

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Marco Aurélio Tiodolino**

**O ACESSO AOS SERVIÇOS NOS POSTOS DE ATENDIMENTO  
AO TRABALHADOR (PATS) DA REGIONAL ADMINISTRATIVA DE  
BARRETOS/SP: IMPACTOS E DIFICULDADES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa  
Orientadora

Araraquara, SP – Brasil  
2023

## FICHA CATALOGRÁFICA

T498a Tiodolino, Marco Aurélio

O acesso aos serviços nos postos de atendimento ao trabalhador (PATs) da regional administrativa de Barretos/SP: impactos e dificuldades/Marco Aurélio Tiodolino. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2023. 90f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

1. Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs). 2. Prestação de serviços públicos. 3. Transformação digital. 4. Governo eletrônico. 5. Atendimento presencial e On-line. I. Título.

CDU 62-1

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

TIODOLINO, M. A. **O Acesso aos Serviços nos Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs) da Regional Administrativa de Barretos/SP: Impactos e Dificuldades.** 2023. Número de folhas 90f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

## ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Marco Aurélio Tiodolino

TÍTULO DO TRABALHO: O Acesso aos Serviços nos Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs) da Regional Administrativa de Barretos/SP: Impactos e Dificuldades

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2023

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



---

**Marco Aurélio Tiodolino**

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

Email (do autor): [tiodolino@yahoo.com.br](mailto:tiodolino@yahoo.com.br)



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara - UNIARA - para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

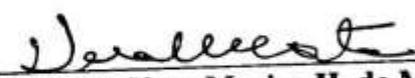
NOME DO AUTOR: MARCO AURÉLIO TIODOLINO

TÍTULO DO TRABALHO:

DISSERTAÇÃO INTITULADA "O ACESSO AOS SERVIÇOS NOS POSTOS DE ATENDIMENTO AO TRABALHADOR (PATS) DA REGIONAL ADMINISTRATIVA DE BARRETOS/SP: IMPACTOS E DIFICULDADES."

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito

  
Prof(a). Dr(a). Vera Mariza H. de M. Costa  
(orientador(a))  
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X)Aprovado ( )  
Reprovado

gov.br  
Documento assinado digitalmente  
BRUNA CRISTINE SCARDUELLI PACHECO  
Data: 05/10/2023 13:28:07-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof(a). Dr(a). Bruna Cristine ScardueLLi Pacheco  
Universidade de Araraquara - UNIARA

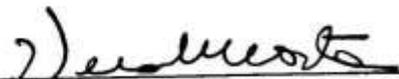
(X)Aprovado ( )  
Reprovado



Prof(a). Dr(a). Glauco Henrique de S. Mendes  
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

(X)Aprovado ( )  
Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 08/12/23

  
Prof(a).Dr(a).Vera Mariza H. de M. Costa(orientador(a))

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe (*in memoriam*) que me criou, me educou, sempre me incentivou e apoiou minhas escolhas, para que eu pudesse me tornar uma pessoa melhor.

À minha esposa Josiane Mourão Dias e minha filha Isis Mourão Dias Tiodolino, pela paciência durante todo o período do programa de mestrado e pelo amor e incentivo que tanto me fortaleceram, principalmente na reta final do programa.

À minha orientadora Professora Doutora Vera Mariza Henriques de Miranda Costa, que foi fundamental em todo o decorrer do programa e sempre me incentivou, apoiou, contribuiu com tantos insights e me fortaleceu em diversos momentos. Agradeço imensamente os conselhos, a paciência, o conhecimento compartilhado e a confiança a mim depositada.

Aos membros da banca de qualificação Professora Doutora Bruna Cristine Scarduelli Pacheco e Professor Doutor Glauco Henrique de Sousa Mendes, pelas sugestões e orientações durante o Exame de Qualificação, que contribuíram para o desenvolvimento da dissertação.

Aos Professores do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, pelos ensinamentos e colaborações durante as aulas e apresentações realizadas e à secretária do programa, Luciana Paula Oliveira da Silva, por toda atenção e disponibilidade acerca de informações e trâmites necessários para a realização do curso.

À Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Governo do Estado de São Paulo, aos Supervisores e Agentes de Atendimento dos PATs da Regional Administrativa de Barretos, por acreditarem na pesquisa e por terem contribuído com informações essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

## RESUMO

Os Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs) compõem uma rede de atendimento do Governo do Estado de São Paulo, que presta serviços gratuitos à população, no âmbito das Políticas Públicas de emprego e renda. Com o advento da pandemia Covid-19 houve a necessidade de alteração de rotinas de trabalho. O público que utilizava esses serviços, no modo presencial, passou a utilizar as plataformas digitais de atendimento, gerando diversas dificuldades, sobretudo para os usuários, colocando em evidência a necessidade de providências no atendimento. O objetivo geral da pesquisa é caracterizar e avaliar a prestação de serviços públicos pelos PATs da Região Administrativa de Barretos (RA Barretos) e identificar os impactos e as dificuldades no atendimento aos usuários em decorrência da Covid-19, bem como as possibilidades de implantação de ações estratégicas de melhorias nos serviços em PATs da referida região. A pesquisa enquadra-se como um estudo de campo, descritivo exploratório, de natureza aplicada, transversal e com abordagem qualitativa. Como resultados foram caracterizados atuação, práticas de trabalho e desempenho dos PATs, apresentadas as avaliações realizadas por supervisores e agentes e identificadas as lacunas na prestação de serviços públicos aos usuários, possibilitando a apresentação de alternativas para possíveis melhorias na prestação dos serviços públicos ofertados para esta e para outras regiões do estado de São Paulo. A partir dos resultados, foram sugeridas melhorias e recomendações para que o atendimento dos PATs cumpra os requisitos de eficiência, eficácia e efetividade esperados de uma Política Pública. Foram também formuladas sugestões para futuras pesquisas nos mesmos moldes, em órgãos que enfrentam problemas semelhantes aos dos PATs pesquisados.

