

Área temática: 1. La profesionalización de la función pública y la promoción de la gerencia pública
Painel: A qualificação de profissionais na interface serviço público/cidadão – Luciano Prates Junqueira (Coordinador)

Capacitação de funcionários da área de atendimento: relato de uma experiência bem sucedida de melhoria de qualidade dos serviços prestados ao cidadão

Márcia Angare Pereira

CLAD 2005

1 – INTRODUÇÃO

Este artigo relata o projeto de capacitação do Curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão e suas conclusões realizado em 2004 pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo - Fundap, em atenção à solicitação formulada pela Assessoria Especial do Governador do Estado de São Paulo, na área de Gestão e Recursos Humanos, visando implementar uma política de capacitação dos servidores públicos estaduais da administração pública estadual direta para aprimorar a gestão do Estado.

A Assessoria Especial do Governador do Estado de São Paulo, na área de Gestão e Recursos Humanos, implementa em 2004, o projeto de capacitação do servidor público do Estado mediante a realização de três programas:

- o Programa de Desenvolvimento Gerencial, dirigido a 5.000 gerentes públicos estaduais, distribuídos nos órgãos da administração direta do Estado de São Paulo, localizados na capital e Grande São Paulo;
- o curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento Prestado ao Cidadão, dirigido a 50.000 servidores públicos estaduais, distribuídos nos órgãos da administração direta do Estado de São Paulo, localizados na capital e no interior do Estado; e.
- o curso de Informática Básica, dirigido a 200.000 servidores públicos estaduais.

Este programa de capacitação objetiva modernizar o aparelho de 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 a informática.

O Governo do Estado de São Paulo possui cerca de 650 mil servidores públicos estaduais ativos nos órgãos da administração direta, sem contar os funcionários de estatais e fundações. Se forem incluídos os inativos e pensionistas, chegamos a 1,2 milhões de pessoas. E a maior quantidade de servidores concentra-se nas Secretarias da Educação, Saúde e Segurança Pública. Esta quantidade de servidores representa o dobro da quantidade de servidores públicos federais do Brasil.

A Fundap, instituída Governo do Estado de São Paulo, em 1973, visa a melhorar a eficiência e eficácia dos órgãos públicos por meio da formação, pesquisa aplicada e consultoria; tem sido parceira no processo de preservação da qualidade das instituições públicas estaduais e da oferta dos serviços estratégicos para a sociedade paulista.

O modelo de gestão adotado pelo governo do Estado de São Paulo prioriza o atendimento ao cidadão, com sistemas de demanda do cidadão e padrões de atendimento, objetivando melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e a eficiência do serviço público. Inclusive, melhorar a imagem do próprio servidor a respeito do seu desempenho, enquanto um agente público.

A Fundap já teve oportunidade de contribuir para esse modelo, por meio de ações de formação e de desenvolvimento organizacional, como no Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, criado pelo Decreto n. 40.536, de 12/12/1995.

Entre 1997 e 1998, a Fundap participou, também, do programa de qualificação dos recursos humanos, atendentes, supervisores, gerentes e orientadores dos postos do PoupaTempo – criado para oferecer um atendimento correspondente às necessidades dos cidadãos.

A Unimed – Campinas, também preocupada em oferecer um padrão de atendimento e de serviços que atendessem às necessidades de seus clientes, solicitou à Fundap, em 1999, que ministrasse o curso Qualidade no Atendimento, dirigido para ocupantes das áreas administrativas, serviço social, supervisores e diretores.

No âmbito do Programa de Modernização da CAT/Promocat, a Fundap desenvolveu o Programa de Qualidade no Atendimento, de 1999 a 2000, para preparar os chefes de postos fiscais, os encarregados dos serviços internos e os técnicos de apoio à arrecadação tributária, a fim de oferecer um novo padrão de atendimento e serviços ao contribuinte.

Em 2002, a Secretaria de Segurança Pública, com o objetivo de oferecer um novo padrão de atendimento e prestar serviços voltados às necessidades do cidadão, com base no padrão PoupaTempo, solicitou o assessoramento técnico da Fundap para desenvolver e implantar esse atendimento nas 19 Delegacias de Polícia Participativas.

Essas experiências apontam para o fato de que o modelo de gestão voltado para o cidadão resgata o sentido primeiro da ação estatal e ajuda a recuperar a confiança nos serviços públicos oferecidos. Com relação ao processo de trabalho, o atendimento não é estruturado nas organizações públicas, o que gera desafios à implantação e à implementação – aos quais a Fundap contrapõe sua experiência profissional, para que se alcance o resultado positivo, esperado por esse modelo de gestão.

Este curso inicia, de maneira global, o movimento de transformação das organizações públicas, procurando torná-las cada vez mais preocupadas com o cidadão e preparadas para responder às demandas sociais. Essa filosofia tem como base a mobilização para promover a melhoria de gestão no setor público, considerando o cidadão enquanto parte interessada e essencial ao sucesso da gestão. O foco é elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão e, ao mesmo tempo, tornar os cidadãos mais exigentes em relação aos seus direitos e à qualidade da prestação desses serviços. Para isso, as ações devem ser desenvolvidas, principalmente, no espaço em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão.

O curso age junto aos servidores, conscientizando-os de que devem ser participantes das atividades de melhoria na direção da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão; porém, por si só, não transforma as organizações públicas. Outras ações devem ser desenvolvidas, pelo Estado, para garantir a adesão, o compromisso e as mudanças para a transformação em busca do padrão de atendimento.

2- ESCOPO DO PROJETO DO CURSO

O Curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão é um dos componentes da estratégia de governo para profissionalizar os servidores públicos estaduais e tem como principal aspecto disseminar, junto a todos os servidores de porta de entrada, a alteração da lógica de estruturação da prestação do serviço público (de dentro para fora para de fora para dentro), que não mais se estrutura em função dos recursos existentes e somente depois oferece os serviços, mas os atendentes captam as necessidades e desejos dos cidadãos e, a partir delas, as instituições públicas elaboram seu desenho organizacional e de fato organizam os processos de trabalho para melhor atendê-los.

Essa nova lógica exige que o servidor da porta de entrada seja diferenciado, uma vez que, enquanto o agente público representante do Estado, deve dar acesso e atender as

reivindicações dos cidadãos, identificando e conhecendo todas as áreas da organização, os funcionários e locais que prestam os serviços públicos. Nesse sentido, o atendente é o intermediário entre o serviço prestado pelo órgão e o cidadão que o procura. Trabalha, portanto, na interface entre o Estado e a sociedade civil.

Assim sendo, esse atendente deve ter condições de fazer as “coisas” acontecerem para o cidadão e este curso foi o responsável por oferecer os instrumentais que possibilitam sua atuação profissional dentro deste novo modelo e com novas atribuições de seu papel profissional.

Neste ano de 2004, a Fundap desenvolveu, em termos gerais, as seguintes atividades para garantir a realização do Curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão:

- desenhou o curso, definiu o programa, população-alvo e o referencial teórico, realizou o plano de aula, materiais didáticos pedagógicos, avaliações e apostila do curso;
- identificou o perfil, recrutou, selecionou, formou, supervisionou, avaliou e redimensionou a atuação docente dos professores;
- identificou as parcerias, visitou as instituições e os locais disponibilizados, negociou as condições, estabeleceu os contratos de cessão do uso dos locais e gerenciou a realização das turmas do cursos nos locais acordados;
- identificou, comprou, empacotou, distribuiu os equipamentos e materiais necessários a realização de todas as turmas do curso, nos locais acordados;
- estabeleceu a grade do curso e a logística de sua realização com a identificação do perfil das equipes auxiliares e de supervisão, assim como, quando necessário, recrutou, selecionou, formou, supervisionou, avaliou e redimensionou a atuação desses profissionais;
- identificou perfil dos alunos, estabeleceu a grade de realização e de inscrição e os materiais de inscrição;
- elaborou o material de divulgação do curso;
- estabeleceu as necessidades para o sistema informatizado de inscrições e de gerenciamento do curso e o acompanhamento de sua execução; e,
- avaliou o curso, sua pertinência e seu “impacto” nas organizações públicas.

