da equipe, precisaria ter utilidade, uma vez que a lei estadual precisava ser praticada e respeitada. Em relação à apostila, esta precisaria ser considerada indispensável e sempre que

necessário consultada. A cortesia da secretaria escolar precisaria existir, já que o tema atendimento é o que está sendo tratado e sua função é recepcionar o aluno e fornecer os recursos que necessita para assistir ao curso. Finalmente, em relação à dinâmica das aulas, na visão da equipe, era preciso ser motivadora, pois tem a função de alavancar o processo de aprendizagem.

Apresento a seguir a tabulação das respostas dos alunos ao questionário de avaliação do curso ministrado na capital e interior em 2004.

Descrição		1		2		3		4			NR		TOTAL	
		Qde	%	Qde	%	Qde	%	Qde	%		Qde	%	Qde	%
Conteúdo do curso	Inútil	12	0,13	66	0,73	715	7,91	7807	86,39	Útil	437	4,84	9037	100%
Dinâmica das aulas	Desmotivadora	16	0,18	70	0,77	817	9,04	7697	85,17	Motivadora	437	4,84	9037	100%
Apostila	Dispensável	127	1,41	256	2,83	1373	15,19	6835	75,63	Indispensável	446	4,84	9037	100%
Professor	Não é comunicativo	4	0,04	12	0,13	198	2,19	8384	92,77	É comunicativo	439	4,84	9037	100%
Secretaria Escolar	Descortês	30	0,33	134	1,48	935	10,35	7449	82,43	Cortês	489	4,84	9037	100%

Comentário: Atenta-se aqui para a avaliação do item “comunicação”, realizada pelo agente educacional. Ele foi considerado por 92,7% dos participantes como comunicativo. Em relação ao conteúdo do curso, foi considerado por 86,39% como útil e a dinâmica por 85,17% da turma como motivadora. Em relação à apostila do curso, ela foi considerada indispensável por 75,6% dos participantes; já a secretaria escolar, por sua vez, foi considerada para 82,43% dos participantes como cortês. Essa avaliação nos permite concluir que o curso dado pelos agentes educacionais, em 2004, teve excelente resultado.

Apresento a seguir a tabulação das respostas dos alunos ao questionário de avaliação do curso ministrado na capital e interior em 2005.

Descrição		1		2		3		4			NR		TOTAL	
		Qde	%	Qde	%	Qde	%	Qde	%		Qde	%	Qde	%
Conteúdo do curso	Inútil	7	0%	18	0%	353	4%	8828	93%	Útil	303	3%	9509	100%
Dinâmica das aulas	Desmotivadora	4	0%	25	0%	502	5%	8674	91%	Motivadora	304	3%	9509	100%
Apostila	Dispensável	79	1%	138	1%	1262	13%	7724	81%	Indispensável	306	2%	9509	100%
Professor	Não é comunicativo	1	0%	12	0%	133	1%	9070	95%	É comunicativo	293	3%	9509	100%
Secretaria Escolar	Descortês	12	0%	50	1%	469	5%	8110	86%	Cortês	801	8%	9509	100%

Comentário: Da mesma forma, podemos perceber, no ano de 2005, que 95% dos participantes consideraram o agente educacional comunicativo, 93% consideraram o conteúdo do curso útil, 91% consideraram a dinâmica motivadora, 81% consideraram a apostila indispensável e 86% consideraram a secretaria escolar cortês. Isso nos permite concluir que o curso dado pelos agentes educacionais, em 2005, também teve excelente resultado.

5.3.1 – Sugestões dos Participantes Atendentes

A caixa de sugestões, presente em todos os locais do curso durante os anos de 2004 e 2005, contribuiu não só para demonstrar a opinião dos participantes (atendentes públicos) em relação ao curso, mas também para apresentar os anseios e aspirações dos participantes como funcionários públicos que são.

Neste tópico, interessa-nos conhecer a opinião dos participantes do curso em relação a postura, conhecimento, didática, comprometimento, ética, comportamento dos agentes educacionais, pois, por meio desses dados, podemos nos certificar de que o curso de formação dos agentes educacionais elaborado pelos técnicos da Fundap foi adequado e atingiu seus objetivos.

Nota-se que, ao lado da caixa de sugestões, eram colocados papéis em branco acompanhados de caneta. O participante do curso, portanto, registrava apenas o que queria sugerir, elogiar, ou criticar. Não havia questões e nenhum tipo de direcionamento desse instrumento. Pelo fato de poderem não se identificar, os participantes também apresentaram duras críticas aos seus chefes, às organizações onde trabalham e às condições de trabalho. Todas as informações entregues foram digitadas e enviadas nos relatórios mensais à Casa Civil para que eles pudessem ser ouvidos. Dá-se aqui a importância desse instrumento.

Nos anos de 2004 e 2005, podemos afirmar que as sugestões dos participantes elogiavam o governo por estar oferecendo o curso de melhoria da qualidade no atendimento para os servidores. Pediam para haver continuidade.

Um depoimento: “A Casa Civil e os organizadores deste curso estão de parabéns, porém anseio que este seja apenas o primeiro de muitos outros que possam vir para a melhoria e o crescimento dos funcionários em geral”.

Houve também elogio ao curso e aos professores.