**Palavras-chave:** Postos de atendimento ao trabalhador (PATs). Prestação de serviços públicos. Transformação digital. Governo eletrônico. Atendimento presencial e *on-line*

## **ABSTRACT**

*The Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs) make up a service network of the Government of the State of São Paulo, which provides free services to the population in the context of public policies for employment and income. With the advent of the Covid-19 pandemic, there was a need to change work routines. The public that used these services in person started using digital platforms for assistance, generating various difficulties, especially for the users, highlighting the need for measures in providing assistance. The general objective of the research is to characterize and evaluate the provision of public services by the PATs in the Barretos Administrative Region (RA Barretos) and identify the impacts and difficulties in assisting users due to Covid-19, as well as the possibilities of implementing strategic actions to improve the services in the PATs of the region. The research falls within the scope of a descriptive exploratory field study, of an applied nature, cross-sectional, and with a qualitative approach. As results, the performance, work practices, and functioning of the PATs were characterized, evaluations made by supervisors and agents were presented, and gaps in the provision of public services to users were identified, allowing for the presentation of alternatives for possible improvements in the provision of public services offered in this region and other regions of the state of São Paulo. Based on the results, improvements and recommendations were suggested so that the PATs services meet the requirements of efficiency, efficacy and effectiveness expected of a public policy. Suggestions were also made for future research along the same lines, in bodies that face problems similar to those of the PATs researched.*

**Key-words:** *Postos de atendimento ao trabalhador (PATs). Provision of public services. Digital transformation. Electronic government. Face-to-face and on-line service.*

## Lista de figuras

Figura 1 – Evolução gráfica da quantidade de requerimentos de habilitação ao seguro-desemprego, na RA Barretos, por modalidade (presencial e <i>on-line</i> ) de dezembro 2019 a julho de 2023 .....	60
--	----

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados nos PATs da RA Barretos .....	45
Quadro 2 – Sistema de atendimento por agendamento durante e após a pandemia .....	51

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – População dos municípios da RA Barretos com PATs .....	37
Tabela 2 – Principais ocupações do emprego formal na RA Barretos: variação 2010-2011 ...	39
Tabela 3 – Número de pessoas admitidas e desligadas na RA Barretos de 2020 a 2022 .....	40
Tabela 4 – Número de pessoas admitidas e desligadas por grau de instrução na RA Barretos de 2020 a 2022 .....	41
Tabela 5 – Número de pessoas admitidas e desligadas na categoria grandes grupos na RA Barretos de 2020 a 2022 .....	42
Tabela 6 – Funcionários dos PATs da RA Barretos (antes e pós pandemia) .....	43
Tabela 7 – Avaliação pelos agentes dos atendimentos antes da Covid-19 .....	51
Tabela 8 – Tempo de atendimento antes e depois da pandemia .....	53
Tabela 9 – Número de atendimento por dia antes e depois da pandemia .....	53
Tabela 10 – Quantidade de requerimentos de Habilitação ao Seguro Desemprego, na RA Barretos, por modalidade (presencial e <i>on-line</i> ) de dezembro 2019 a julho 2023 .....	58

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

ALESP – Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAGED – Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

CODEFAT – Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador

COVID – Corona Virus Disease

CPF – Cadastro de Pessoas Físicas

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social

ED – Exclusão Digital

E-GOV – Governo Eletrônico

ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção

GESAC – Governo Eletrônico de Serviço de Atendimento ao Cidadão

GTD.GOV - Grupo de Transformação Digital de Governos Estaduais e Distritais

HSD - Habilitação ao Seguro Desemprego

IGC SP – Instituto Geográfico e Cartográfico do Estado de São Paulo

IMO - Intermediação de Mão de Obra

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados

PAT – Postos de Atendimento ao Trabalhador

PDET - Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho

PEQ - Programa Estadual de Qualificação

PNAD Contínua – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

RA – Região Administrativa

SDE SP – Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo

SEADE – Sistema Estadual de Análise de Dados

SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção

SINE – Sistema Nacional de Emprego

TD – Transformação Digital

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

VA – Valor Adicionado

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Objetivos da pesquisa .....	14
1.1.1 Objetivo geral .....	14
1.1.2 Objetivos específicos .....	14
1.2 Justificativas .....	15
1.3 Estrutura do trabalho.....	16
<b>2 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS</b> .....	17
2.1. Conceito e balizadores para a análise da prestação de serviços públicos no contexto das políticas públicas .....	17
2.2 A prestação de serviços públicos em atendimentos presenciais e digitais .....	18
2.3 Transformação digital e digitalização no serviço público .....	22
2.4 Avaliações dos benefícios e das dificuldades da alteração do atendimento de presencial para digital em razão da Covid-19 no contexto brasileiro .....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	29
3.1 Levantamento bibliográfico .....	29
3.2 Pesquisa de campo: Universo, população participante da pesquisa, procedimentos operacionais, informações coletadas, instrumentos de pesquisa e dificuldades enfrentadas .....	30
3.2.1 Os Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs), a população participante da pesquisa e os procedimentos operacionais .....	31
3.2.2 Informações coletadas, instrumentos de pesquisa e tratamento dos dados e das informações levantadas .....	33
3.2.3 Dificuldades enfrentadas no desenvolvimento da pesquisa .....	35
<b>4 RESULTADOS</b> .....	36
4.1 Localização dos PATs no contexto da RA Barretos: a demanda por serviços e o perfil dos usuários .....	36
4.1.1 Perfil socioeconômico da RA Barretos .....	37
4.1.2 Indicadores da demanda pelos serviços dos PATs e do perfil do usuário da RA Barretos .....	40
4.2 Caracterização dos PATs da RA Barretos, requisitos para as funções de servidores e agentes, perfil dos entrevistados e caracterização dos usuários .....	43

