



ORIENTAÇÃO TÉCNICA

sobre perfis e competências
para o trabalho no
atendimento



2020

O QUE É UMA ORIENTAÇÃO TÉCNICA?

As Orientações Técnicas da Política de Atendimento ao Cidadão são uma ferramenta de trabalho que consolida práticas e conhecimentos, estabelecendo um padrão mínimo de atendimento para ajudar o(a) servidor(a) a tomar decisões. A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia de São Paulo (SMIT) visa, assim, fornecer diretrizes, padronizar ações e dar suporte às(aos) servidoras(es) que trabalham com atendimento.

PRA QUE E PRA QUEM?

Esta Orientação Técnica foi produzida para auxiliar servidoras(es) a gerirem e/ou criarem equipes de atendimento presencial, pensando nas características desejáveis aos membros dessa equipe e na distribuição de suas funções e atividades. São gestoras(es) de áreas estratégicas de suas respectivas Secretarias ou Órgãos, ou mesmo coordenadoras(es) de unidades de atendimento presencial.

COMO É TRABALHAR COM ATENDIMENTO À(AO) CIDADÃ(O)?

“É um serviço de extrema importância e responsabilidade, pois lidamos com pessoas que precisam de ajuda e que carregam outros problemas pessoais. E precisamos ter empatia e equilíbrio para não chegarmos ao conflito quando o munícipe não aceita ou não entende determinada informação e explode de estresse.”

(Ester, atendente do CATE de Campo Limpo)

“Eu nunca achei que um dia iria aprender tanto com a evolução do atendimento ao público. O desejo e a vontade de conseguir resolver tudo para as pessoas, de fato sempre foi uma parte de mim. Quando comecei a trabalhar na Subprefeitura do Campo Limpo, vivenciei que muitos ao meu redor não sabiam o que era realmente um atendimento razoável, ainda mais o atendimento à pessoa com deficiência.”

(Vitória, ex-atendente da SPTrans na Subprefeitura do Campo Limpo)

“É fundamental, portanto, que o atendente domine a informação, e saiba transmiti-la de acordo com o público-alvo. Isso requer conhecimento, sensibilidade, educação e pró-atividade.”

(Rafael, assistente de atendimento da unidade do Descomplica São Miguel Paulista)

“Então, estes são os principais preceitos para uma pessoa que faça atendimento ao público: o quebra-quebra do paradigma, as barreiras e as dificuldades, além de ter um perfil, também. Tem que ter empatia, tem que ter profissionalismo, tem que ter ética e tem que entender o tamanho da responsabilidade que tem.”

(Cassiano, coordenador do programa Descomplica SP)



SUMÁRIO

O que é uma
Orientação
Técnica?.....1

Pra que e pra
quem?.....1

Como é trabalhar
com atendimento
à(ao)
cidadã(o)?.....1

Por que trabalhar
com a ideia de perfis
para o atendimento?
.....2

Quais são as
competências
desejáveis?.....3

Que tipos de
atendentes são mais
frequentes nas
unidades de
atendimento?.....5

Como trabalhar com
sua
equipe?.....7

Como posso
aprender mais?9

POR QUE TRABALHAR COM A IDEIA DE PERFIS PARA O ATENDIMENTO?

Você já parou para pensar em todas as habilidades e competências necessárias que um(a) atendente deve ter para realizar o atendimento do seu órgão? Em tudo que precisa mobilizar e apresentar à pessoa que espera dela(e) uma resposta rápida e satisfatória?

Uma análise breve sobre o atendimento ao público pode nos levar a interpretar essa atividade como o simples ato de recebimento e entrega de demandas da população por parte do setor público. Pensado dessa maneira, o atendimento se torna algo que não exigiria características específicas de quem o realiza, nem cuidados comuns que devem ser tomados no dia a dia do contato com os cidadãos e cidadãs.

Porém, se pararmos para conversar com as pessoas que lidam diariamente com o atendimento ao público, veremos que atender demanda uma série de atribuições por parte de quem realiza esse serviço. Não só para aumentar a satisfação com o próprio trabalho dessas pessoas, mas, principalmente, para melhorar a qualidade desse atendimento e, assim, aproximar o poder público dos cidadãos e cidadãs. As citações da página anterior tratam exatamente do atendimento como uma atividade que requer cuidados e ações específicas.