Alguns depoimentos:

- “Tenho plena convicção que este curso é bom para desempenharmos bem nosso trabalho”.
- “O curso é excelente, deveria Ter uma carga maior”.
- “Este treinamento tem dupla finalidade: o servidor sente-se valorizado, se preocupa com o seu trabalho e com o atendimento ao cidadão”.
- “Este curso tem grande conteúdo, grande importância pessoal e profissional para mim e gostaria que outros e outros tivessem esta oportunidade como eu tive. Só tenho que parabenizar a todos”.
- “Em primeiro lugar, gostaria de elogiar a metodologia da professora Luciana, fazendo com que todos participassem das atividades”.
- “Foi um prazer imenso ter participado deste curso, pois foi de ótima qualidade, nossa professora foi ótima, com um perfil exemplar, as dinâmicas maravilhosas, acredito que foi alcançado o objetivo esperado”.
- “Gostei do professor Marco Antônio; ele é muito comunicativo com as pessoas, educado e simpático; um excelente professor, espero ter outros cursos com professores do mesmo nível que ele”.
- “Em 1º lugar quero parabenizar a Fundap pela escolha maravilhosa do professor Marco Antônio, pois foi dinâmico, inteligente e sábio; sabe passar com segurança seus conhecimentos”.
- “A professora Elza é uma comunicadora de alto nível, está de parabéns e deve permanecer sempre, para que outras pessoas tenham a mesma oportunidade que eu”.
- “Adorei o curso de forma geral. A dinâmica foi muito boa para nossa aprendizagem. A professora também nos incentiva e faz você perceber a importância de certas coisas que passam batido. É uma lição de vida que devemos passar para frente e seguirmos”.
- “As alunas da cidade de Franco da Rocha agradecem o carinho e a dedicação da professora Luciana. Esperamos voltar a fazer novos cursos com esse gabarito e bagagem, pois os funcionários públicos necessitam”.

- “Gostei do curso, achei o professor ótimo, fala de forma clara e bem explicativa. As dinâmicas são muito boas para não ficar monótono o curso. O ambiente muito bom e confortável”.
- “O desempenho da professora foi simplesmente fenomenal”.

Destacou-se a necessidade de o curso ser oferecido às chefias e a todos os funcionários.

Alguns depoimentos:

- “Esse curso deveria ser ministrado também para a chefia. Foi um ótimo curso, assim nos colocamos no lugar da pessoa que precisa ser atendida. O que realmente a pessoa passa ao ser atendida nos órgãos públicos e privados”.
- “Que os diretores e vice-diretores venham fazer este curso, pois alguns não dão exemplos, nem para o público e nem para os funcionários. Gostaria que o curso fosse estendido aos nossos superiores”.
- “Acho que esses cursos devem ser feitos por todos, pois na minha Secretaria passaram a colocar funcionários que não gostam de atender o público, mas tem conhecimento técnico...”
- “Creio que o curso deve mesclar a chefia e os atendentes para que os chefes saibam qual a imagem que os funcionários fazem deles. A casa deve ser arrumada de dentro para fora e não de fora para dentro. É complicado, mas é preciso humanizar o ser humano”.
- “O curso é extremamente importante para melhoria no atendimento ao cidadão nos órgãos públicos. Porém, para que haja essa melhoria, é necessário que todo o funcionalismo público faça o curso, principalmente o atendente de frente. A obrigatoriedade, talvez, seja uma solução, pois geralmente quem mais necessita de treinamento é quem tem maior resistência em participar”.

Os atendentes também destacaram a necessidade de o curso ser oferecido no local de trabalho, de ser estruturado por áreas afins e de ser oferecido em vários dias e com carga menor. Outras sugestões de naturezas variadas foram apresentadas, tais como: maior divulgação, mais oportunidade de treinamento, a

obrigatoriedade do curso, melhores condições de trabalho, a partir de alguns relatos de problemas específicos das secretarias.

Enfim, pudemos perceber que, na visão dos agentes educacionais, da equipe formadora do curso, e dos participantes, a Fundap hoje oferece um curso de melhoria no atendimento ao cidadão muito melhor do que no passado, e isso só foi possível devido ao compromisso e ao desenvolvimento profissional dos agentes educacionais.

CAPÍTULO 6

AVALIAÇÃO DE IMPACTO

A partir de 2005, diversas instituições participantes desse programa têm sido visitadas pela equipe formadora do curso, no intuito de perceber as mudanças ocorridas após a realização dos cursos, tanto em relação ao comportamento do atendente, como em relação ao ambiente físico da organização (recepção, balcão de informações, sinalização, placa informando o horário de funcionamento, presença de caixa de sugestões, presença de formulário de avaliação, senha manual ou eletrônica, crachás sendo utilizados pelos profissionais etc.).

A avaliação de impacto tem sido realizada por meio de entrevistas com os atendentes participantes do curso (via telefone e via presencial) e através da observação (foram tiradas fotos do ambiente e das mudanças ocorridas – Anexo 4). No caso das entrevistas, são feitas quatro perguntas:

- 1) Qual a expectativa em relação ao curso?*
- 2) Em que aspectos você mudou a partir da realização do curso?*
- 3) O que mudou no seu ambiente de trabalho a partir da realização do curso?*
- 4) Gostaria de sugerir outros temas ou melhorias para o curso?*

A avaliação de impacto ainda está na fase de tabulação, mas percebeu-se que o curso tem correspondido às expectativas dos participantes. Eles mencionam que foi importantíssimo o contacto que tiveram com servidores de outras Secretarias, pois perceberam que os problemas internos em seus locais de trabalho eram comuns a todos.

Muitos mencionam terem-se tornado mais pacientes para ouvir e encaminhar adequadamente o cidadão em busca de resolver questões que não são de suas alçadas. Mencionam que estão atendendo sem discriminação, com cortesia e rapidez.