4.2.1 Requisitos para funções de servidores e agentes dos PATs e perfil dos entrevistados na RA Barretos .....	44
4.3 A gestão do atendimento: alterações durante a pandemia e as mudanças súbitas enfrentadas .....	46
4.3.1 Disponibilidade de atendimento: horários e recursos disponíveis .....	47
4.4 O atendimento dos PATs, as alterações decorrentes da Covid-19, as dificuldades enfrentadas e as sugestões para a melhoria dos serviços, na avaliação dos agentes de atendimento .....	50
4.5 Avaliação do desempenho dos PATs pelos participantes da pesquisa e sugestões visando a melhoria de desempenho .....	60
4.6 Avaliação e análise dos resultados à luz da bibliografia utilizada .....	62
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>80</b>
Roteiro de entrevista semi-estruturado – para supervisores de PATs da RA Barretos .....	80
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>83</b>
Roteiro de entrevista semi-estruturado – para agentes de atendimento de PATs da RA Barretos .....	83
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>87</b>
Endereços dos PATs da RA Barretos .....	87
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>89</b>
Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (Grandes Grupos – GG) .....	89

# 1 INTRODUÇÃO

Os Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs) compõem uma rede de atendimento do Governo do Estado de São Paulo que concentra serviços gratuitos à população. São centros de referência das políticas públicas de geração de emprego e renda, estão presentes em todas as regiões do Estado, fornecem informações e orientações ao trabalhador e auxiliam os empregadores na busca de recursos humanos, promovendo o encontro entre quem procura e quem oferece emprego, dentre outros serviços. Os principais serviços prestados são: intermediação de mão de obra (IMO), habilitação ao seguro-desemprego e emissão de carteira de trabalho e previdência social (CTPS) (Secretaria de Desenvolvimento Econômico-SP, 2021).

Os PATs estão presentes nas 16 Regiões Administrativas do estado de São Paulo e somam mais de 200 unidades (IGC SP, 2021). As atividades realizadas pelos PATs foram atingidas pelas medidas de restrições causadas pela pandemia Covid-19, obrigando uma abrupta mudança no atendimento de presencial para *on-line*.

Durante o período 2020-2021, a mídia noticiou em seus diversos canais (jornais impressos, digitais e televisivos), reclamações de demora no atendimento, dificuldades de acesso às plataformas digitais, aglomerações em filas nos PATs de diversas regiões do estado de São Paulo (FOLHA DE SÃO PAULO, 2021; R7, 2021; CLICKGUARULHOS, 2021; G1, 2020; AGORA, 2020).

Dado o caráter recente do surgimento desses problemas, ainda não foram produzidos artigos acadêmicos sobre essas questões.

Todo o trabalho do PAT é realizado em parceria entre Governos Federal, Estadual e Municipal e os atendimentos aos usuários eram feitos quase que 100% de forma presencial, até o mês de março/2020 – período em que a Pandemia Covid-19 acometeu o país, impondo diversas mudanças.

Estudos apontam que estas mudanças não ocorreram somente no Brasil, mas no mundo todo. O bloqueio das atividades presenciais no início de 2020, fez com que houvesse uma rápida mudança para a prestação de serviços públicos digitais, o que envolveu muitos atores que contribuíram para encontrar formas de manter o atendimento público de modo que não fosse propagada a disseminação do vírus (LIPS; EPPEL, 2022).

O surto da Covid-19 acentuou algumas demandas da sociedade que já estavam presentes no cotidiano de muitas pessoas, o que, inevitavelmente, impulsionou novas formas de trabalho que têm se tornado parte integrante do mundo pós-pandemia (NARAYANA MURTHY; TORTORELLA, 2021).

A Covid-19 impactou os serviços de saúde em todo o mundo, assim como também provocou mudanças em diversas áreas da prestação de serviços públicos, fazendo com que uma série desses serviços migrassem suas operações para o formato de atendimento *on-line* (AGOSTINO; ARNABOLDI; LEMA, 2021).

No Brasil e, tomando especificamente o Estado de São Paulo, os PATs tiveram que alterar suas rotinas de trabalho com o advento da pandemia Covid-19. Anteriormente, todo o trabalho era ajustado para atender os usuários do serviço no modo presencial. Com a pandemia, foi necessário um ajuste nos formatos de atendimento ao público, como atendimento por agendamento e o atendimento de forma *on-line* (digital). Conseqüentemente, o público que utilizava esses serviços no modo presencial, foi direcionado a utilizar as plataformas digitais de atendimento, o que gerou diversos impactos na vida desses usuários. Nota-se que o serviço público não deixou de ser oferecido ao cidadão, porém a forma de sua prestação sofreu alterações (SÃO PAULO, 2020).

Estudos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que mensurou a satisfação dos cidadãos em relação a serviços públicos digitais no Brasil, revelaram que uma grande parcela da população (45%) encontrou dificuldade para acessar os serviços públicos digitais fornecidos pelos Estados (LAFUENTE et al., 2021).