A Assessoria Especial do Governador, para a área de Gestão e Recursos Humanos, determinou que o processo de inscrição seria realizado pelas unidades setoriais de Recursos Humanos de cada secretaria, com a coordenação da Unidade Central de Recursos Humanos do Estado. Neste sentido, a fim de colaborar a Fundap realizou um documento técnico com estratégias e ações a serem implantadas objetivando conseguir recrutar todo o potencial dos servidores públicos estaduais para frequentar o Curso.

No ano de 2004, a Fundap realizou o Curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão, na capital de São Paulo e em onze cidades do interior do Estado de São Paulo.

Para a cidade de São Paulo, a Fundap contou com a parceria da Universidade Anhembi-Morumbi, que cedeu quinze salas de seu campus Centro, possibilitando à realização de trinta turmas semanais, na primeira etapa do Curso, de 24 de maio a 1º de julho de 2004.

No segundo semestre, a parceria na cidade de São Paulo foi com o Centro Universitário Nove de Julho – Uninove, que cedeu vinte e cinco sala de aula de seu campus Vergueiro, possibilitando a realização de cinqüenta turmas semanais, no período de 16 de agosto a 16 de dezembro de 2004.

Os professores da capital foram selecionados em universidades. Os critérios de seleção foram: possuir experiência como docente e ter conhecimentos dos conceitos básicos

de atendimento.

A viabilização da realização desse curso no interior do Estado de São Paulo, foi possível com a parceria da Polícia Militar do Estado de São Paulo, que cedeu uma sala de aula de seu quartel e indicou professores pertencentes ao seu quadro de oficiais docentes, com experiência em polícia comunitária, qualidade e formação didática pedagógica, nas cidades de Araraquara, Araçatuba, Bauru, Campinas, Marília, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Santos, São José do Rio Preto, Sorocaba, e Taubaté, de 20 de setembro a 16 de dezembro de 2004.

A Fundap formou os professores para ministrarem o Curso e proveu, para o desenvolvimento do curso, a sala de aula, os alunos e professores.

A seguir, o curso é apresentado e, na seqüência, se analisa o que foi realizado no projeto em 2004 (com os dados do sistema informatizado de inscrições e gerenciamento de 21 de dezembro de 2004) os seus resultados e sugere ações de continuidade para 2005.

3 – O CURSO DE MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

O objetivo geral do curso foi disseminar entre os servidores públicos estaduais o modelo de gestão voltada para o atendimento ao cidadão, sua importância para sustentar os serviços públicos e oferecer um conjunto de instrumentos para apoiar e melhorar o trabalho diário de atendimento.

O contexto do curso cria condições para que se desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes favoráveis ao bom atendimento, enfatizando o impacto das ações tomadas na imagem percebida pelos cidadãos-usuários dos serviços públicos estaduais.

O curso tem como objetivos específicos:

- valorizar e profissionalizar os servidores públicos estaduais;
- garantir as novas competências e habilidades decorrentes do processo de melhoria da qualidade do atendimento;
- ampliar os conhecimentos referentes à administração dos serviços de atendimento;
- identificar ações de atendimento a serem implementadas no cotidiano do trabalho;
- dar maior consciência sobre a postura profissional, tendo em vista uma atuação voltada para o cidadão;
- transformar a imagem percebida pelo cidadão, em relação à postura do servidor público estadual.

Constituiu público alvo do curso os servidores que desempenham funções de atendimento direto ao cidadão: acolhem e fazem o primeiro atendimento; dão informações e orientam pessoalmente o cidadão na porta de entrada, na recepção, no balcão ou nos guichês das dependências dos estabelecimentos públicos estaduais.

Como sugestão, na Secretaria da Educação, por exemplo, foram: o secretário de escola, o agente de organização escolar, o agente de serviços escolares, o agente administrativo e o oficial administrativo. Na Secretaria da Saúde: o agente administrativo, o agente de saúde, o atendente de consultório dentário, o auxiliar de serviços, o oficial administrativo e a recepcionista. Na área de segurança: agente de telecomunicações de polícia, o agente policial, o atendente de necrotério, o escrivão e o investigador. Nas demais secretarias e áreas-meio: o auxiliar de serviços, o agente administrativo e a recepcionista.

A abordagem metodológica adotada pela Fundap em sua atuação pedagógica baseou-se na premissa de que se deve criar um ambiente de aprendizagem, em que a

prática profissional do aluno represente o eixo norteador da concepção e desenvolvimento da proposta de capacitação, de forma que os participantes possam apresentar/discutir as situações problemáticas que enfrentam, reconhecer as condições em que trabalham e, em vista dos objetivos organizacionais, mobilizar-se em ações para solucionar os problemas detectados. Em resumo, o curso procurou melhorar a capacidade para decidir e para agir e privilegiar a participação ativa e a interação dos participantes, entre si e com os professores.

Coerente com essa orientação, o curso utilizou-se de técnicas de aprendizagem – diálogo, trabalho em grupo e vivências –, que favorecem a autopercepção, a heteropercepção, o intercâmbio de experiências e contribuem para o desenvolvimento das habilidades necessárias e a formulação de um novo modelo de atendimento, com 25 alunos, sob a coordenação de um professor.

O programa do curso integrou e nivelou os conhecimentos comuns aos servidores públicos estaduais das diversas áreas de ação do Estado, bem como sua atuação junto ao cidadão.

O programa do curso está estruturado de forma a disseminar um conjunto de conhecimentos, habilidades, valores e comportamentos capazes, em seu conjunto, de proporcionar a competência necessária para que se organizem e sejam prestados serviços de boa qualidade, ao cidadão.

O programa do curso foi dividido em quatro módulos, de quatro horas cada, perfazendo o total de 16 horas-aula, ministrado em dois dias seqüenciais e integrais cujos objetivos específicos foram os abaixo discriminados.

1º dia: Administração Pública voltada para o cidadão: diretrizes para um novo padrão de qualidade do atendimento ao cidadão: cidadania, qualidade, acesso à informação e as competências básicas necessárias ao novo padrão de atendimento.

Manhã:

1. Abertura
2. Situação Atual do Atendimento ao Cidadão, nos Serviços Públicos Estaduais
3. Diretrizes de Atendimento
 - 3.1. Diretrizes da gestão
 - 3.2 A estrutura do serviço de atendimento
 - 3.3 As competências das pessoas para o Atendimento

Objetivo:

- Favorecer a troca de informações entre os participantes sobre suas características pessoais, suas habilidades e aspirações.
- Analisar pelos participantes, do ponto de vista do cidadão, qual é a percepção do cidadão a respeito da prestação de serviços públicos.
- Reconhecer a importância das diretrizes de atendimento, quanto à gestão, estruturação dos serviços e ao perfil das pessoas para aperfeiçoar o padrão de atendimento.

Tarde:

4. O Novo Padrão de Atendimento
 - 4.1. O cidadão em Primeiro Lugar
 - 4.2. O direito à qualidade
 - 4.3. Acesso e disponibilização de informação

Objetivo:

- Considerar os direitos e deveres da cidadania como fundamento de qualquer ação do Serviço Público.
- Reconhecer a importância da postura profissional na qualidade da prestação de

serviços e de atendimento ao cidadão.