Alguns afirmam terem realizado mudanças no ambiente, tais como: implantação da caixa de sugestões, impressão de folhetos explicativos para serem

colocados na recepção, mudança do *layout* da recepção de frente, divulgação de horário de atendimento, implantação de mural na entrada, uso de agenda pessoal, uso de crachás e senhas manuais. Muitos consideraram que o trabalho em grupo está mais fácil, e que há maior conscientização dos direitos dos cidadãos.

Percebeu-se que, em muitos casos, houve melhoria no atendimento e mudanças no ambiente físico; entretanto, em alguns órgãos, mudanças não foram realizadas no ambiente físico pelo fato de a chefia não ter autorizado. A avaliação de impacto, portanto, veio a confirmar a informação dos participantes do curso de que suas chefias deveriam participar do curso e conhecer a lei estadual que rege os direitos dos cidadãos e o quanto essas mudanças são importantes para a organização. É por esse motivo que o Curso de Gestão de atendimento para as chefias desses órgãos teve início em 2006 e torna-se prioritário.

6.1 – Avaliação de Impacto x Reuniões Periódicas

A avaliação de impacto também se mostrou útil para evidenciar necessidades de reforço no grupo de agentes educacionais. Em uma das visitas aos órgãos, percebeu-se que os atendentes não se lembravam dos direitos dos cidadãos. Foi solicitado, então, em uma das reuniões periódicas com os agentes, que estes refletissem sobre uma maneira de abordar os direitos, de forma que os participantes pudessem fixá-los mais facilmente.

Segundo um dos agentes, a melhor forma de fixar os direitos dos cidadãos é a dinâmica: “Elas trazem alegria e tiram o peso da teoria. Sugiro a leitura dos direitos em um círculo e sorteia-se uma pessoa para dizer sobre um direito que a pessoa tem. Poderíamos tirar os exercícios do módulo 3, e trabalhar com a lei e com as fotos do módulo 3”.

Outro agente, aproveitando a oportunidade, sugeriu um sítio sobre dinâmicas (www.dinamicasonline.com.br) para poder utilizá-las mais vezes; entretanto, a equipe técnica salientou a importância de escolher muito bem a dinâmica, pois ela deve estar em consonância com o objetivo do trabalho proposto. Uma dinâmica sugerida foi a da “cabra cega”, em que o atendente sente o que é caminhar sem nenhuma informação e pega um outro que o ajuda. É rica e

pode ser bem tratado. O cidadão, quando entra em algum lugar, é como se estivesse cego e nós, como atendentes, vamos trazer mais lucidez, dando entendimento ao cidadão.

Um dos grupos sugeriu perguntar quais são os direitos do usuário e colocar um *folder* informando esses direitos, pois segundo eles, os participantes não sabem manusear a lei. Sugeriu perguntar a eles: *O que você pretende fazer com a lei na repartição?* Outra idéia foi a de propor a elaboração de uma redação baseada nos três direitos.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÃO

O objeto desta pesquisa foi mostrar “*Como construir processos de desenvolvimento profissional de agentes educacionais multiplicadores para a melhoria do atendimento ao público*”.

Em atendimento a uma demanda do governo de São Paulo, uma equipe de técnicos da Fundap criou e desenvolveu um curso de melhoria no atendimento público e, mais do que isso, criou um processo de desenvolvimento de agentes educacionais para que estes pudessem ser capazes de capacitar os atendentes públicos estaduais do Estado de São Paulo. Somente uma equipe interdisciplinar seria capaz de preparar um curso dessa natureza, já que o próprio tema é interdisciplinar. Formou-se então uma equipe com a participação de sociólogos, administradores, psicólogos e pedagoga.

Cento e dez agentes educacionais foram selecionados e formados nos anos de 2004 e 2005 por essa equipe de técnicos da Fundap (Fundação do Desenvolvimento Administrativo). Esses agentes passaram pelo curso de formação, que durou 16 horas presenciais, visitaram o órgão Poupatempo – considerado pelo governo e pela maioria da população como referência no atendimento ao público –, foram supervisionados pela equipe de formação no momento das aulas e participaram constantemente das reuniões periódicas com a equipe formadora da Fundap .

O curso de formação, com 16 horas de aula presencial, constituído por quatro módulos, permitiu que o agente educacional conhecesse e refletisse sobre a questão da cidadania e profissionalismo do servidor público. O curso foi desenvolvido a partir dos princípios da andragogia, permitindo e estimulando a participação e reflexão dos participantes, e teve como eixo norteador a aplicabilidade da Lei estadual n 10.294.

Para complementar o curso de formação e se tornar uma formação mais completa foram necessários momentos de supervisão dos agentes em sala de

aula . Estes momentos permitiram que os agentes fossem avaliados pela equipe formadora em relação ao conteúdo, postura, didática e organização da aula, sempre com o objetivo de orientá-los e não de desestimulá-los ou desmotivá-los. O processo de supervisão tem demonstrado que os agentes educacionais estão cada vez mais amadurecidos, preparados e experientes. A cada aula, com os próprios atendentes, eles aprendem cada vez mais sobre a realidade do setor público paulista.

As reuniões periódicas , também como uma forma de complementar a formação dos agentes educacionais, têm permitido a troca de idéias e a realização de estudos relacionados com o curso, no sentido de enriquecer o conteúdo do programa. Nessas reuniões, eles apresentam suas dúvidas, suas preocupações, seus interesses e também muita satisfação em poder trocar idéias com seus colegas.