Adicionalmente, é válido pontuar que o contingente de candidatos que busca os serviços dos PATs é constituído, em sua maioria, por trabalhadores com baixa escolaridade, sem experiência profissional, sem qualificação específica, com pouco tempo de experiência e com dificuldade de acesso às informações (SOUZA; GIL, 2010). Apesar de a pesquisa de Souza e Gil ter mais de 10 anos, a observação assistemática do autor do presente projeto, decorrente de sua vinculação profissional com o referido programa, referenda a presença de usuários com o perfil delineado pelos referidos autores.

A Região Administrativa de Barretos/SP (RA Barretos), universo da presente pesquisa, é composta por 19 municípios, sendo 08 que abrigam PATs (SEADE, 2021; IGC SP, 2021). Considerando que, nessa regional, muitos cidadãos têm procurado os serviços presenciais, relatando a falta de habilidade e até mesmo de acessibilidade junto às ferramentas digitais, torna-se relevante identificar: Quais os impactos dos serviços públicos disponibilizados pelos PATs em decorrência de alterações devidas à Covid-19 e quais as possibilidades de implementar ações de melhoria nos processos da prestação desses serviços de forma *on-line* ou presencial?

De fato, o desenvolvimento digital e a comunicação *on-line*, que já vinham se intensificando, no período recente, receberam impulsos significativos a partir da necessidade

de reformulação/adequação dos meios e das estratégias de comunicação, em decorrência da Covid-19, colocando as questões relativas a esses processos em destaque, em razão de sua relevância, no rol das investigações. Reconhecendo essa relevância, no entanto, a presente investigação tem pretensão mais modesta, fundamentada em indagação relativa a um problema de atendimento, que busca resposta imediata.

O que se pretende é identificar os problemas enfrentados por uma organização que, voltada ao atendimento de uma população pouco familiarizada com comunicação *on-line* e com recursos digitais insuficientes, foi obrigada, a partir da Covid-19, a transformar o atendimento presencial em digital para essa população, desprovida de recursos tecnológicos, materiais e pessoais necessários para a alteração do atendimento.

O foco não está no atendimento digital mas na dificuldade de acesso por parte de uma determinada população, usuária de um ambiente especialmente selecionado, atendida por prestadores de serviços públicos, na RA Barretos.

Pretende-se, ainda, localizar problemas de atendimento presentes anteriormente à pandemia e que poderão ser objeto de atenção, na proposta de novas práticas de atendimento.

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

### 1.1.1 Objetivo Geral

Caracterizar a prestação de serviços públicos pelos PATs da RA Barretos, identificar os impactos e as dificuldades no atendimento aos usuários em decorrência da Covid-19 e as possibilidades de ações estratégicas de melhorias nos serviços em PATs da referida região.

### 1.1.2 Objetivos específicos:

Caracterizar a organização e os objetivos dos Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs) e sua presença no estado de São Paulo.

Caracterizar a estruturação e as condições de funcionamento dos PATs presentes na RA Barretos.

A consecução do objetivo geral foi atingida por meio de pesquisa de campo, levantando dados e informações por observação direta, pesquisa documental e observação indireta, por meio de aplicação de roteiros de entrevista.

Os objetivos específicos foram alcançados valendo-se de levantamento de dados e informações em documentos, a maior parte de domínio público, e na literatura sobre serviços públicos, atendimento ao público, políticas e redes de atendimento ao trabalhador, além de

avaliação de serviços públicos nos quais foram relatados problemas nos atendimentos digitais para população específica, que utiliza este tipo de serviço.

## 1.2 Justificativas

Identificar as condições de atendimento ao usuário do serviço público é muito importante para que as organizações possam avaliar se a forma como estão prestando o serviço está de acordo com as necessidades de quem os utiliza e se há lacunas que poderão ser objeto de atenção, visando melhorias. A avaliação da eficácia dos serviços públicos se apresenta como uma oportunidade de detectar os fatores que dificultam ou facilitam seu impacto na sociedade (PEDROSA et al., 2020).

A pandemia Covid-19 fez com que muitos serviços públicos migrassem para o formato de atendimento digital, uma situação adversa que, caso não analisada profundamente, pode afetar de alguma forma a vida de pessoas que necessitam desse serviço e que muitas vezes não possuem o acesso às plataformas digitais. Como a digitalização está acontecendo de forma muito rápida, é importante avaliar se essa transformação pode ser feita sem prejuízo na forma como os cidadãos recebem as informações do governo (KROTEL, 2019).

Pouco se sabe sobre a avaliação dos cidadãos com relação a essa mudança repentina na forma de se relacionar com o poder público. Trata-se de uma situação que merece atenção, uma vez que pode gerar frustração entre cidadãos e profissionais públicos (LAFUENTE et al., 2021b).

Moura, Luciano, Palacios e Wiedenhöft (2020), tendo em vista os impactos da tecnologia sobre usuários delas e com o objetivo de identificar estudos desenvolvidos sobre exclusão digital (ED), em processos de transformação digital (TD), desenvolveram Revisão Sistemática de Literatura nas bases de dados Scopus, Web of Science, Sage, Science Direct, Scielo e ProQuest. Após a identificação de 349 artigos e a aplicação de critérios de exclusão, foram selecionados e analisados 21 artigos. A avaliação realizada possibilitou que os autores constatassem a baixa preocupação com a Exclusão Digital em processos de Transformação Digital e a relevância de estudos com esse foco, levando-os a proporem uma agenda de pesquisa nessa temática.