- Reconhecer que a informação ao cidadão constitui o eixo de estruturação do serviço de atendimento.
- Reconhecer que os parâmetros de trabalho e de atendimento ao cidadão devem basear-se nos pressupostos da Lei de Proteção e Defesa do Usuário dos Serviços Públicos (Lei 10.294/99).

2º dia: Acolhimento ao cidadão: competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para implementar o novo padrão de atendimento.

Manhã:

1. A Organização do Trabalho e a prestação de serviços

Objetivo:

- Levar o participante a analisar as condições organizacionais necessárias para prestar um serviço de qualidade, enfatizando:
 - Missão, objetivos e resultados;
 - Organização do trabalho;
 - Organização física do ambiente;
 - Procedimentos e diretrizes (Lei 10.294/99);
 - Informação e prazos;
 - Avaliação da satisfação do cidadão.

Tarde:

2. A linha de frente do atendimento: habilidades e atitudes

Objetivo:

- Discutir as atitudes e habilidades necessárias para a boa qualidade do atendimento, considerando o atendente como:
 - elemento de ligação entre a organização e o cidadão;
 - agente de melhoria da imagem do setor público.
- Reconhecer a importância da comunicação no atendimento ao 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, habilidades e atitudes discutidas neste módulo e nos anteriores.

Este programa foi desenvolvido em sala de aula com o acompanhamento de uma apostila, escrita especialmente para os atendentes de linha de frente, com modelos e instrumentos para facilitar a implantação do novo modelo nos locais de trabalho. Além disso, estava anexada a Lei Estadual de Proteção e Defesa do Usuário do Serviço Público.

Os professores ao ministrarem o curso tinham um plano de aula orientando como proceder em cada um dos módulos, abordando o objetivo, técnica, desenvolvimento, recursos, duração e avaliação de cada atividade prevista, assim como as transparências, flip chart e filmes necessários. O plano de aula foi o referencial teórico que deu consistência a proposta e evidenciou o padrão de atendimento da relação professor-aluno.

O certificado de participação era conferido ao aluno que compareceu a 100% das atividades. A frequência era conferida por meio de assinatura em listas de presença.

Para verificar em que medida o curso é adequado aos fins para os quais foi planejado, foram realizadas duas avaliações, divididas em etapas.

Reação e Supervisão - O propósito foi de prover feedback periódico para a equipe técnica do curso, com o objetivo de fornecer um registro de informações do processo para melhoria do curso ou parte deste. Para a coleta dos dados, utilizou-se um questionário com perguntas objetivas (reação do aluno) e a observação (supervisão) das aulas ministradas

pelos professores.

O questionário foi aplicado no fim de do curso. A observação em sala de aula foi realizada pela equipe técnica do curso e envolveu o conjunto de professores, tanto da capital quanto do interior. Em ambas as situações procuram-se verificar a reação dos participantes em relação à:

- Atuação do professor;
- Utilidade do conteúdo desenvolvido;
- Dinâmica das aulas;
- Material didático;
- Condições de apoio.

Impacto - A avaliação foi realizada em três etapas: no início e no término do curso e, no local de trabalho dos alunos. O propósito foi o de verificar se e como os servidores treinados aplicam os conhecimentos e as habilidades enfatizados durante curso na situação real do trabalho. Os resultados, bem como os instrumentos de avaliação, serão explicitados a seguir.

4 – RESULTADOS DO CURSO EM 2004

O curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão apresenta para o ano de 2004 os seguintes resultados:

- Capacitação de 822 turmas
- Total de servidores inscritos: 17.951
- Total de cursantes: 14.364
- Total de certificados: 13.298

Durante o período de 24 de maio a 16 de dezembro de 2004 o Curso contou com 17.951 alunos inscritos, dentre eles 13.298 foram certificados (74,08%), 3.587 desistiram (19,98%) e 1.066 faltaram em algum módulo (5,94%). É considerável a quantidade de desistentes e vários fatores podem explicar esse número elevado. Como por exemplo, o fluxo da comunicação não articulada entre a unidade que realiza a inscrição e a unidade do servidor inscrito: que muitas vezes o funcionário não é avisado com antecedência e tem outras atividades nos dias marcados.

O número de faltosos deve-se geralmente às consultas médicas marcadas com muito tempo de antecedência e, por isso, os participantes faltam em um módulo do curso, mas apresentam o atestado médico no período seguinte. No primeiro período, nota-se que o número de faltosos é maior do que nos demais períodos.

Podemos perceber que ocorre uma diminuição do número de inscritos na capital a partir do mês de agosto e algumas iniciativas foram tomadas para que o Curso fosse mais divulgado. Entre elas, podemos destacar:

- Publicação de um artigo na Folha do Servidor Público, edição nº 143 – Outubro de 2004;
- Publicação de matéria no jornal da Associação dos Funcionários Públicos do Estado de São Paulo;
- Publicação de nota no Diário Oficial do Estado;
- Realização de reuniões entre a Casa Civil e os chefes de gabinete de diversas secretarias;
- Elaboração de vídeo institucional sobre o Curso para distribuição nas Secretarias;
- Divulgação junto aos professores do Programa de Desenvolvimento Gerencial,

onde os chefes estão sendo capacitados.

Ao considerarmos o número de turmas previstas (1.182) e realizadas (821), observou-se uma grande variação entre oferta e procura. A diferença entre inscrições previstas(31.584) e realizadas(17.951), considerando a capital e o interior é de 13.660 participantes (43%). Esta situação será melhor analisada, separadamente na capital e no interior.

As secretarias de Estado que mais inscreveram servidores foram da Educação, Saúde, Administração Penitenciária e Segurança Pública.

4.1 – CURSOS NA CAPITAL DE SÃO PAULO

O Curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão realizado na capital de São Paulo, durante o período de 24 de maio a 16 de dezembro de 2004, teve a capacitação de 580 turmas, com 11.936 servidores inscritos.

Ao considerarmos o número de turmas previstas (940) e realizadas (580), observou-se um forte desequilíbrio entre oferta e procura. A diferença entre inscrições previstas (25.050) e realizadas (11.936) é de 13.114 participantes (52%). Devemos notar ainda que, das 580 turmas realizadas, 118 consideradas pelo sistema foram agrupadas em outras devido ao grande número de inscrições em turmas sem um número mínimo de alunos para compor uma sala de aula, o que diminui para 462 as turmas realizadas.

Do total de participantes inscritos, 11.938 (100%), foram certificados 8.539 alunos (72,54%), sendo que 2.408 (20,17%) não se apresentaram ao curso e o índice de faltas registradas é de 8,29% (989 alunos).

Como já foi anteriormente comentado, o número de faltosos deve-se geralmente às consultas médicas marcadas com muito tempo de antecedência. A desistência ao comparecimento ao curso ocorre por motivos variados, a serem analisados com os respectivos supervisores: muitas vezes o funcionário não é avisado com antecedência e tem outras atividades no dia marcado.

Percebe-se que ocorre uma diminuição do número de inscritos a partir do mês de agosto e algumas iniciativas foram feitas para que o curso fosse mais divulgado, as quais foram anteriormente comentadas.

4.1.1 – Avaliação de Reação

Ao final do curso os participantes responderam a um questionário de avaliação de reação, no qual foi solicitado que a opinião dos alunos quanto a cinco fatores, a saber, conteúdo do curso, dinâmica das aulas, apostila, professor e secretaria escolar. A cada um desses cinco fatores foi associado um adjetivo (útil, motivador, indispensável, é comunicativo e cortês, respectivamente) e solicitada a avaliação desse fator, com este adjetivo.