Como veremos neste documento, o trabalho de forma direta com a população envolve boa comunicação, cordialidade, proatividade e autoconfiança, dentre outras atribuições. E sabemos que não são todas as pessoas que trabalham com atendimento que possuem essas características por natureza. Muitas vezes, podem até possuí-las, mas não as desenvolvem, justamente porque o gestor ou gestora não explorou esses pontos em sua equipe. Assim, é fundamental que o trabalho com o atendimento seja pensado e estruturado conforme certos perfis e linhas de trabalho, e que a composição de uma equipe seja planejada segundo esses moldes.

Sabemos, no entanto, que a realidade está longe do ideal, já que atualmente há muitos servidores e servidoras alocados no atendimento por estarem prestes a se aposentar ou mesmo por desagravos das respectivas chefias. Infelizmente, em algumas unidades, trabalhar com o atendimento é visto como uma atividade indesejável, e o planejamento de uma equipe se torna algo muito distante do possível. Somado a isso, o atendimento ao público é hoje também uma atividade que desgasta emocionalmente aquelas(es) que o realizam. Segundo o Diagnóstico de Atendimento dos Órgãos Públicos Municipais realizado em 2019¹:

7,3 foi a nota média (de 1 a 10) dada por servidoras(es) que coordenam unidades de atendimento presencial, quando perguntados sobre o quanto o trabalho com atendimento à(ao) cidadã(o) é desgastante emocionalmente.

18% das pessoas entrevistadas preferiam trabalhar com atividades não relacionadas ao atendimento. Ou seja, quase 1 em cada 5 servidores(as) preferiria estar alocado(a) em outros setores de seus órgãos.

Mesmo considerando esses desafios do cenário atual, entendemos que é possível e necessário trabalhar a gestão de equipes de atendimento levando em conta competências específicas e perfis adequados para essa atividade. Afinal, será desenvolvendo uma equipe com base nesses atributos que conseguiremos melhorar o atendimento e diminuir a imagem negativa atual de quem trabalha com ele.

As seções a seguir se dedicarão a definir as competências necessárias para esse tipo de trabalho, para em seguida identificarmos os perfis mais frequentes de uma equipe, e como podemos trabalhar com eles. Como dito anteriormente, esse material pode ser usado para quem deseja montar novas equipes, mas também, e principalmente, para quem deseja pensar as equipes de atendimento já existentes de forma mais estratégica, buscando melhores resultados.

¹ O relatório do Diagnóstico de Atendimento de 2019 pode ser acessado no portal da Política Municipal de Atendimento ao Cidadão, por meio do link: https://politicadeatendimento.prefeitura.sp.gov.br/doc/Diagnostico_Politica_Relatorio_de_resultados.pdf

QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS?

Após discutirmos a necessidade de se trabalhar com um perfil voltado ao atendimento à(ao) cidadã(o), vamos agora destacar quais competências consideramos importantes que essas pessoas tenham². Devemos antes lembrar que as pessoas não precisam possuir todas as características que serão descritas. É possível, e comum, alguém que considere não possuir determinada competência, desenvolvê-la ao longo de seu trabalho, com a ajuda de sua equipe e do gestor responsável. Por isso a função de coordenação dessa equipe é tão essencial.



Ética e Respeito às leis

Essa competência pode parecer óbvia a todos as(os) servidoras(es) e, por isso, soar dispensável de ser citada. Mas acontece que o trabalho com o atendimento requer uma atenção redobrada com as leis e normativos exigidos pelo órgão e um cuidado para não ultrapassar certos limites morais, culturais e políticos. Assim, não basta que a(o) atendente conheça a legislação, é preciso que tenha apego a ela ao passar informações, tomar decisões e agir em casos peculiares. Veremos mais à frente que a autonomia é uma competência fundamental, mas só poderá ser aplicada se houver cuidado com a legislação seguida pelo Órgão e pela Prefeitura, além de um comportamento ético.

Ex: É frequente a(o) cidadã(o) chegar numa unidade de atendimento solicitando, por exemplo, um serviço exclusivo para um determinado perfil de cidadã(o) e não se adequar a esse perfil. Para conseguir o benefício do serviço mesmo assim, acaba usando comprovantes de outras pessoas. É preciso identificar e não permitir casos como esse, manifestando a ética e o cumprimento da lei.