As dificuldades enfrentadas pelos usuários de serviços públicos, que eram ofertados de forma presencial, antes da pandemia Covid-19 e que migraram para o atendimento *on-line*, com o advento da pandemia, são fatos que justificam a pesquisa que dá suporte à presente

Dissertação. Acrescente-se, ainda, a ausência de pesquisas específicas recentes sobre a prestação deste tipo de serviço, foco desta investigação.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

A presente Dissertação está estruturada em cinco seções, sendo:

Seção 1, Introdução, na qual estão apresentados: contextualização, problema de pesquisa, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

Seção 2, Referencial teórico, que aborda a transformação digital, digitalização nos serviços públicos e governo eletrônico. Estão ainda apresentados os resultados da revisão da literatura que teve a finalidade de relatar pesquisas focadas na mesma temática ou problemática, os resultados obtidos e os benefícios para a população alvo.

A Seção 3 é composta pela metodologia: enquadramento metodológico da pesquisa; caracterização do universo ou campo em que foi realizada a investigação; indicação da população participante (entrevistados); instrumentos utilizados (roteiros de entrevista); forma de tratamento e apresentação dos resultados; e relato das dificuldades enfrentadas em relação à investigação realizada.

A Seção 4 reúne a apresentação dos resultados alcançados, em diálogo com a bibliografia teórica e empírica, abrangendo o Sistema Nacional de Emprego (SINE) e a caracterização dos Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs).

A Seção 5 abriga as considerações finais.

A seguir estão relacionadas as referências, seguidas de três Apêndices e um Anexo.

## **2 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

A prestação de serviços públicos, como parte de Política Pública foi levantada e avaliada tendo por balizadores e referenciais 1: para levantamento das informações: concepções; interesses e enfoques da organização e necessidades dos atores envolvidos; o contexto, em que está inserida, o modo de gestão; os recursos humanos e materiais disponíveis; 2) para avaliação, o cumprimento de critérios de eficiência, efetividade e eficácia.

### **2.1 Conceito e balizadores para a análise da prestação de serviços públicos no contexto das políticas públicas**

Sem a pretensão de aprofundar a discussão sobre Política Pública, no entanto, pretende-se estabelecer alguns referenciais que orientem a discussão da problemática principal desta dissertação.

Nessa direção cabe referência a Souza (2006), que considera não existir uma única, nem melhor, definição sobre o que seja política pública. Segundo a autora:

Pode-se, então, resumir política pública como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente) (SOUZA, 2006, P 26).

Após expor e analisar as diversas definições e modelos sobre políticas públicas, a autora sintetiza o que considera seus elementos principais:

- A política pública permite distinguir entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz.
- A política pública envolve vários atores e níveis de decisão, embora seja materializada através dos governos, e não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes.
- A política pública é abrangente e não se limita a leis e regras.
- A política pública é uma ação intencional, com objetivos a serem alcançados.
- A política pública, embora tenha impactos no curto prazo, é uma política de longo prazo (SOUZA, 2006, p. 36).
- A política pública envolve processos subsequentes após sua decisão e proposição, ou seja, implica também implementação, execução e avaliação.

Minayo (2009) tendo como principal objetivo construir indicadores qualitativos para a avaliação de mudanças no campo educacional, portanto com foco diverso do que objetiva a presente dissertação, no entanto, fornece subsídios para o acompanhamento do desempenho de

instituições e de políticas públicas, o que contribuiu para a condução da pesquisa que deu suporte ao presente trabalho.

Segundo a autora:

A escolha de indicadores para avaliação deve ser feita em função dos aspectos que queremos analisar – por exemplo, se queremos medir ou acompanhar a eficiência, a eficácia, a efetividade ou o impacto a partir de determinada política organizacional. Eficiência diz respeito à boa utilização de recursos financeiros, materiais e humanos em relação às atividades e resultados alcançados. Eficácia se refere à relação entre as ações realizadas e os resultados obtidos. Efetividade é a observação da incorporação das mudanças geradas por determinado programa na realidade da população-alvo (MINAYO, 2009, p 85).

Segundo recomendação de Valarelli (2004), Minayo (2009) trabalha com um sistema de indicadores, levando em conta:

- a) concepções, interesses e enfoques das organizações e atores envolvidos;
- b) o contexto;
- c) o modo de gestão;
- d) os recursos;

A análise e a avaliação: das definições e dos elementos presentes nos modelos de políticas públicas; dos indicadores de eficiência, de eficácia, de efetividade e de avaliação de impactos; do sistema de indicadores propostos pelos autores anteriormente referidos, foram adotados como balizadores para a construção dos instrumentos para levantamento de dados e para a avaliação dos resultados da pesquisa, relatada na presente Dissertação.:

## **2.2 A prestação de serviços públicos em atendimentos presenciais e digitais**

Os serviços, de modo geral, consistem em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas, essencialmente intangíveis, como, por exemplo: serviços bancários, hoteleiros, viagens e serviços de comunicação (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Brudeki e Bernardi (2013) definem serviço público como toda atividade que a Administração Pública presta à comunidade, atingindo os mais diversos grupos sociais, de forma direta ou indireta, fundamentada em normas de direito público que objetivem o bem-estar social.

Desse modo, a administração pública voltada para o cidadão pode ser definida como um modelo gerencial, cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas de seus usuários (STOECKL; STOECKL, 2017).

Ratifica-se, portanto, que a prestação de serviços de atendimento em órgãos públicos, às pessoas, representa a parte mais importante e, justamente por isso, não se podem normalizar situações em que um cidadão saia de um atendimento insatisfeito, com a falta de acolhimento e empatia, uma vez que a qualidade no atendimento está totalmente relacionada a receber com naturalidade as demandas, ouvir com atenção e procurar solucionar os problemas ou ao menos apontar caminhos para que os mesmos sejam resolvidos (MELO et al., 2017).