Foram tabulados todos os questionários respondidos de 24 de maio a 16 de dezembro de 2004, na cidade de São Paulo, e sintetizam-se as opiniões dos participantes, as quais revelam que as reações expressas pelos participantes são altamente positivas em relação às cinco dimensões avaliadas.

Os índices obtidos mostram que todos os itens tiveram aprovação superior a 90%, conforme especificação abaixo:

- 94,30% (8.522) consideraram o conteúdo abordado útil para os propósitos do curso;
- 94,21% (8.514) afirmaram que a dinâmica da aula propiciou o envolvimento dos participantes;
- 90,83% (8.208) consideraram a apostila como material indispensável para a orientação do trabalho;

- 94,97% (8.582) indicaram a comunicação do professor como um dos fatores altamente positivos do curso;
- 92,77% (8.384) afirmaram terem sido tratados com cortesia pela equipe de apoio.

4.1.2 – Supervisão dos Professores

O acompanhamento das aulas, realizado pela equipe técnica do projeto, focalizou a atuação do professor no processo de ensino-aprendizagem, mais especificamente seu desempenho em relação a:

- metodologia utilizada (a participação dos alunos, aplicação dos conceitos ao trabalho, troca de informações, estratégias de ensino);
- domínio do conteúdo;
- interligação entre os diferentes conceitos abordados;
- adequação do conteúdo às características do grupo;
- seqüência dos tópicos;
- suficiência de informações e conceitos;
- clareza da linguagem em função dos perfis do grupo;
- tempo destinado a cada tópico;
- utilização do material didático.

As observações realizadas no decorrer das primeiras semanas possibilitam alguns ajustes que se fizeram necessários. As informações obtidas foram apresentadas aos professores e discutidas, no sentido de se estabelecer de se construir o coletivo por meio do consenso e alterar a dinâmica das aulas para as turmas subseqüentes.

Esse tipo de trabalho ocorreu durante todo o projeto, na perspectiva de introduzir um aperfeiçoamento contínuo na atuação do corpo docente.

Nota-se que os professores além de realizarem as tarefas esperadas (ministram o conteúdo, com a devida seqüência e didática, administram o tempo, incentivam a participação), vão além, implementando adaptações de acordo com o perfil do grupo, criando situações específicas e delimitando o tempo para assuntos não relacionados à discussão em pauta.

Além dessas observações, duas outras variáveis merecem atenção por parte da equipe técnica do curso: material didático e metodologia.

Em relação a primeira variável, faz-se necessário reforçar a utilização da Apostila do Aluno no desenvolvimento dos quatro módulos, incrementando-o no processo de ensino aprendizagem, a fim de garantir a consulta deste material no trabalho que o participante realiza.

No que se refere à questão metodológica, notou-se que, os professores propõem atividades em grupo, no momento da análise a participação restringe-se apenas àqueles alunos que se manifestam espontaneamente. Dessa forma, o feedback é parcial, possibilitando inferências parciais a respeito da compreensão e aceitação dos aspetos abordados. Para verificar se há concordância e/ou assimilação a respeito, é necessário espaço e facilitação da manifestação da totalidade dos alunos. Essa postura do professor não é considerada negativa pelos alunos, pois as condições criadas pelos docentes estão totalmente relacionadas ao trabalho, o que permite o envolvimento de todo o grupo, apesar de não haver a expressão oral de todos.

É importante ressaltar que essas observações representam um zelo extremo da coordenação do curso, no sentido que haja uma coerência ótima entre os objetivos propostos e os resultados. E os resultados da avaliação de reação, em que todas as dimensões são

avaliadas com índice de aprovação superior a 90%. Os dados da avaliação de impacto confirmam a avaliação positiva.

4.1.3 – Sugestões dos Participantes

Os participantes foram incentivados pela coordenação do curso, bem como pelos professores, a sugerir mudanças e registrar comentários em relação ao mesmo, na capital de São Paulo. Para isso, foi introduzida uma caixa de sugestões no local do curso acompanhada de papel e caneta.

Ao analisar todas as sugestões e comentários presentes na caixa de sugestões durante todo o período do curso, podemos resumi-los nos seguintes itens:

- Elogio ao governo por estar oferecendo este curso de melhoria da qualidade no atendimento ao público para os servidores

“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.”

- Elogio ao curso e aos professores

“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.”

“Foi um prazer imenso ter participado deste curso, pois foi de ótima qualidade, nossa orientadora foi ótima... com um perfil exemplar, as dinâmicas foram maravilhosas, acredito que foi alcançado o objetivo esperado.”

- Demanda para que o curso seja oferecido a todos os servidores e, especialmente, às chefias de todas as secretarias.

“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 pra fora e não de fora para dentro. É complicado, mas é preciso humanizar as pessoas.”

- Demanda por maior divulgação do curso

“Os recursos humanos de cada instituição deveriam divulgar mais os cursos e não selecionar somente aqueles que interessam a eles.”

- Demanda por mais oportunidades de treinamento

“Que nas unidades de atendimento sejam ministrados cursos para o constante aperfeiçoamento do atendimento ao usuário.”

- Demanda por auxílio financeiro para que os servidores compareçam ao curso, especialmente verba para transporte e refeições.

“Que houvesse um esforço conjugado de todas as secretarias, para auxiliar nos custos do transporte, pois houve funcionários que reclamaram por estarem com dificuldades financeiras pra dirigir-se ao local do curso.”

“Muitos colegas não participaram por falta de recursos.”

“Muitas pessoas não vieram por este motivo: não tinham como arcar com ônibus e

almoço.”

- Exigência de obrigatoriedade para o curso

“Que estes cursos sejam obrigatórios a todos, pois as pessoas que mais precisam se negam a participar, e dessa maneira as atitudes nunca irão mudar.”

“O curso está bom, mas precisa ser obrigatório para todos os funcionários do Estado, além da chefia, pois somente com todos integrados conseguiremos atender melhor.”

Outros tipos de comentários foram encontrados, mas não possuem uma ligação direta com o curso, como, por exemplo, pedidos para que haja aumento de salários, de vale transporte, de concursos públicos, planos de carreira, bolsas para curso universitário. Também foram relatados e abordados com detalhes, problemas existentes dentro das organizações, como por exemplo: falta de informação, falta de liberdade de expressão, problemas de relacionamento com os chefes.

4.2 – CURSOS NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

O Curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão realizado na interior do Estado de São Paulo, durante o período de 20 de setembro a 16 de dezembro de 2004, nas cidades de Araçatuba, Araraquara, Bauru, Campinas, Marília, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Santos, São José do Rio Preto, Sorocaba e Taubaté, teve a capacitação de 241 turmas, com 6.015 servidores inscritos.

Ao considerarmos o número de turmas previstas (242) e realizadas (241), observou-se uma relação harmoniosa entre oferta e procura. A diferença entre inscrições previstas (6.534) e realizadas (6.015) é de 519 participantes (8%).

Do total de participantes inscritos, 6.015 (100%), foram certificados 4.759 alunos (79,12%), sendo que 1.179 (19,60%) não se apresentaram ao curso.

É importante assinalar que somente 1,28% (77) dos cursantes faltaram em algum módulo do curso, esse índice é excelente e, pode-se formular a hipótese, da avaliação favorável do trabalho desenvolvido pelo corpo docente, no qual a postura profissional dos professores foi um fator diferencial.

4.2.1 – Avaliação de Reação

Assim como na capital, ao final do curso foram distribuídos questionários, no período de 20 de setembro a 16 de dezembro de 2004, com as características supra mencionadas nas cidades do interior de São Paulo. Os mesmos foram tabulados sintetiza as opiniões dos participantes e mostra que obtivemos as mesmas reações positivas em relação às cinco dimensões avaliadas.