Até 2006, aproximadamente 26.891 atendentes foram capacitados pelos agentes educacionais em melhoria da qualidade no atendimento público.

Ano	Número de participantes (interior e capital)
2004	13.291
2005	9.995
2006	3.605
Total	26.891

Em 2007, o curso para os atendentes está sendo oferecido em pequena quantidade e, na maior parte, de forma descentralizada, a pedido dos órgãos. Um curso avançado de atendimento está sendo pensado. Desde o ano passado, está ocorrendo o curso para as chefias dos atendentes, para que estes dêem apoio aos atendentes e promovam as mudanças necessárias . São os mesmos agentes educacionais que estão formando os chefes.

As reuniões periódicas dos agentes educacionais continuam, na capital, e por meio delas é possível a troca de experiências para tornar o curso progressivamente mais rico, mais interessante, inovador, e criativo.

Enfim, o problema desta pesquisa foi respondido, considerando-se que essa estratégia foi construída a partir da demanda urgente do governo do Estado de São Paulo em preparar os seus atendentes públicos para desempenhar melhor

seu trabalho. Dessa forma, a administração pública voltada ao cidadão torna-se uma realidade, na medida em que oferece aos cidadãos qualidade no atendimento, informação e o controle dos serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** São Paulo: Pioneira, 1988.

ALMEIDA, S. **Ah! Eu não acredito!** Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador : Casa da Qualidade, 2001

ALTET, M. **Análise das práticas dos professores e das situações pedagógicas.** Porto: Porto Editora, 2000 (Coleção Ciências da Educação Século XXI).

ANNENBERG, D; TOMCHINSKY, O. G; TOKAIRIM; V. L.. **Manual do Poupatempo. reconstruindo valores públicos.** Padrão Poupatempo em recomendações, São Paulo: Superintendência do Poupatempo; AMD Brasil, 2006. Disponível em: <http://www.poupatempo.sp.gov.br/livro.htm>

BENT, S.; KERNAGHAN, K.; MARSON, D. B. **Innovations and Good Practices in Single-Window Service.** Canada: Citizen Centred Service Network; Canadian Centre for Management Development, 1999. Disponível em: http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/ccmd_good_practice.pdf. Acesso em 13 de março de 2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** Brasília: ENAP; São Paulo: Editora 34, 1998

CARVALHO, M.S.M.V; TONET, H.C, **Qualidade na administração pública.** **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 137-152, abr./jun. 1994.

CAVALCANTI, R. A. **Andragogia: a aprendizagem nos adultos**. Disponível em <http://woodstock.unicamp.br/nou-rau/ead/document/?down=2>. Acesso em: 15 de março de 2007

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico – conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 51, n.3, p. 41-73, jul./set. 2000.

FERREIRA, M. C. **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 15/03/2007.

FERREIRA, M. C. Serviço de atendimento ao público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em Ergonomia. **Revista Multitemas**, Campo Grande, M.S, n. 16, p.128-144, maio, 2000. Disponível em: http://www.unb.br/ip/labergo/sitenovo/mariocesar/artigos2/Abor_Ergono.PDF. Acesso em 08/03/2007.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor Atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, RN, v. 6, n 1, p. 93-104, jan./jun., 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2001000100010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 08 Mar 2007

GADOTTI, M. **Comunicação docente**. São Paulo: Edições Loyola, 1981.

GARCIA, C. M. **Formação de professores para uma mudança educativa**. Porto: Porto Editora, 1999.

GILBERT, G. R.; NICHOLLS, J..A. F; ROSLOW, S. A mensuração da satisfação dos clientes do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 51, n. 3, p.29-40, jul./set. 2000.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.*

GOMES, H. M; MARINS, H. *O A Ação docente na educação profissional. São Paulo: Senac, 2004.*

HONORÉ, B. *Para una teoria de la formación. Madrid: Narcea, 173p.*

IMBERNON, F. *Formação docente e profissional. Formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo: Cortez Editora , 2000.*

IZUMINO, E. A.; GALLUCCI, L. F. L.; PEREIRA, M. A. *Curso de melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão. São Paulo: Fundap; Casa Civil, 2004.41p. .+. Apostila de curso. Consultoria Evelyn E. M. D. Ribeiro.*

LOBOS, J. *Encantando o cliente externo e interno. São Paulo: Hamburg Gráfica Editora, 1993.*

LUDKE, M. & ANDRÉ, M. E .D. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas, São Paulo: EPU - Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 110 p.*

MACIAN, L.M. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: temas básicos de educação e ensino. São Paulo: EPU - Editora Pedagógica e Universitária 1987.*

MASETTO, M.T. *Competência pedagógica do professor universitário. São Paulo: Summus Editorial, 2003.*

MEDINA, A.; DOMINGUEZ, C. *La formación del profesorado en una sociedad tecnológica. Madrid: Cincel, 1989*

MIZUKAMI, M.G. et al. **Escola e aprendizagem da docência: processos de investigação e formação**, São Carlos, SP: EdUFSCar, 2002.

NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n. 3, p. 103-113, 2. sem 1996

PERRENOUD, P. **Novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

PERRENOUD, P. et al. **As competências para ensinar no século XXI. A formação dos professores e o desafio da avaliação**, Porto Alegre Artmed Editora, 2002.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao Cliente: o recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989. 87p.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres**. A nova cultura de aprendizagem. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

SÃO PAULO (Estado). LEI nº 10.294, DE 20 DE ABRIL DE 1999. Dispõe sobre proteção e defesa do usuário do serviço público do Estado de São Paulo e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Poder Executivo, São Paulo, v.109, n.74, 21 abril 1999. Disponível em: <http://www.imesc.sp.gov.br/Lei%2010.294.htm>. Acesso em: 15 mar. 2007.