Disposição, Resolutividade e Resposta ao Imprevisto

No trabalho com o atendimento é fundamental que as demandas da população sejam resolvidas com agilidade e sem encaminhamentos excessivos, pois isso faz com que a(o) cidadã(o) perca a confiança de que terá seu problema resolvido. Então, um(a) atendente precisa buscar resolver o que lhe chega sem muitas etapas, ou seja, sem criar um cenário dificultoso à(ao) cidadã(o). Claro que em casos em que encaminhar seja necessário, não há problemas: falando de forma simples e respeitosa, ela(e) irá compreender. Além disso, é preciso estar preparado para dar respostas adequadas a situações imprevistas.

Ex: Ter disposição e resolutividade significa abolir os termos “não, não é aqui” ou “isso não é comigo”. Mesmo que seja preciso encaminhar a pessoa a outro setor, é possível se apresentar disposto a entender o problema e dar orientações sobre o correto encaminhamento daquela demanda, evitando criar um cenário de muitos obstáculos para quem deseja ter sua expectativa atendida.

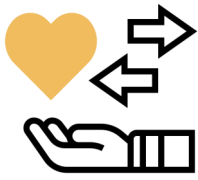


Proatividade

A proatividade anda junto com a resolutividade, mas não são a mesma coisa. Ser proativo é estar disposto a aprender novas práticas e adquirir mais informação sobre sua atividade. Além disso, é também perceber variações em seu ambiente e reagir ativamente, sem esperar ordens.

Ex: um novo serviço é criado pela Prefeitura e as unidades de atendimento começarão a receber solicitações dele. Uma pessoa proativa buscará informações sobre esse serviço, conversará com sua chefia para alinhar práticas e conhecer as particularidades daquele atendimento.

² As competências descritas nesta seção são baseadas nos 12 princípios adotados pela Política Municipal de Atendimento ao Cidadão, garantida pelo Decreto nº 58.426 de setembro de 2018. Esses princípios e suas descrições podem ser conferidos no site: <https://politicadeatendimento.prefeitura.sp.gov.br/index.html#prin>



Cordialidade, Empatia e Comunicação não violenta

A empatia, por ser um termo muito utilizado nos dias de hoje, pode às vezes perder seu sentido original. No atendimento, precisamos entender que ser empático não é apenas ser cordial e respeitoso. É também se colocar no lugar da pessoa, entender que há uma igualdade de posições entre cidadã(o) e atendente, ou seja, quem está no atendimento não pode ser o “detentor” da informação. E precisa entender que quem está demandando serviços pode estar descontente com a Prefeitura. Aliado a isso, a empatia deve estar acompanhada de um gosto pelo contato social, por conhecer pessoas novas e entender suas trajetórias. Em outras palavras, é preciso “gostar de gente”. Deve também ser utilizada uma comunicação não-violenta, de forma que a linguagem textual, verbal e corporal transmitam essa empatia e a vontade de ajudar a(o) cidadã(o), evitando juízos de valor, acusações e ameaças.

Ex: em muitas situações, a pessoa que chega à unidade de atendimento pode estar passando por questões pessoais delicadas, ou exposta a uma situação de vulnerabilidade. É preciso ter empatia para ouvir essas pessoas com calma e atenção, afinal, isso também faz parte da resolução de suas demandas.



Conhecimentos básicos das mídias digitais e boas práticas de inclusão

Hoje em dia, para trabalhar com atendimento é fundamental que a pessoa tenha familiaridade e disposição para mexer com computadores, celulares e outros dispositivos eletrônicos. Saber como funcionam e podem potencializar suas atividades é essencial para a agilidade do atendimento. Também é importante um conhecimento básico sobre boas práticas de inclusão e acessibilidade digital, como pensar no tamanho das fontes de letras, elaborar vídeos com legendas, buscar traduções em libras, e até mesmo utilizar certas plataformas com consciência e moderação, pois podem haver barreiras importantes para alguns públicos acessarem certas funcionalidades desses canais.

Ex: algumas demandas que chegam às unidades de atendimento podem não ser resolvidas naquele local. Nesses casos, talvez seja necessário consultar a Carta de Serviços da Prefeitura³ ou outros sites para ajudar a(o) cidadã(o) a tirar dúvidas. Mesmo em serviços executados naquela unidade, muitas vezes é exigido que a(o) atendente acesse determinado sistema ou portal. Em ambos os casos, a familiaridade com as mídias digitais é fundamental.