Os índices obtidos mostram altamente positivos em todos os itens considerados tiveram aprovação superior a 96%, conforme especificação abaixo:

- 98,30% (4.754) consideraram o conteúdo abordado útil para os propósitos do curso;
- 98,40% (4.730) afirmaram que a dinâmica da aula propiciou o envolvimento dos participantes;
- 96,28% (4.656) consideraram a apostila como material indispensável para a orientação do trabalho;
- 98,50% (4.765) indicaram a comunicação do professor como um dos fatores altamente positivos do curso;
- 96,94% (4.688) consideraram o atendimento da secretaria escolar cortês.

Esses dados sinalizam que o curso oferece os subsídios requeridos para alterar o padrão de atendimento na prestação dos serviços e contribui para o aperfeiçoamento da

atuação dos servidores.

4.2.2 – Supervisão dos Professores

As informações apresentadas referem-se à supervisão realizada nas onze cidades incluídas no projeto e demonstram muita desenvoltura dos professores, buscando sempre a participação dos alunos. Percebe-se que dominam inteiramente o conteúdo dos módulos e também demonstram muita vivência na área de atendimento.

As informações obtidas mediante as observações realizadas em sala de aula foram altamente positivos em termos da pertinência e da adequação dos conteúdos em relação ao trabalho de atendimento e da participação propiciada pelos docentes, do envolvimento, da troca de experiências, do conhecimento propiciado em relação ao setor público e da competência dos professores.

Dentre os aspectos positivos destacados da atuação do professor, deve-se, especialmente, mencionar a ênfase dada à responsabilidade social e profissional dos participantes. Esse aspecto foi colocado e discutido sempre em todas as ocasiões em que os alunos transferiram completamente a responsabilidade do atendimento inadequado a seus superiores.

Outro ponto a ressaltar e que, do ponto de vista da coordenação, muito contribuiu para envolver os alunos na proposta do curso, foi o fato dos docentes desempenharem funções dentro do setor público, o que lhes permitiu apresentar situações reais, a partir das quais foram apresentados e discutidos os problemas e as alternativas de solução, sempre com iniciativa, responsabilidade e criatividade.

Vale mencionar também, que as observações dos alunos em sala de aula demonstraram bastante entusiasmo e satisfação pela clareza como o conteúdo foi apresentado, analisando a partir de exemplos e do papel profissional do atendente no processo de mudança nas organizações públicas.

Em termos de melhoria contínua, as observações indicaram ser necessário reforçar, para alguns professores, o uso do Manual do Aluno ao longo dos módulos e criar condições para uma participação mais efetiva dos grupos nas discussões das questões colocadas.

Os participantes dos cursos demonstram interesse, pois o curso representa a oportunidade de conhecerem a realidade das diversas secretarias. Alguns professores comentaram que há muita carência de conhecimento, especialmente nas áreas de motivação e comunicação.

Alguns participantes questionaram os professores quanto a mudanças nas suas organizações após a realização do curso. Uma das questões apontadas diz respeito às condições materiais existentes hoje e o que deveria existir para oferecer melhor atendimento. Estão muito preocupados com essa questão, pois acreditam que, sem os meios e o apoio da chefia, de nada adiantará o treinamento.

Os participantes, de forma geral, reclamam da falta de conhecimento da chefia em relação ao conteúdo desenvolvido durante o curso. Muitos chefes desconhecem a Lei Estadual de Proteção e Defesa do Usuário do Serviço Público do Estado de São Paulo e não estão interessados em cumpri-la. Os professores sugerem que seja oferecido um curso de curto período para as chefias, para que conheçam o conteúdo da Lei estadual.

4.3 – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Para as turmas do curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão realizadas na capital de São Paulo, foi possível aplicar a avaliação de impacto. É necessário mencionar que, o impacto avaliado, neste momento, refere-se às alterações proporcionadas ao desempenho do participante na sua organização, especificamente, no seu local de

trabalho, a porta de entrada do atendimento ao cidadão, sob o ponto de vista do participante.

Esta avaliação se desenvolveu em três momentos: no início do curso - avaliação de entrada (com o objetivo de identificar repertórios de comportamentos e capacitações do participante), no final (o que possibilitou identificar os ganhos e avanços obtidos pelos servidores a partir de sua participação no mesmo) e, no local de trabalho do participante. Os objetivos da avaliação foram:

- mensurar os resultados alcançados pelos servidores no final do curso, no que se refere à aquisição de competências básicas;
- mensurar o grau de satisfação dos participantes em relação aos resultados por eles alcançados e ao curso em geral;
- verificar a aplicação no trabalho dos conhecimentos e habilidades adquiridos no curso;
- verificar as dificuldades enfrentadas no trabalho para a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos no curso;
- identificar a percepção dos alunos sobre o contexto social e sobre a cidadania; acesso e disponibilização das informações;
- identificar pontos fortes e fracos do curso por intermédio da análise das avaliações e das estratégias adotadas.
- apresentar os principais resultados, bem como sugerir o encaminhamento de ações e/ou alternativas que possam subsidiar a tomada de decisões visando o aprimoramento do curso.

As variáveis avaliadas no instrumento inicial referem-se à identificação do aluno abordando a distribuição por sexo; faixa etária; grau de escolaridade; competências sociais: participação, integração social e cidadania; auto-estima; visão de mundo e antecedentes ocupacionais. A estratégia do questionamento utilizado para a avaliação de competências e habilidades autopercebidas pelos participantes consistiu na apresentação de 24 habilidades, para as quais o participante atribui um conceito a cada um dos fatores. Por habilidade compreende-se não só a experiência nos conhecimentos técnicos, mas também saber colocá-las em prática. Solicitando-se aos participantes que atribuíssem um conceito a cada uma de acordo com a facilidade que possuísem para desempenhá-las. O conceito foi “muito bom”, “bom”, “regular”, “fraco” e “muito fraco”. para as quais o participante atribui um conceito a cada um dos fatores

Estas habilidades agrupadas procuram medir a autopercepção dos participantes nas seguintes competências: organização, lingüística, intrapessoal, lógica e interpessoal. Também foi utilizada como instrumento desta avaliação a redação (realizada no módulo 2 do curso – O novo padrão de atendimento) com tema de projeção do futuro, ou seja, o aluno deveria descrever a nova imagem do serviço público/ funcionário público após um ano de curso.

A avaliação final manteve as mesmas variáveis avaliadas de identificação dos participantes, com alteração de visão de mundo e antecedentes ocupacionais por projeto de vida e valores de vida. Quanto às habilidades básicas foi avaliada a comunicação; capacidade de organização; responsabilidade; relacionamento e cooperação; conhecimentos específicos (atendimento ao cidadão) e apresentação e postura.

Esta avaliação final foi realizada com alunos participantes da avaliação inicial, para os quais foram enviados (pelo correio) questionários de autopreenchimento, com questões abertas e estruturadas sobre a atual situação profissional dos alunos e aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos durante o curso. Esse questionário consta de uma apresentação com quinze questões, algumas fechadas e outras abertas, permitindo a comparação entre os

resultados e inclusive o aproveitamento/exploração das informações emitidas pelos entrevistados. Na sua elaboração foram utilizadas técnicas diferenciadas que permitiram avaliar, não apenas conhecimentos adquiridos, mas, sobretudo atitudes e motivações.