É importante registrar que a qualidade do serviço de atendimento ao público, dentro da realidade brasileira, se apresenta como um desafio que aponta para a exigência de transformações urgentes. Os usuários dos serviços públicos conhecem a cada dia mais seus direitos, o que os torna também cada vez mais exigentes. Daí, surge uma necessidade particular de respeitar as diferenças e usar a percepção para entender o que cada um deseja, buscando ao máximo atendê-los dentro das normas do estabelecimento e mutuamente suprir suas necessidades na sua particularidade (MELO et al., 2017).

A contribuição de Pereira (2012) vem ao encontro dessa necessidade, no sentido de demonstrar que, no atendimento ao público, o acolhimento deve ocorrer com uma resposta educada proferida pelo profissional da área a uma pessoa que busca pelo serviço. O atendimento ao público deve visar à necessidade do cliente em obter esclarecimentos sobre os serviços, em ter uma conversa acolhedora e em receber argumentos e explicações que respondam às suas inquietações.

O atendimento envolve todas as atividades que proporcionam aos usuários o acesso a pessoas certas dentro de uma organização, para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória (CORDEIRO; FARIAS; SANTOS, 2016).

Tomando como referência as constantes mudanças tecnológicas e digitais que o mundo tem enfrentado, principalmente por conta da pandemia Covid-19, Rodrigues e França (2020) apontam no sentido de que as empresas precisam inovar na sua forma de atuação. Devem disponibilizar serviços ágeis, soluções novas e criativas, além de ferramentas tecnológicas, para funcionários e clientes, uma vez que a demanda por produtos e serviços com este formato tem sido recorrente nos tempos atuais.

Com o advento das tecnologias de informação e comunicação (TICs), a governança eletrônica aparece como uma tendência emergente para reinventar o funcionamento do governo, especialmente na oferta de serviços públicos e da participação cidadã na gestão, de maneira *online* (BALDISSERA et al., 2017).

A criação de valor público, por meio de governo digital, não é mais uma opção. É necessário que os serviços digitais sejam implementados, segundo a perspectiva dos cidadãos e levando em conta os fatores contextuais e sociais (LOPES, 2018).

O Governo Eletrônico pode servir a vários propósitos, dependendo do entendimento e do objetivo do governante, seja como um simples cumpridor das leis vigentes, para promover transparência dos atos e contas públicas, seja para possibilitar participação popular ou também para prestar melhores serviços aos cidadãos, através de serviços *on-line* (RODRIGUES DE SOUZA; CURI; NUINTIN, 2019).

Entretanto, ao mesmo tempo em que a tecnologia abre possibilidades de compartilhamento de ideias, é fundamental que se considere o fator da exclusão digital, situação vivenciada por muitos cidadãos, principalmente de classes economicamente desfavorecidas, que não têm possibilidade de acesso à internet e se encontram à margem das informações e dos avanços tecnológicos usufruídos por parte da sociedade (SILVA et al., 2018; TRAMONTIN; BORGES, 2007).

Nota-se que a prestação de serviços ao público deve ocorrer, seja ela através de atendimentos presenciais ou por meio de plataformas digitais, sendo, porém, fundamental que se levem em consideração as disponibilidades e as condições de acesso por parte de todos os cidadãos.

A sociedade em geral, bem como as diversas organizações públicas e privadas foram pressionadas a utilizarem as TICs para sustentarem seus negócios e serviços no mundo pós desencadeamento da pandemia Covid-19. De início, houve dúvidas e relutância, pois não se sabia ao certo se as estratégias funcionariam. Aos poucos, as práticas constantes mostraram ser possível fazer uso da tecnologia para continuar trabalhando, estudando e até mesmo para atender às pessoas, guardando atenção especial em relação aos públicos sem acesso às tecnologias digitais e desprovidos de equipamentos. A falta de infraestrutura e de acesso limitou a confirmação e o aproveitamento do benefício tecnológico, apesar de ele ter sido oferecido (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021).

Tramontin e Borges (2007), em artigo publicado há mais de uma década sobre a contribuição do GESAC - Governo Eletrônico de Serviço de Atendimento ao Cidadão, instituído pelo Governo Federal Brasileiro para a inclusão digital dos cidadãos do Rio Grande do Norte, já se referiam à falta de equipamentos. Dada a importância de um serviço público de tal envergadura, com propósitos amplos e fundamentais para a população carente, é necessário que os Governos, das esferas municipal, estadual ou federal, reúnam esforços para promoverem melhorias que envolvam orientação, instrução e maior acessibilidade para todos os usuários.

Dessa forma, poderão ser evidenciadas as práticas que estão sendo adotadas, bem como desenvolvido o monitoramento dos resultados dessas ações.

Segundo estudo realizado de outubro a dezembro de 2020, pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que mensurou o grau de satisfação dos cidadãos em relação a serviços públicos digitais no Brasil, uma grande parcela da população (45%) encontrou dificuldade para acessar os serviços públicos digitais fornecidos pelos Estados (LAFUENTE et al., 2021).