Autoconfiança e Autonomia

Sabemos que autoconfiança depende muito do ambiente que a pessoa trabalha, assim como os incentivos e liberdade que possui. Mas é importante que os(as) atendentes estejam confiantes para tomar certas decisões e ter uma postura flexível diante das demandas que chegam pela população.

Uma equipe de atendimento com baixa autonomia acaba “travando” o andamento dos serviços e a evolução do atendimento prestado, frustrando a(o) cidadã(o).

Ex: a autonomia é refletida em propostas inovadoras das(os) atendentes sobre novas práticas no atendimento, dando agilidade ao processo ou melhorando a relação com a população.

³ A Carta de Serviços é o repositório oficial de informações de todos os serviços da Prefeitura de São Paulo. Ela está disponível para consulta no Portal de Atendimento SP156: <https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/>

QUE TIPOS DE ATENDENTES SÃO MAIS FREQUENTES NAS UNIDADES DE ATENDIMENTO?

Tendo destacadas as competências que levamos como pontos a considerar e desenvolver junto aos membros de uma equipe de atendimento, gostaríamos, agora, de tratar dos principais tipos de atendentes encontrados numa equipe. São perfis de pessoas que se comportam de determinadas maneiras no cotidiano do atendimento. Eles não representam exatamente as pessoas reais, pois estas podem ter comportamentos identificados a mais de um perfil. Mas, de um modo geral, nos ajudam a ver características mais predominantes e potencialidades a serem exploradas. E também como incentivar e gerir diferentes personalidades com a finalidade da melhoria do atendimento de seu órgão.

Reparem que em cada perfil identificado, há uma ou mais competências associadas a ele. Isso pode ser um bom ponto para que as(os) coordenadoras(es) ou gerentes de equipe explorem as potencialidades de cada um(a).

Empolgado

Competências: Disposição e resolutividade; Proatividade; Cordialidade e Empatia; Autoconfiança e autonomia

- ◆ Pessoa extravagante e comunicativa;
- ◆ Conversa e dá atenção para a(o) cidadã(o);
- ◆ Procura conhecer outros problemas e oferece outros serviços à(ao) cidadã(o);

Cuidados necessários: o atendimento pode ser demorado, atrapalhando o fluxo geral da unidade.



Preocupado

Competências: Disposição e Resolutividade

- ◆ Excessivamente preocupado com o ambiente;
- ◆ Seu modo de operação depende do comportamento da fila:

- Fila Pequena: consegue dar atenção à(ao) cidadã(o);
- Fila Grande: atende com pressa;
- Fila Exaltada: se estressa e acelera o processo.

Cuidados necessários: o atendimento pode ser pouco cordial e produzir um ambiente estressante.



Burocrático

Competências: Ética e respeito às leis

- ◆ Se apega de forma excessiva às leis;
- ◆ Só realiza o que foi chamado pra fazer;
- ◆ Não tem posicionamento próprio ou autonomia;
- ◆ Está mais preocupado com o cargo do que com a função;
- ◆ Presta contas de tudo que está fazendo (Detalha a operação).

Cuidados necessários: o atendimento pode ser pouco resolutivo e cordial, além de estressante para a(o) cidadã(o). Isso traz pouca eficiência para a unidade.



Desmotivado

Competências: Ética e respeito às leis

- ◆ Cumpre o seu trabalho;
- ◆ Não traz problemas, mas não apresenta novas soluções;
- ◆ No geral, não gosta de trabalhar lidando diretamente com pessoas;
- ◆ Atende de forma respeitosa, mas não se satisfaz naquela posição.

Cuidados necessários: sua desmotivação pode prejudicar o ambiente da unidade e a excelência no atendimento. Essa pessoa geralmente tem suas potencialidades pouco exploradas. Por isso, a valorização de suas habilidades poderia ajudar a motivá-la(lo).