A avaliação foi realizada com uma amostra de servidores participantes do curso no período de agosto a dezembro de 2004. A amostra foi selecionada a partir do universo dentre os participantes do Curso: ingressos – (100 participantes por mês perfazendo 500 participantes) e egressos (250 participantes escolhidos aleatoriamente dentre os 500 selecionados da fase inicial). Deste último grupo, o retorno do questionário foi de 160 (64%). E em 10% desta amostra, foi realizada, no local de trabalho, a entrevista com o participante e, em seqüência com sua chefia imediata.

Para as entrevistas realizadas com os participantes e suas chefias “in loco” foi elaborado um questionário especial em que não existe a obrigatoriedade de se seguir os passos de uma entrevista estruturada, objetivando deixar os participantes mais a vontade e se ter o dado significativo abordado e desenvolvido, permitindo emitirem seus julgamentos e fornecerem informações significativas quanto à situação profissional e à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos pelos servidores após o curso.

As informações a respeito do impacto do treinamento no desempenho dos participantes e no resultado do trabalho também foram subsidiadas por entrevistas que foram realizadas, via telefone, com participantes identificados pelos professores como servidores com potencial para serem agentes multiplicadores e de transformação para a gestão por resultados e em atendimento ao cidadão.

A pesquisa foi realizada de forma estruturada, mediante a formulação de quatro questões, quais sejam:

- “Qual a expectativa em relação ao curso?”.
- “Em que aspectos você mudou a partir da realização do curso?. Cite até três aspectos que você acha que foram os mais importantes e diga por quê”.
- “Em que aspectos você mudou o serviço de atendimento, a partir da realização do curso?”.
- “Que outros temas você gostaria que o curso abordasse?”.

As informações obtidas focalizaram, basicamente, a contribuição do curso em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes para alterar a dinâmica do trabalho.

De acordo com os relatos, o curso:

– correspondeu totalmente à expectativa. “(...) Saí satisfeita, sem dúvidas. Reforçou a importância da postura e o equilíbrio emocional. São aspectos que fazem a diferença e já estão sendo mudados”.

– chamou a atenção para a organização do trabalho. “(...) É fundamental organizar o trabalho. Isso foi percebido durante o curso”. Fizemos uma reunião para verificar o que é possível mudar já. Apontam ainda: “(...) devemos incluir as chefias no trabalho; devem adquirir consciência de como deve ser feito o atendimento e como devem nos apoiar durante todo o tempo”. Apontam também: “(...) Percebi uma série de equívocos na minha forma de atuar; se não temos poder para mudar tudo, devemos fazer o que está ao nosso alcance, como por exemplo: diminuir a burocracia, conversar com os colegas para saber do andamento do trabalho e das dificuldades de cada um. Estamos muito entusiasmados. Vamos mudar”.

– enfatizou a importância das relações. Mencionam: “(...) Como já sou atendente, percebi que devemos estar mais atentos em relação a nossas atitudes e a dos colegas; devemos nos apoiar”; “(...) devemos prestar mais atenção no colega; considerar a convivência; repensar nossa relação com o público; sei que é necessário atender com

paciência”; “(...) a mudança já está acontecendo, mesmo que seja devagar”; “(...) já estão acontecendo algumas mudanças, após o curso procuro conversar com meu grupo sobre o trabalho de atendimento e duas reuniões já aconteceram”; “hoje consigo atender com prazer, sou mais alegre”; “o curso me foi útil para o trabalho e como psicóloga percebi que devo cada vez mais colocar para os colegas a importância da dor do outro”; “como devemos envolvê-los para que a dor seja minimizada – já estamos nos reunindo para discutir e mudar o atendimento que fazemos”.

Esse tipo de avaliação permitiu obter informações qualitativas mais concretas a respeito do impacto do curso no desempenho dos atendentes.

As informações apresentadas revelaram-se bastante positivas em relação aos objetivos do curso e à proposta de mudança do governo do Estado de São Paulo.

Os dados demonstram que o curso possibilitou tanto o aperfeiçoamento das competências necessárias ao bom atendimento como contribuiu para que os participantes reconhecessem a necessidade de alterar suas práticas de trabalho e a importância de influenciarem seus pares no sentido de introduzir melhorias e inovações na organização.

4.3.1. Análise da Identificação dos alunos

Quanto à identificação do aluno, as configurações da amostra, nos dois momentos da avaliação, não apresentaram grandes alterações. Em relação ao sexo, permanece quase que inalterada a proporção de participantes do sexo feminino com o masculino, ou seja, a participação feminina foi maior nos dois momentos da avaliação.

Os dados referentes à faixa etária tiveram pouca alteração, proporcionalmente permaneceu a mesma. Há uma concentração dos servidores nas faixas de 31 a 40 anos seguida da faixa de 41 a 50 anos. A faixa de 20 a 30 anos representa dado significativo se comparado com a faixa de 51 a 60 anos. Nesta faixa encontram-se servidores em vias ou próximos da aposentadoria. Podemos, portanto, observar que há uma substituição dos mais velhos pelos mais jovens.

Com relação ao grau de escolaridade, a maioria dos servidores nos dois momentos da avaliação, concentra-se no ensino médio completo. A segunda porcentagem mais significativa se encontra no ensino superior completo seguido do ensino superior incompleto. A partir destes dados podemos concluir que o servidor tem um grau de escolaridade mediano.

4.3.2. Análise da pesquisa inicial

Com relação a competência Organização, a habilidade que sobressai é trabalhar em equipe: 80,80% dos entrevistados se declararam “bom” e “muito bom”, seguido pelo saber estabelecer prioridades e elaborar roteiros de trabalho, 78% dos alunos declararam utilizar algum tipo de método.

Na competência Linguagem, os participantes se consideraram bons, mas ao analisarmos a redação proposta, observamos que a grande maioria não conseguiu captar o que estava sendo solicitado, em torno de 80% apresentaram dificuldades neste quesito. O uso correto da Língua Portuguesa, também, pode ser avaliado por intermédio da análise das redações. Foram observados erros de ortografia, concordância verbal e nominal, pontuação e acentuação entre outros mais frequentes. Respostas vagas ou confusas indicaram a dificuldade em expressar idéias, de desenvolver uma estruturação lógica em texto. Tais dificuldades podem ter origem na formação escolar dos participantes ou na falta de hábito de leitura. Este é um ponto importante a ser trabalhado futuramente, na continuidade do curso, pois tal deficiência pode em alguns momentos interferir no atendimento ao cidadão.

A análise do conjunto demonstra que em todas as habilidades que fazem parte da

competência interpessoal foram superior a 70% no conceito “bom”, observando-se decrescentemente das mais altas às mais baixas no aspecto ter amigos, cooperar com outros na solução de problemas, participar de atividades em grupo; ter empatia pelos sentimentos dos semelhantes, ser sóbrio e cortês e conviver com pessoas diferentes.

Em resumo, podemos concluir da pesquisa inicial que:

- as habilidades de comunicação e interpretação de texto, bem como lógica, foram superestimadas pelos participantes, e, após análise destes quesitos, foram observados pontos críticos, uma vez que as dificuldades apresentadas pelos alunos foram muito acentuadas.
- com relação a competência Organização, os servidores declaram saber trabalhar em equipe e utilizam algum tipo de método para realização de seu trabalho.
- em relação ao autoconhecimento a maioria dos participantes reconhece seus talentos e dificuldades e procuram sua independência, porém percebe-se, a existência de alguma dificuldade para falar a seu próprio respeito.
- a competência interpessoal se sobressaiu das demais, principalmente, nas habilidades de cooperação, ter amigos e ser sóbrio e cortês.

E, finalmente, em sua auto-avaliação, os alunos consideraram-se “muito bom” e “bom” nas habilidades e competências, porém, ao compararmos com os resultados obtidos nos questionários dos egressos, verificamos que nem sempre são reais esses conceitos dados pelos participantes em um primeiro momento. Poderemos verificar que a grande maioria irá se dar conta de algumas de suas deficiências após o curso.