As mudanças no formato de atendimento ao público, disponibilizando canais digitais para resolução de problemas, são fundamentais para a ampliação de acesso à informação e alcance de novos públicos, entretanto, grande parte dos cidadãos que dependem desses serviços são considerados analfabetos digitais, pois uma parte não sabe usar a internet, outras não têm interesse ou não conseguem utilizar recursos digitais, devido ao alto custo para obter o acesso. Tais indicadores, demonstram que não bastam os esforços de Governos (municipal, estadual ou federal) em disponibilizar diversos canais digitais para resolução de problemas da população em geral, se grande parte dessa população não tem acesso ou não dispõe de formação digital para interagir com efetividade diante das soluções que são ofertadas. Primeiro é preciso promover a inclusão digital dos cidadãos, e isso se dá por escolas, espaços públicos e esforços de diversas frentes para uma real mudança de cultura da sociedade (GONÇALVES; LUCIANI, 2020)

Brognoli e Ferenhof (2020) argumentam na mesma direção das reflexões anteriores, ao apontarem que, em uma análise comparativa, o custo do atendimento presencial é muito maior que o atendimento *on-line* e, nesse sentido, investir na transformação digital da prestação de serviço ao público pode representar uma economia considerável a longo prazo. Entretanto, os autores reforçam a necessidade de promover a inclusão digital da população para que tais recursos façam sentido e realmente sejam utilizados de forma eficiente pelos usuários. Segundo os referidos autores:

[...] o valor do atendimento presencial é consideravelmente superior ao atendimento online e a transformação digital nos serviços do governo pode representar uma economia de R\$ 663 milhões ao ano para o governo brasileiro e de R\$ 5,6 bilhões ao ano para a sociedade, resultando em uma economia total de R\$ 6,3 bilhões ao ano [...] (BROGNOLI; FERENHOF, 2020, p. 9)

Diante do exposto, é possível identificar que os órgãos públicos buscam, de certa forma, reduzir os custos dos serviços que são prestados, utilizando os atendimentos digitais como alternativa, uma vez que são mais baratos. É neste sentido que Leite, Hodgkinson e Volochtchuk (2022), indicam que os órgãos públicos são pressionados a fornecerem serviços

de qualidade para a população, porém constantemente sofrem com reduções nos orçamentos governamentais, além de enfrentarem problemas com funcionários (servidores públicos) e com o envelhecimento da população. Por este motivo, lançar luz ao atendimento digital, se apresenta como um caminho viável.

### **2.3 Transformação digital e digitalização no serviço público**

Nos últimos anos, muitos profissionais e pessoas que atuam com políticas públicas, têm buscado acelerar a transformação digital no setor público. Para alcançar a referida aceleração, a automação de tarefas administrativas é vista como um próximo passo na digitalização da prestação de serviços públicos (LINDGREN; TOLL; MELIN, 2021).

Verhoef et al. (2021) contribuem ao apontar que é necessário aumentar a compreensão de como as organizações podem obter uma vantagem competitiva sustentável com a transformação digital, quais estratégias as organizações devem adotar para vencer e como a estrutura organizacional interna da empresa deve mudar para apoiar essas estratégias.

Na prestação de serviços públicos digitais, os cidadãos, usuários dos serviços, não são vistos apenas como beneficiários, mas como colaboradores, uma vez que suas necessidades devem conduzir o processo desde o início, passando pela concepção, até a implementação. Entretanto, há uma lacuna muito grande entre o que é disponibilizado em plataformas digitais para os cidadãos e os obstáculos em termos de tempo, espaço físico, condições sociais e cognitivas, falta de recursos tangíveis e intangíveis, que estes cidadãos enfrentam para conseguir acessar estes canais (JALONEN et al., 2021).

Gonçalves e Luciani (2020) indicam que as alterações promovidas no atendimento ao público dos serviços da administração pública, em virtude da Covid-19, tendem a se tornar permanentes, uma vez que os cidadãos se adequem aos novos formatos de interação com os órgãos públicos, o que não exime a responsabilidade da administração pública de fornecer os serviços aos usuários de forma adequada, ou seja, que realmente atendam e resolvam as necessidades de quem busca pelos serviços disponibilizados.

Em estudo que aborda o redesenho dos serviços públicos e a transformação digital, Roncaratti et al. (2019) avaliam que o setor público tem sido mais lento do que a sociedade na adoção da transformação digital, uma vez que, no Brasil, pessoas de todas as origens já realizam interações digitais sofisticadas, enquanto os serviços e as políticas públicas permanecem analógicos, exigindo presença física, papelada e processos desatualizados.

Em contraponto, pesquisa recente aponta que, com o advento da Pandemia Covid-19, a prestação de serviços digitais aumentou muito, permitindo, dessa forma, que processos viessem a se tornar mais rápidos e eficientes, à medida em que melhoraram a qualidade e a acessibilidade dos serviços. Entretanto, grupos vulneráveis como pessoas que dependem de serviços de apoio social e desempregados de baixa renda, continuam apresentando dificuldades na utilização de serviços digitais, evidenciando desta forma, a exclusão digital, que não é resolvida com aumento da taxa de conexão à internet ou possibilidade de acesso em diversos pontos de um município. A digitalização dos serviços, agravou o risco de desigualdade e exclusão digital, uma vez que pessoas com níveis mais baixos de renda, emprego e educação são significativamente menos incluídas digitalmente (SILVENNOINEN; RANTANEN, 2023).

Larsson (2021) ratifica esta linha de pensamento, ao afirmar que a digitalização na prestação de serviços públicos e programas públicos de governo têm criado barreiras injustas e discriminatórias que estão impedindo cidadãos de acessarem benefícios ou serviços a que têm direito. Muitos cidadãos que precisam acessar plataformas de governo para realizar um serviço ou obter um benefício, acabam tendo um desgaste psicológico e financeiro, para aprender sobre o programa do governo e como acessá-lo, além do estigma associado à sensação de estar participando de um programa de governo aparenta ser restritivo, pois cria muitas barreiras para quem não tem habilidade com as ferramentas digitais.