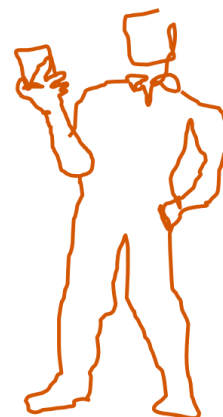


Ocioso

Competências: Conhecimento das mídias digitais; Autoconfiança e autonomia

- ◆ Atende rápido para poder ficar ocioso, independente do resultado disso;
- ◆ Utiliza o tempo de ócio para fazer suas coisas particulares, em geral envolvendo uso de mídias digitais;
- ◆ No geral, não gosta de atender;
- ◆ Pode ter ideias inovadoras ao desenvolver meios de encurtar a carga de trabalho.

Cuidados necessários: o excesso de autoconfiança desse tipo de pessoa pode contaminar o ambiente de trabalho, além de produzir um atendimento de má qualidade, que não dá a atenção devida à(ao) cidadã(o).



Prestativo

Competências: Proatividade; Cordialidade e Empatia

- ◆ Atencioso, oferece outros serviços ao cidadão;
- ◆ “Mão na massa”, topa toda iniciativa da equipe ou chefia;
- ◆ Pode perder o foco muito fácil;
- ◆ Pode apresentar desgaste emocional ou se sobrecarregar.

Cuidados necessários: a pessoa muito prestativa geralmente não consegue estabelecer prioridades em suas atividades, além de frequentemente estar sobrecarregada.



Dono da razão

Competências: Autoconfiança e autonomia

- ◆ Se considera como alguém superior à(ao) cidadã(o);
- ◆ A (o) cidadã(o) nunca está certa(o) ou no direito;
- ◆ Apresenta excesso de autoconfiança.

Cuidados necessários: além dos erros graves de atendimento, essa pessoa pode causar confusões para a equipe e a unidade, devido ao excesso de confiança e ao sentimento de superioridade em relação à(ao) cidadã(o).



COMO TRABALHAR COM SUA EQUIPE?

Até agora, vimos características e perfis importantes de se conhecer e trabalhar enquanto gestor ou gestora. Porém, ainda não tratamos de como exatamente esse trabalho pode ser feito. Ou seja, quais mecanismos da gestão de pessoas podem ser utilizados para os perfis que exibimos, e para fazer aflorar as competências pessoais que consideramos ideais de se ter numa equipe.

Por isso, abaixo listaremos algumas ferramentas de recursos humanos (RH) que podem ser úteis no trabalho com equipes de atendimento presencial. Mas é importante frisar que existem inúmeras possibilidades de ferramentas e de linhas de trabalho. Por isso, o conteúdo abaixo servirá como uma orientação dentre várias que podem ser adotadas:

Mecanismos de seleção: ao abrir uma vaga para a sua equipe, é importante que as principais atividades estejam listadas, além das habilidades e competências necessárias para realizá-las. A seleção precisa se basear na adequação da(o) candidata(o) a esses fatores. Lembre-se que dificilmente haverá alguém com o perfil pronto para uma determinada vaga e que parte dos conhecimentos e competências deverão ser desenvolvidos por meio das ferramentas que serão abordadas a seguir.

Feedback: os chamados feedbacks são mecanismos de retorno à(ao) funcionária(o), e podem ter três naturezas: relacionado ao reconhecimento, relacionado à orientação e relacionado à avaliação. Ele não é uma bronca, uma crítica ou um conselho. É uma ferramenta que visa instruir, mostrar para a pessoa que é possível fazer algo melhor, indicando o que precisa ser melhorado e como pode ser melhorado. É uma forma de ajudar as pessoas a melhorarem, ou mesmo de demonstrar agradecimento. A periodicidade varia de acordo com os perfis e a necessidade da equipe. Um feedback precisa ser objetivo e com exemplos concretos, ilustrando com situações vivenciadas pelo(a) gestor(a). Por isso, é importante que se preparem previamente, identificando os pontos a serem abordados.

O feedback se aplica a **todos os perfis** traçados na seção anterior, já que pode ter diferentes formas de aplicação e diferentes objetivos. Por exemplo, ele pode tanto motivar o desmotivado, como elogiar o empregado e pedir melhorias do dono da razão.

Rodas de conversa: uma roda de conversa com a equipe da unidade de atendimento, ou com determinado setor dela, pode ajudar a levantar aflições, dores e preocupações da equipe, além de indicar possíveis caminhos para resolução desses problemas. Por isso, deve ser um momento em que as pessoas sintam-se à vontade para expressar suas opiniões, sem prazos muito apertados para a realização ou imposições prévias da chefia. Em alguns casos, pode ocorrer sem a participação do(a) gestor(a), para incentivar que a equipe se expresse. É um mecanismo que também ajuda a equipe a entrar numa sintonia coletiva, melhorando o ambiente de trabalho.