4.3.3. Análise da pesquisa final

A avaliação final foi realizada junto a uma amostra de alunos participantes, nos meses de agosto a outubro. Foram selecionados aleatoriamente 250 egressos do Curso para os quais foram enviados (pelo correio) questionários de autopreenchimento, elaborados de acordo com o plano de análise proposto. Na sua elaboração foram utilizadas técnicas diferenciadas que permitiram avaliar, não apenas conhecimentos adquiridos, mas, sobretudo atitudes e motivações. O retorno obtido destes questionários foi de 64%, ou seja, 160 questionários, que passaremos a analisar a seguir.

a) Satisfação com o curso - A grande maioria dos alunos, 141 (88%), consideraram que o curso os ajudou muito no trabalho, enquanto apenas 19 (12%) declararam que o curso não ajudou.

b) A interatividade e o diálogo percebido durante o curso - A interatividade, o diálogo e a aprendizagem construída na relação grupal são princípios metodológicos assumidos explicitamente pelo Curso. Estes princípios foram identificados, na avaliação, pelo grau percebido ou sentido pelos participantes, de utilização de seus conhecimentos e experiências anteriores, de liberdade para falar e de colocar suas idéias, de conforto ou espaço para perguntar e de aprendizagem com o grupo de colegas.

A análise dos dados demonstra resultados que indicam um clima de interatividade e de diálogo entre os participantes e docentes e, principalmente, entre colegas. Observa-se, porém que certa dificuldade, no que se refere ao aproveitamento e exploração de conhecimentos e experiências anteriores acumulados pelos alunos, diante da proporção de 13% que assinalou “mais ou menos”, “um pouco”. Parcela de 14% não se sentiu inteiramente à vontade para fazer suas perguntas, há que se reforçar esses aspectos.

c) Resultados Autopercebidos e Demonstrados pelos Participantes - os alunos, em sua grande maioria, consideraram que o curso os ajudou muito no trabalho. Os pontos em

que mais melhoraram foram: buscar informações para resolver problemas 77%; ouvir e considerar os pontos de vistas 68%; também é boa a proporção dos alunos que indicou saber lidar com situações novas 70%; trabalhar em equipe 66%, iniciativa e demonstrar interesse pelas dificuldades dos colegas, obtiveram 58% e 62% respectivamente; saber estabelecer prioridades 61%. respeitar compromissos 73%; planejar o trabalho e ter consciência dos direitos públicos e sociais obtiveram 56%, respectivamente. Também é significativo o número de alunos que assinalou demonstrarem preocupados com os problemas sociais 52%, saber expressar idéias 58% e cumprir as tarefas solicitadas 48%. O aspecto menos mencionado refere-se a estar mais responsável, apontado por 47% dos participantes.

No geral os participantes reconheceram que o curso promoveu melhoria nesses aspectos percebidos no âmbito do trabalho.

d) Atendimento ao cidadão - Um dos principais eixos do curso é o desenvolvimento de atitudes de cidadania a partir da conscientização do que é ser um cidadão que possui direito, mas também, deveres.

Os resultados apresentados pelos participantes demonstram um avanço no entendimento da importância de um bom atendimento ao cidadão. Agir de forma educada, mostrar-se atencioso 50%, interessado 52%, demonstrar respeito 47%, segundo os alunos, são comportamentos necessários para se atender bem um cidadão. Também é necessário, conforme apontaram conhecer e saber informar sobre os serviços 93%, caber comunicar-se, especialmente ouvir 51% e procurar entender o cidadão 51%, ter bom humor 38% e ter paciência 39% também são essenciais.

Pelas respostas apresentadas, percebe-se a intensa valorização dos aspectos comportamentais na relação com o cidadão. A maioria, 93% destacou o conhecimento dos serviços e a informação sobre os mesmos como aspecto que contribui para o bom atendimento.

e) Responsabilidade - Entre os resultados positivos autopercebidos pelos participantes propiciados pelo Curso, deve ser destacado o desenvolvimento da responsabilidade. O cumprimento de acordos e compromissos, a realização de tarefas propostas e o respeito ao horário, foram aspectos trabalhados desde o início do curso refletidos nas avaliações dos alunos.

f) Organização - O curso, para 45% dos participantes, foi responsável por melhoria na sua capacidade de organização; apenas 9% têm se preocupado, mas ainda não conseguiu organizar-se melhor e 34% continuaram sendo tão organizados quanto já eram anteriormente à realização do curso e 12% têm conseguido se organizar um pouco mais.

g) Apresentação Pessoal - Os resultados obtidos junto aos participantes referentes à apresentação pessoal são positivos, 88% disseram ter mudado de alguma forma após o curso, sua maneira de se apresentar ou de se produzir.

Entre as razões apresentadas para mudança, alguns disseram simplesmente que aprenderam a importância de boa apresentação 41% ou aprenderam a se produzir e vestir melhor 48%.

As mudanças atingiram de maneira mais acentuada os cuidados com o corpo, como cabelos, pele e unhas. Aspectos relacionados ao comportamento e postura e outras como comunicação foram apontadas pelos participantes.

Com efeito, parece predominar entre os participantes, quando se referem à concepção de boa apresentação pessoal, aqueles aspectos relacionados à aparência externa, especialmente o vestuário. Em menor escala, mas incluídos na boa apresentação pessoal, aparecem os aspectos ligados ao comportamento 22%, a postura e educação, como características de temperamento 19%, como bom humor, simpatia e habilidades específicas

como se expressar corretamente 17%.

h) Organização do ambiente de trabalho - Os participantes, com relação às condições necessárias para a organização e apresentação de um ambiente de trabalho de trabalho, destacaram os seguintes pontos: a importância da boa apresentação, incluindo a boa exposição dos serviços prestados, programação visual para orientar o cidadão; uma organização que facilite a visualização dos serviços e sua identificação, incluindo 40% dos participantes.

O trânsito dos cidadãos deve ser facilitado, segundo 31% dos alunos, o ambiente deve ser tranquilo, agradável e confortável como lembraram 15%. O conforto e a satisfação do cidadão também são fundamentais para 23% dos alunos.

A existência de equipamentos de segurança, de boa iluminação e ventilação, foi mencionada por 14% e 12% dos participantes respectivamente. Também foi citada pelos alunos, 9%, a necessidade de adaptações para deficientes físicos, de banheiros, som ambiente e equipamentos modernos. A higiene local foi destacada por 31%.

Os funcionários devem ser qualificados, atenciosos e simpáticos, bem apresentados e dedicados, conforme apontaram 18% dos entrevistados. O resultado destes esforços de organização, segundo os alunos é garantir um bom atendimento e a satisfação do cidadão usuário dos serviços públicos.

i) Mudanças propiciadas e aspectos em que precisam melhorar - Finalizando, com relação às mudanças realizadas dentro de sua organização em função do curso, 72% declararam que as mudanças foram mais em nível pessoal, ou seja, comportamentais e de atitudes. Mudanças estruturais são um pouco mais difíceis de ocorrerem, já que na maioria das vezes não depende deles, servidores, e sim da estrutura geral dos órgãos. Citaram por exemplo, melhorar o ambiente de trabalho; equipamentos e materiais adequados entre outros depende de verbas e da administração central a qual o setor está vinculado. 24% dos entrevistados conseguiram fazer algumas implementações. Nestes casos, observou-se que em repartições com certa autonomia foi possível implantar algumas modificações, tais como: escolas, oficinas culturais, postos de atendimento fiscal e postos de saúde. As mudanças segundo os entrevistados, foram deste a comportamental até ambientais, melhorando muito o atendimento ao cidadão. Os demais 4% não souberam responder.