SÃO PAULO (Estado). Casa Civil. **As Políticas de gestão e de recursos humanos 2003/06: resolver o presente construindo o futuro**. São Paulo, s.d. Disponível em: http://www.casacivil.sp.gov.br/publicacoes/PolíticasGestaoRH_SaoPaulo.pdf. Acesso em 13 de março de 2007.

ANEXOS

ANEXO 1

LEI N. 10.294, de 20/4/1999

LEI DE DEFESA E PROTEÇÃO DO USUÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO

ANEXO 2
APOSTILA DO ALUNO

ANEXO 3
PESQUISA DE CURSOS DE ATENDIMENTO

CURSO 1: Atendimento ao Cliente – 16 horas

Objetivo: Desenvolver a competência de refletir sobre as ações e procedimentos de atendimento em sua própria empresa que gerem resultados positivos através da satisfação do cliente.

Conteúdo:

A importância da satisfação ao cliente

Perfil do profissional de atendimento

Momentos das verdades das empresas

Agregar valor gera encantamento do cliente

Os sete pecados no atendimento ao cliente

Ações estratégicas para fortalecer a relação com o cliente

Medindo a satisfação do cliente

CURSO 2: Como realizar atendimento ao público – 17 horas

Objetivo: Aprimorar a habilidade das pessoas no relacionamento cliente/empresa. Desenvolver na prática os instrumentais e métodos da efetiva comunicação interpessoal, conduzindo-os adequadamente às exigências do mercado.

Conteúdo:

Atendimento na visão do mercado: O que é atendimento. Atendimento inadequado. Mandamentos do atendimento.

Perfil do profissional no atendimento ao público: O indivíduo e o público

Lembretes úteis. Mudanças

Estilos de clientes

Encantando a percepção do cliente

Comunicação

Ética e Etiqueta profissional

Atendimento telefônico

Clinica profissional

Dinâmicas

CURSO 3: Atendimento ao Público – 60 horas

Objetivo: Capacitar profissionais para melhor atender ao público em geral, desenvolver habilidades para atender e lidar com as pessoas e aumentar o rendimento no trabalho, reduzindo as pressões em outros ambientes sociais e familiares, compreendendo e dominando as melhores formas de se expressar dentro do campo profissional, comunicando-se melhor.

Conteúdo:

Psicologia do Atendimento

As faces da inteligência

Unidade na diversidade

Técnicas de atendimento

Conquistando clientes

Melhorando o atendimento

Contornando desafios

Reclamações mais comuns

Transformando reclamações

Atendimento a distancia

As várias funções

Marketing direto

Falhas na comunicação

Atendimento interno

Qualidade de vida

Situações de risco

CURSO 4: EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Objetivo: Proporcionar aos aprendizes o prazer de melhorar seu relacionamento com o cliente em vários aspectos, tais como na recepção e atendimento, na arte do convencimento sobre seu produto, no seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Conteúdo:

A arte de negociar

Ética e etiqueta profissional

A conquista do cliente

A abordagem adequada

A satisfação do cliente

Clientes insatisfeitos

A importância da comunicação verbal e não verbal

Atendimento ao cliente pelo telefone

O pós-venda

Trocas de mercadoria

Fidelização de clientes

Agregar valores

O cliente da empresa prestadora de serviços

Planejamento e metas

ANEXO 4
FOTOS DOS ORGÃOS

ANEXO 4

PRANCHA 1 – AMBIENTE IDEAL



PRANCHA 8 - SINALIZAÇÃO



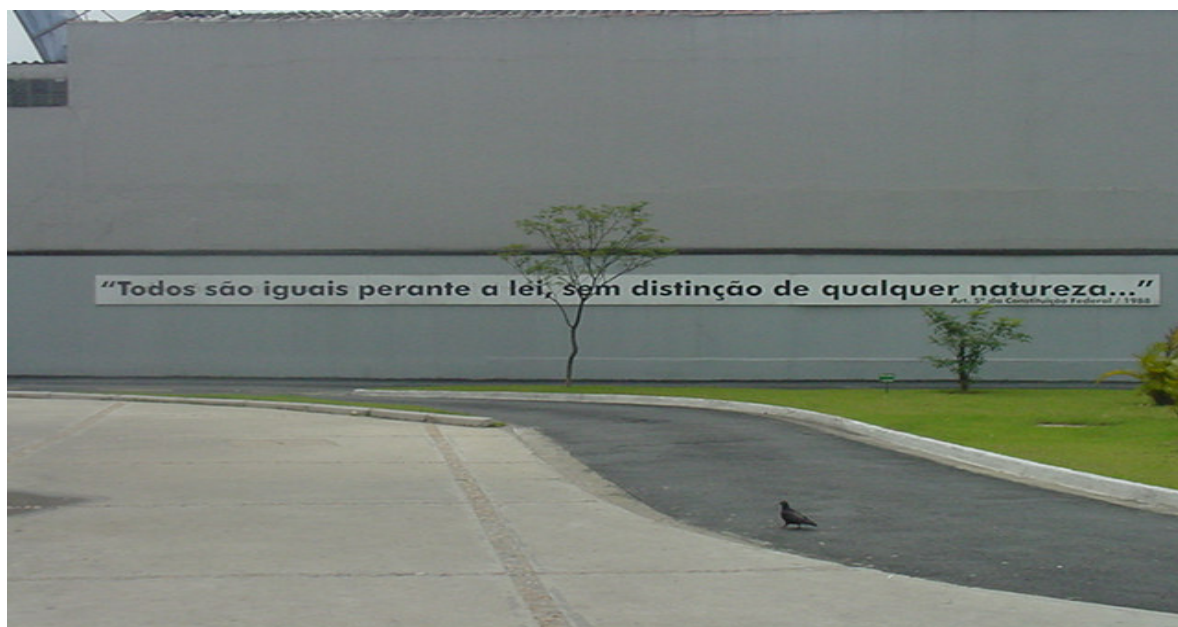
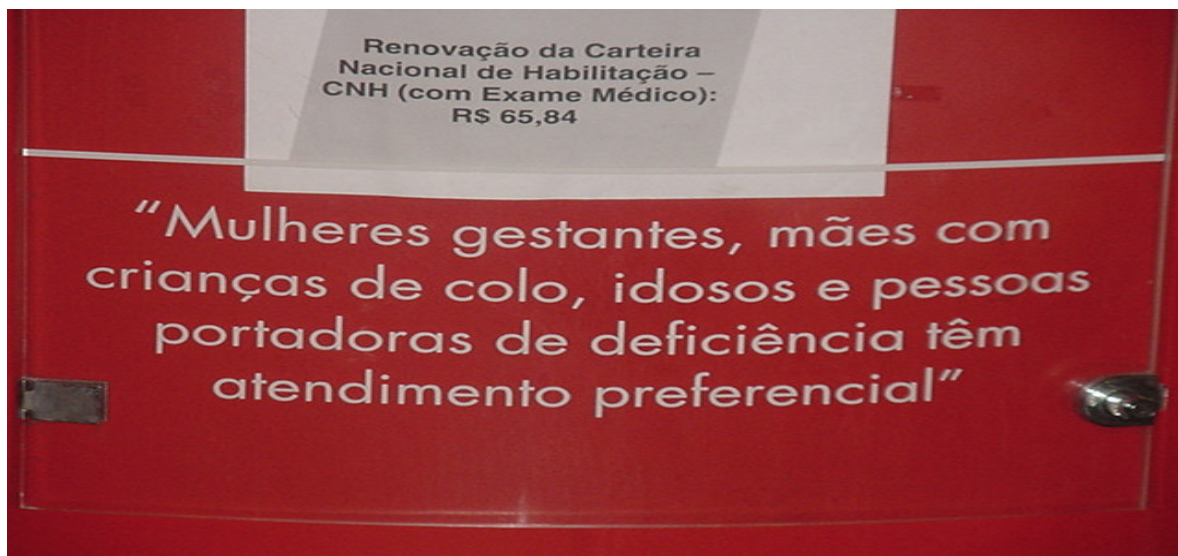
PRANCHA 7 – SINALIZAÇÃO