A roda de conversa pode ser utilizada para os perfis **preocupado**, **desmotivado** e **prestativo** para entender suas dores, e para os perfis **burocrático**, **ocioso** e **dono da razão** para que se sintam parte de um grupo com múltiplas necessidades e atenções.

Dinâmicas de grupo: assim como a roda de conversa, a dinâmica de grupo ajuda a equipe a entrar numa sintonia coletiva, em que todos consigam saber da importância do papel de cada um naquele trabalho. Também auxilia no levantamento de dores e preocupações, e por isso acaba instigando empatia e sensibilização.

A dinâmica de grupo pode ser destinada aos perfis **burocrático**, **ocioso** e **dono da razão** para sentirem-se parte do coletivo, e para os demais perfis como forma de promover a coletividade.

Reuniões de equipe: as reuniões de equipe ajudam a alinhar as atividades de todos os setores, além da troca de informações e sugestões entre as(os) funcionárias(os). Assim, são mais objetivas do que as rodas de conversa e as dinâmicas de grupo, mas também possuem a função de fortalecer o coletivo, melhorando também o seu desempenho.

Trata-se de um mecanismo aplicável a **todos os perfis** mapeados na seção anterior.

Mudança de funções e atribuições: uma ferramenta importante na gestão de pessoas pode ser a mudança de atribuições e das funções ocupadas por determinado atendente. Ao assumir outras posições, isso pode despertar uma melhor compreensão da importância daquela atividade, além de ajudar a desenvolver certas competências necessárias para o atendimento.

Para os perfis que tratamos, pode ser importante para o **burocrático**, por exemplo, ocupar funções que exijam maior autonomia e tomada de decisão, assim como a organização dos fluxos de atendimento pode ser desempenhada pelo **ocioso**, para que veja a importância de seu trabalho para a unidade.

Porém, nesses casos ou em outros, é fundamental que essa mudança de funções seja mediada e observada pelo coordenador ou coordenadora da equipe, para que não comprometa os resultados produzidos.

Capacitação em atendimento empático e humanizado: esse tipo de capacitação é fundamental para desenvolver a competência da Cordialidade e Empatia, fazendo a(o) atendente colocar-se na situação do cidadão. Pode envolver experiências de outros locais, atividades que busquem trazer a visão da população sobre a unidade de atendimento. Nesse sentido, pode ser interessante a equipe conhecer histórias e depoimentos de pessoas satisfeitas com um bom atendimento.

Esse tipo de ferramenta é bastante útil com os perfis **preocupado**, **desmotivado**, **burocrático**, **ocioso** e **dono da razão**.

Estabelecimento de normas e procedimentos: essa ferramenta é mais uma ação estratégica e de administração das atividades, buscando atingir os resultados esperados, do que de gestão de pessoas, mas acaba por auxiliar muito diversos perfis. Isso porque ao estabelecer os procedimentos e as normas para o funcionamento da unidade, muitas preocupações, indefinições e retrabalhos podem ser evitados.

Por isso, essa atividade se destina principalmente aos perfis **empolgado** e **prestativo**, para que estabeleçam prioridades e auxiliem no fluxo de atendimento, assim como para o **ocioso** e o **dono da razão** entenderem que existem fluxos e procedimentos que precisam ser seguidos.

Plano de carreira e elaboração de metas: um plano de carreira é uma ferramenta essencial como fator de motivação individual, pois permite que a(o) funcionária(o) veja aonde quer e poderá chegar dentro da equipe. Por isso, é essencial que ele seja montado em conjunto com a pessoa e seguindo prazos e expectativas factíveis com a realidade do ambiente. É importante que o Plano de carreira se desdobre em metas a serem atingidas, a curto, médio e longo prazo e com entregas pré-definidas.

Essa ferramenta pode ser aplicada a todos os perfis de pessoas que trabalham com atendimento. Mas pode ser especialmente útil para motivar o **desmotivado**, estabelecer prioridades para o **preocupado** e o **prestativo**, e reconhecer o mérito do **empolgado**.