4.3.4. Análise das entrevistas realizadas no local de trabalho

Com 10% dos 160 servidores foram feitas entrevistas em seus respectivos locais de trabalho após o encerramento de todas as turmas do curso ministradas.

Dado ao desconhecimento de se ter uma avaliação de impacto, observou-se uma atitude defensiva dos servidores, não generalizada, em relação às entrevistas, no momento do agendamento e na própria visita ao local, atitude receosa quanto ao objetivo da mesma, por pensarem estar sendo inspecionados (com o intuito de haver posteriormente uma possível punição) quanto ao que efetivamente mudaram em seus comportamentos diários laborativos.

Houve certa dificuldade em localizar chefias que estão diretamente ligadas com o atendimento de linha de frente e por outro lado algumas chefias “controlavam” todo um setor e não participavam do que acontecia no atendimento direto.

Os pontos que mais foram abordados pelos servidores e chefias, vistos como mudado pós-curso, reforçam os resultados das “avaliações” anteriores. A visão dos participantes em relação aos relacionamentos no trabalho (agora o órgão em que trabalha é mais claramente visto como uma organização, onde existem diversos processos interdependentes com uma finalidade precisa, assim um trabalho em grupo bem articulado se faz necessário, crescimento profissional), comportamento diante ao cidadão (mais confiança em suas atitudes trouxe maior facilidade ao se comunicar – prestador e receptor de serviço), aquisição de conhecimento

(conteúdo do curso enriqueceu o conhecimento em relação a atendimento que em sua maioria havia aprendido somente na prática cotidiana), e também melhoria no âmbito pessoal (mais confiança no dia-a-dia traz uma certa tranquilidade, menos estresse/desgaste) mudaram.

Julgam o curso importante por abordar temas relacionados às reais necessidades dos órgãos públicos.

O que foi aprendido foi, por alguns, passado para sua chefia/superiores e colegas – sem retorno – o que mostra iniciativa dos participantes. Portanto, existe uma dificuldade de implementar mudanças, contudo algumas foram notadas no ambiente físico em alguns órgãos, como: solicitação de balcão, cadeiras e computadores para um serviço informatizado - o que assegura a agilidade no serviço tanto de busca como de cadastramento e fixação de sinalização indicando a localização de setores e banheiros.

Alguns criticaram dizendo que servidores de diferentes órgãos em uma mesma sala não foram produtivos, por existir tantas realidades diferentes não foi possível se aprofundar nas suas. Por outro lado, outros elogiaram o curso exatamente por essa pluralidade que julgaram ricas, pois propiciou uma troca de conhecimentos jamais imaginados.

O curso identificou um caminho a ser seguido e identificou a necessidade não só dos funcionários, mas da equipe e chefias de participar de cursos como este.

4.3.6. Síntese dos Resultados

O Curso atingiu as expectativas segundo expressos pelos participantes. A ampliação de conhecimentos e aquisição de experiência, o amadurecimento pessoal e profissional, o desenvolvimento de habilidades específicas para lidar com pessoas, comunicar-se melhor, trabalho em grupo, comporta-se adequadamente foram objetivos atingidos por intermédio da participação no Curso.

São bastante positivos os índices referentes à percepção, pelos participantes, do clima de interatividade e diálogo que caracteriza o desenvolvimento do Curso, favorecendo a integração grupal e entre alunos e professores. Observa-se, porém, certa dificuldade no que se refere ao aproveitamento e exploração de conhecimentos e experiências anteriores acumulados pelos alunos.

Os reflexos do Curso no trabalho são altamente positivos. Segundo os alunos, houve melhorias no trabalho em grupo, na sua capacidade de expressar idéias e opiniões, na iniciativa, no cumprimento de suas tarefas e respeito ao horário, entre outros ganhos percebidos.

No que se refere à cidadania, percebeu-se que houve um bom esclarecimento dos direitos sociais e políticos do cidadão.

Em relação às competências básicas o Curso conseguiu promover ou consolidar de forma positiva:

- a capacidade de expressar idéias;
- o relacionamento interpessoal e o trabalho em grupo;
- os conhecimentos e habilidade essenciais para organizar um ambiente de trabalho;
- responsabilidade expressa no respeito aos compromissos assumidos, normas, tarefas e horário;
- o relacionamento e atendimento adequado ao cidadão, reconhecendo os direitos e deveres dos mesmos e de quem atende ou presta um serviço;
- a apresentação pessoal, incluindo aspectos relacionados ao vestuário, cuidados com a higiene e postura adequada;
- a iniciativa para alterar os procedimentos de sua área de abrangência.

5 – CONCLUSÃO DA REALIZAÇÃO DO CURSO EM 2004

Assim esta análise revela que as promoções das turmas do curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão agradaram aos participantes, atingindo aos objetivos estabelecidos.

A Fundap sugere a continuidade do atual curso, no qual se atingiu os objetivos e metas delineadas em contribuição ao constante aperfeiçoamento das instituições públicas, sua ampliação para abranger as chefias formais ou informais, visando valorar a atuação dos servidores de linha de frente do atendimento.

Propõe-se o desenvolvimento de dois novos projetos:

- planejar, elaborar, validar e implantar o Curso para os Líderes de Equipe de Atendimento, objetivando capacitar os gestores a solucionar as questões mais freqüentes apresentadas por seus subordinados, ou seja, trabalho em equipe, qualidade de vida da equipe de frente, melhoria da gestão do processo de trabalho de atendimento ao cidadão e ciclo de serviços do atendimento. A previsão de início é para maio de 2005.
- planejar, elaborar, validar implantar o curso avançado, destinado a quem já freqüentou o curso básico, abordando as questões de comunicação e organização e transparência das informações aos cidadãos acerca dos serviços prestados pelas organizações públicas, visando incrementar o acesso e a democratização dessas informações. Em resumo, o curso abordará, com maior profundidade, os assuntos comunicação e a informação. A previsão de início é para setembro de 2005.

Estes dois novos cursos manterão o escopo geral do Curso de Melhoria da Qualidade ao Atendimento ao Cidadão quanto aos aspectos metodológicos, quantidade de servidores por turma, carga horária, dias de realização, horários de realização e certificação.

Bibliografia

- Albrecht, Karl (2002) “Revolução nos Serviços – Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes” São Paulo, Pioneira Thomson Learning Editora, Biblioteca de Administração e Negócio
- Almeida, Sergio (2001), “Eu não acredito como cativar o cliente através de um fantástico atendimento”, Salvador, Casa da Qualidade
- Coutinho, Marcelo James de Vasconcelos Coutinho (2000) Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual, em Revista do Serviço Público, ano 51, nº3, jul-set 2000
- Brasil, Decreto Federal nº. 3.507, de 13 de junho de 2000 - Estabelece as diretrizes normativas para firmar os padrões de qualidade do atendimento prestado pelos órgãos e entidades da administração pública federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília – DF, 2000
- São Paulo (Estado), Lei Estadual 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, São Paulo, 1999
- Siamar, “ Atendimento de qualidade no serviço público”, SP, filme instrucional VHS, 28min, som.; color

Resenha Biográfica

Márcia Angare Pereira, Socióloga, pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, coordenadora do projeto Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão da Fundação do Desenvolvimento Administrativo - Fundap Rua Cristiano Viana., 428, 5º andar, Código Postal: 05411-902, Ciudad: São Paulo, Pais: Brasil, Telefonos: 55 (11) 3066-5540, Fax: 55 (11) 3066-5500, E-mail:mangare@fundap.sp.gov.br