PRANCHA 2 - HORARIO DE FUNCIONAMENTO



PRANCHA 10 – ATENDIMENTO PREFERENCIAL E IGUALDADE DE TRATAMENTO



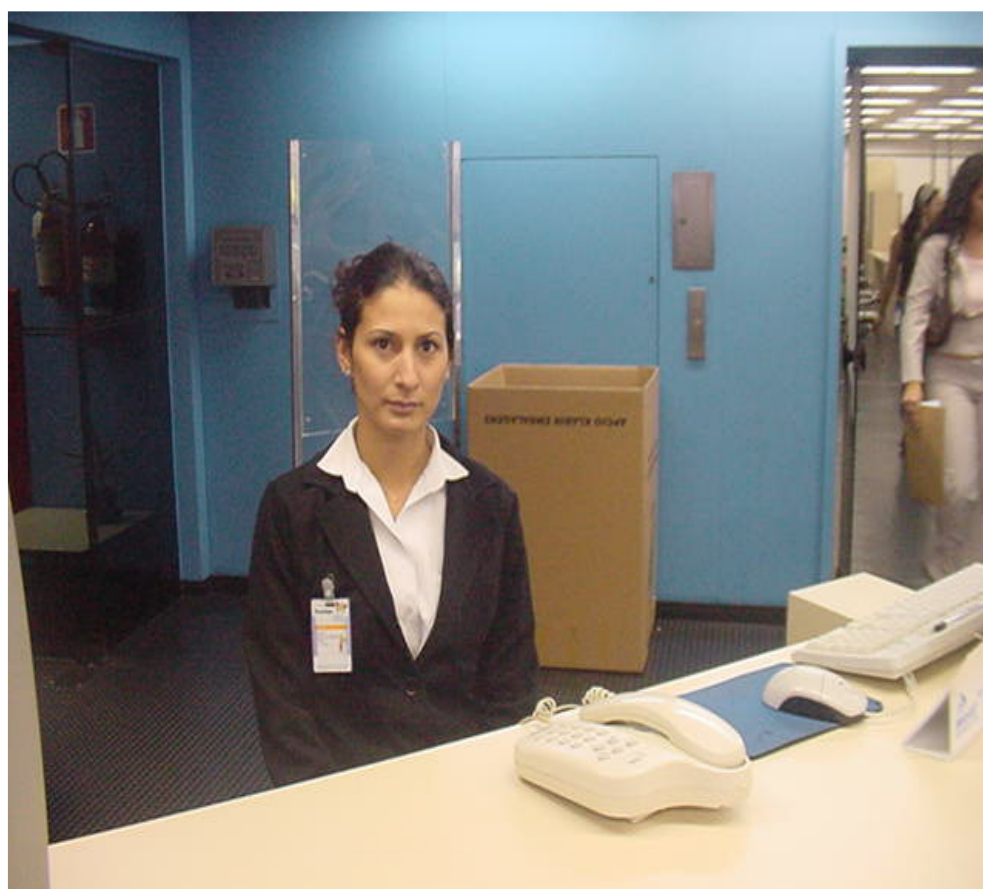
PRANCHA 9 – CAIXA DE SUGESTÕES



PRANCHA 3 – SERVIÇOS E LOCALIZAÇÃO



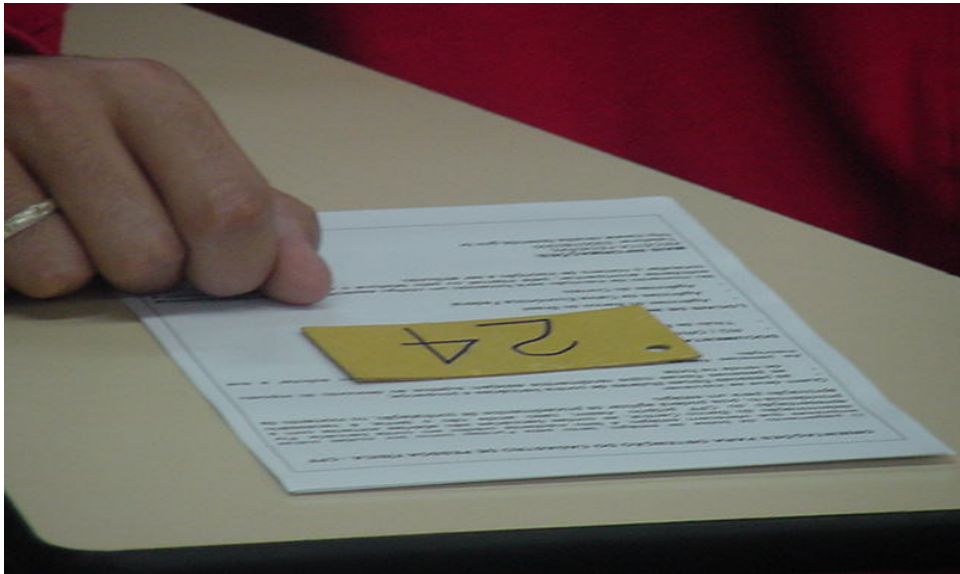
PRANCHA 5 – USO ADEQUADO DE CRACHÁ



PRANCHA 6 – USO INADEQUADO DE CRACHÁ



PRANCHA 11 - SENHAS



PRANCHA 4 – BANCADA COM FOLHETOS EXPLICATIVOS



ANEXO 5
AVALIAÇÃO DE IMPACTO
FOTOS

ANEXO 5

1. COLOCAÇÃO DA MISSÃO ORGANIZACIONAL



2. INTRODUÇÃO DA CAIXA DE SUGESTÕES



3. COLOCAÇÃO DE BEBEDOUROS E CESTAS DE LIXO



4. COLOCAÇÃO DE MOBILIÁRIO PARA O CONFORTO DO CIDADÃO QUE AGUARDA O ATENDIMENTO





5. SINALIZAÇÃO DO LOCAL





ANEXO 6
GRAVURAS 1 E 2 DO AMBIENTE DE ATENDIMENTO

ANEXO 7

TEXTO: HOJE É DIA DE ENCONTRO

ANEXO 7

Curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão

Vestido Azul

Autor desconhecido

Num bairro pobre de uma cidade distante, morava uma garota. Ela freqüentava a escola local. Sua mãe não tinha muito cuidado e a criança quase sempre se apresentava suja. Suas roupas eram muito velhas e maltratadas. Um professor se conscientizou com a situação da menina. “Como é que uma menina tão bonita está sempre tão mal cuidada?”

Embora com dificuldade, separou algum dinheiro do seu salário e resolveu lhe comprar um vestido novo. Ela ficou linda no vestido azul. Quando a mãe a viu, sentiu que era lamentável que sua filha, vestida com aquele traje novo, fosse tão suja para a escola. Por isso, passou a lhe dar banho todos os dias, pentear seus cabelos e cortar suas unhas.

Quando acabou a semana, o pai falou: “Mulher, você não acha uma vergonha que nossa filha sendo tão bonita e bem arrumada, more em um lugar como este, caindo aos pedaços? Que tal ajeitarmos a casa?” A mãe respondeu: “Nas horas vagas, vamos pintar as paredes, a cerca e plantar um jardim.” Logo mais, a casa se destacava na pequena vila pela beleza das flores que enchem o jardim, e o cuidado em todos os detalhes.

Os vizinhos começaram a se incomodar por morarem em barracos feios, sabiam que podiam melhorar, e resolveram também arrumar as suas casas, plantar flores, usar pintura e criatividade. Em pouco tempo, o bairro todo estava transformado.

Um homem, que acompanhava os esforços e as lutas daquela gente, pensou que eles mereciam um auxílio das autoridades. Foi ao prefeito expor suas idéias e saiu de lá com autorização para formar uma comissão de estudos das necessidades do bairro. A rua de barro e lama foi substituída por asfalto e calçadas de pedra. Os esgotos a céu aberto foram canalizados e o bairro ganhou ares de cidadania.