Ações de integração entre a equipe: é importante que a equipe tenha atividades coletivas que melhorem o ambiente como um todo, promovendo a noção de coletividade. Assim, comemorar aniversários, datas festivas e outras atividades de integração colabora com a sintonia do grupo, que será transmitida na hora do atendimento à população.

Trata-se de uma atividade aplicável a **todos os perfis** de atendimento.

Conhecimento e valorização da equipe: No geral, todo servidor e servidora sabe que existem direitos e deveres a cumprir, assim como precisa buscar atender com qualidade. No entanto, aos gestores das equipes, é fundamental valorizá-las, conhecendo as pessoas que a compõem e transmitindo confiança a elas. Para isso, é preciso manter uma comunicação não-violenta, que é eficaz, empática e sem julgamentos. Também é necessário se fazer compreendido(a) e ser transparente com sua equipe, pois isso garantirá um bom ambiente e, conseqüentemente, um bom atendimento. As ferramentas de Comunicação Interna são importantes para transmitir os assuntos de interesse dos(as) profissionais do atendimento, assim como valorizá-los(as) contando histórias de vida e atendimentos de sucesso.

Também é importante conhecer as especificidades de sua equipe, desde os(as) que desempenham cargos efetivos, até os(as) comissionados(as) e terceirizados(as). Deve ser garantida a acessibilidade para que possam participar em igualdade de condições, de todas as reuniões de equipe, feedbacks, rodas de conversas, dinâmicas, dentre outras ferramentas que citamos aqui.

Criar uma equipe nova ou gerir uma já existente vai além de identificar “problemas”. Ao gestor e à gestora, cabe fazer uma autoavaliação e criar maneiras sustentáveis de trabalhar e conquistar o melhor do material humano sob sua responsabilidade.

Trata-se de uma atividade aplicável a **todos os perfis** de atendimento.

COMO POSSO APRENDER MAIS?

Buscamos fazer com que esse documento servisse de pontapé inicial para que pessoas que procurassem por orientações de como formar ou gerir uma equipe de atendimento tivessem informações gerais e dicas valiosas para esses momentos. Porém, é sempre possível continuar aprendendo sobre a gestão de equipes, seja no atendimento ou em outras áreas do setor público. Por isso, recomendamos que fique por dentro dos cursos oferecidos pela Escola Municipal de Administração Pública (EMASP) ou outras escolas de governo. A EMASP, por exemplo, ofereceu em 2019 diversos cursos relacionados à gestão de pessoas (<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/emasp/cursos/index.php?p=294943>). Dentre eles, podemos destacar:

- ◆ As 21 Leis Irrefutáveis da Liderança
- ◆ Administrando as Relações Intergeracionais
- ◆ A Inteligência Emocional do Líder de Sucesso
- ◆ Carreira em W - Desenvolvimento de Competências Comportamentais na Era Digital para Líderes e Equipes
- ◆ Conflito de Valores no Ambiente de Trabalho
- ◆ Gestão da Liderança
- ◆ Identificando Limitadores e Fortalecedores na Cultura Organizacional
- ◆ Programa Excelência no Atendimento ao Cidadão (EAC)
- ◆ Programa Gestão de Equipes (GEq)
- ◆ Relações Humanas Interpostas na Tomada de Decisão
- ◆ Transpondo as Barreiras Multigeracionais no Ambiente de Trabalho

Também recomendamos a Cartilha **“Conhecer para incluir”**, da Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência (SMPED) que pode ser acessada pelo link: <https://bit.ly/3oDiAPc>. Trata-se de um documento importante para trabalhar a acessibilidade nas equipes de atendimento. Há, ainda, as produções audiovisuais do órgão no YouTube (www.youtube.com/inclusaosp).

É fundamental também que o(a) gestor(a) busque orientar as pessoas de sua equipe para que elas desenvolvam as competências necessárias para o atendimento. O conhecimento desempenha um papel importante no desenvolvimento do trabalhador. O investimento em capacitação e qualificação, associado a práticas de gestão de pessoas, criam condições favoráveis para o desenvolvimento das competências e habilidades das(os) servidoras(es), produzindo impactos positivos no atendimento à(o) cidadã(o).



AVALIE ESTA ORIENTAÇÃO TÉCNICA!
Por este QR Code ou pelo link:
<https://forms.gle/igmq9J7TJY3SHUK56>