E tudo começou com um vestido azul! Não era intenção daquele professor consertar toda a rua, nem criar um organismo que socorresse o bairro. Ele fez o que podia, *deu a sua parte*. Fez o primeiro movimento que motivou a luta por melhorias. Será que cada um de nós está fazendo a sua parte? Por acaso somos daqueles que somente apontam os buracos da rua, as crianças à solta sem escola e a violência do trânsito?

Sabemos que é difícil mudar o estado total das coisas. Que é difícil limpar toda a rua, mas é fácil varrer a nossa calçada. É difícil reconstruir um planeta, mas é possível dar um vestido azul! Há moedas de amor que valem mais do que os tesouros bancários, quando endereçadas no momento oportuno e com bondade.

Você acaba de receber um lindo vestido azul! **FAÇA A SUA PARTE.**

HOJE É DIA DE ENCONTRO

“Começas tudo o que possas fazer, ou que sonhas poder fazer. A ousadia trás em si o gênio, o poder e a magia” (Goethe)

Hoje é dia de encontro, encontro com o outro para receber, mas sobretudo para dar. Não sejamos calados nem faladores, mas sejamos aquele que fala para dar-se aos outros, aquele ouve para receber e comungar.

Hoje é dia de encontro para parar, ainda mais para saber utilizar essa parada. O mundo está com muita pressa. As pessoas nem chegam e já querem ir embora, nem perguntam e já querem a resposta, nem trabalham e já querem receber, nem recebem e já gastaram tudo, nem dão amor e já querem ser amadas.

Hoje é dia de encontro, encontro para perguntar e para responder. Só terá lábios para acertar respostas, quem tiver ouvidos para escutar as perguntas. Hoje é dia de encontro, encontro para crescer e repartir com os outros nossos, sucessos e nossos fracassos, nossas certezas e nossas ansiedades.

Hoje é dia de encontro, encontro para dizer da ação, da doação, da disponibilidade e do amor que colocamos em tudo o que fazemos. Pouco importa o lugar que ocupamos e o papel que desempenhamos, o que importa é que estejamos ocupando nosso lugar, que estejamos realizando o melhor possível e dando o melhor de nós mesmos, neste momento e neste lugar. Não escolhemos o lugar para servir, sirvamos no lugar onde estamos.

É preciso melhorar o amanhã de todas as pessoas, cuidando do cotidiano dos alunos de hoje. Deixemos de sofrer pelo que está errado; sejamos felizes fazendo algo para consertar o erro; lembremo-nos que o caminho da felicidade não começa nas pessoas e nas coisas para chegar até nós; começa em nós para ir até os outros.

Construamos para os outros um caminho mais humano, para que ele e os outros, e nós possamos ser mais felizes.

*Texto entregue por um dos professores. Foi pedido para ser distribuído aos demais.

ANEXO 8
TEXTO: VESTIDO AZUL

VESTIDO AZUL

Autor desconhecido

Num bairro pobre de uma cidade distante, morava uma garota. Ela freqüentava a escola local. Sua mãe não tinha muito cuidado e a criança quase sempre se apresentava suja. Suas roupas eram muito velhas e maltratadas. Um professor se conscientizou com a situação da menina. “Como é que uma menina tão bonita está sempre tão mal cuidada?”

Embora com dificuldade, separou algum dinheiro do seu salário e resolveu lhe comprar um vestido novo. Ela ficou linda no vestido azul. Quando a mãe a viu, sentiu que era lamentável que sua filha, vestida com aquele traje novo, fosse tão suja para a escola. Por isso, passou a lhe dar banho todos os dias, pentear seus cabelos e cortar suas unhas.

Quando acabou a semana, o pai falou: “Mulher, você não acha uma vergonha que nossa filha sendo tão bonita e bem arrumada, more em um lugar como este, caindo aos pedaços? Que tal ajeitarmos a casa?” A mãe respondeu: “Nas horas vagas, vamos pintar as paredes, a cerca e plantar um jardim.” Logo mais, a casa se destacava na pequena vila pela beleza das flores que enchiam o jardim, e o cuidado em todos os detalhes.

Os vizinhos começaram a se incomodar por morarem em barracos feios, sabiam que podiam melhorar, e resolveram também arrumar as suas casas, plantar flores, usar pintura e criatividade. Em pouco tempo, o bairro todo estava transformado.

Um homem, que acompanhava os esforços e as lutas daquela gente, pensou que eles mereciam um auxílio das autoridades. Foi ao prefeito expor suas idéias e saiu de lá com autorização para formar uma comissão de estudos das necessidades do bairro. A rua de barro e lama foi substituída por asfalto e calçadas de pedra. Os esgotos a céu aberto foram canalizados e o bairro ganhou ares de cidadania.

E tudo começou com um vestido azul! Não era intenção daquele professor consertar toda a rua, nem criar um organismo que socorresse o bairro. Ele fez o que podia, deu a sua parte. Fez o primeiro movimento que motivou a luta por melhorias. Será que cada um de nós está fazendo a sua parte? Por acaso somos daqueles que somente apontam os buracos da rua, as crianças à solta sem escola e a violência do trânsito?

Sabemos que é difícil mudar o estado total das coisas. Que é difícil limpar toda a rua, mas é fácil varrer a nossa calçada. É difícil reconstruir um planeta, mas é possível dar um vestido azul! Há moedas de amor que valem mais do que os tesouros bancários, quando endereçadas no momento oportuno e com bondade.

Você acaba de receber um lindo vestido azul! **FAÇA A SUA PARTE.**

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)