Silvennoinen e Rantanen (2023, p. 2), corroboram, ao apontarem que:

A desigualdade digital é construída através de diferentes níveis de fatores. O primeiro nível de desigualdade digital está relacionado a quem tem acesso a computadores e à internet. A este nível, as fontes de desigualdade estão relacionadas com fatores materiais e infraestrutura. As divisões de segundo nível são baseadas em habilidades digitais e engajamento digital. Habilidades são uma entidade ampla que inclui habilidades de internet relacionadas a conteúdo, além de habilidades operacionais e formais de internet. O conceito de alfabetização digital, por outro lado, também se refere à capacidade de uma pessoa avaliar criticamente a confiabilidade do conteúdo e os vários interesses do produtor de conteúdo. O terceiro nível é a desigualdade de resultados, que está relacionada ao que uma pessoa obtém ao se envolver com as TICs. Aqui, a ideia é que algumas pessoas saibam como usar as funções online de forma mais apropriada ou útil do que outras.

Ávila et al. (2021), em pesquisa encomendada pelo Grupo de Transformação Digital de Governos Estaduais e Distritais (GTD.GOV), indicam que houve impacto das políticas digitais dos governos, quando analisada a eficiência da máquina pública, especificamente no índice de ofertas de serviços digitais à população. O estudo mostra que os estados que mais investem em serviços digitais em todas as frentes de atendimento aos cidadãos, foram mais bem posicionados no ranking de competitividade.

## **2.4 Avaliações dos benefícios e das dificuldades da alteração do atendimento de presencial para digital em razão da Covid-19 no contexto brasileiro**

Artigos sobre governo digital, na prestação de serviços públicos no Brasil, no período da Covid-19, tratam com diferentes detalhes e maior ou menor ênfase as vantagens e os problemas de exclusão, em função dos perfis dos usuários desses serviços. Esses artigos reconhecem os benefícios potenciais da incorporação das ferramentas digitais, mas também avaliam as dificuldades de adoção do governo digital, diante das desigualdades entre os usuários, que refletem as desigualdades socioeconômicas e culturais que marcam a sociedade brasileira.

Nesta subseção, serão apresentados alguns desses artigos e seus autores.

Com foco no momento de alta incidência da Covid 19, que requereu, para o enfrentamento do novo coronavírus, medidas de distanciamento social e a necessidade de utilização dos aparatos tecnológicos, para a comunicação e o acesso a serviços básicos, Rodrigues, Albani e Bahdur (2020) buscam, em sua investigação, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, caracterizar a utilização dos aparatos tecnológicos, segundo os autores, especialmente “necessária para a comunicação e o acesso a serviços básicos, em decorrência das medidas de distanciamento social adotadas para o enfrentamento do novo coronavírus” (RODRIGUES; ALBANI; BAHDUR, 2020, p. 155). Adicionalmente, as autoras pretenderam “constatar algumas formas pelas quais a exclusão digital se manifesta no contexto da pandemia e como se torna essencial o reconhecimento da inclusão digital como direito fundamental” (RODRIGUES; ALBANI; BAHDUR, 2020, p. 155).

Dentre as conclusões a que chegaram as autoras cabe destacar:

(...) apesar do crescimento na utilização de ferramentas tecnológicas para realização de cursos, para participação em aulas em instituições de ensino básico e superior e para fruição de serviços, é notável a existência de parcela da população impedida de se valer dessas mesmas possibilidades por não possuírem condições de acesso” (RODRIGUES; ALBANI; BAHDUR, 2020, p. 173).

Este artigo, reconhece a disseminação do uso de ferramentas da TI, no entanto, aponta a falta de acesso por parte significativa da população a esses recursos e defende a inclusão digital como direito fundamental como “forma de promover a dignidade da pessoa humana, possibilitando o acesso dos indivíduos a um universo de informação, bens e serviços alcançados com muito mais facilidade através dos recursos tecnológicos (RODRIGUES; ALBANI; BAHDUR, 2020, p. 173).

Zelinski (2021) considera que o uso de novas tecnologias pela Administração Pública tem constituído uma estratégia de modernização dos serviços públicos prestados aos cidadãos que, inclusive, levou à formalização de programas estatais de governo eletrônico (e-Gov), configurando o paradigma do Governo Digital, que utiliza as “Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC’s) para facilitar a sua gestão, contribuindo para a melhor organização de políticas públicas e de prestação de serviços públicos” (ZELINSKI, 2021, p. 43). O referido autor considera que o maior objetivo do Governo Eletrônico deve ser a garantia da democracia digital, possibilitando que os cidadãos tenham facilidade de acesso aos sistemas governamentais de prestação de serviços eletrônicos superando, dentre outros, as restrições impostas pela falta de acesso a computadores e à internet. Ressalta que condições sociais, econômicas e ambientais podem ser impactadas negativamente pela tecnologia.

Apoiado em material bibliográfico e legislativo Zelinski (2021) procura evidenciar:

a necessidade da concretização de um Governo Digital eficiente, cuja gestão empregue as TIC’s a fim de que a prestação de serviços públicos eletrônicos seja de qualidade e de amplo acesso, tendo como fundamento a promoção do desenvolvimento sustentável. Para tanto, é imperativa a intensificação das discussões sobre medidas governamentais que possibilitem a erradicação do chamado “analfabetismo digital” (ZELINSKI, 2021, p. 44).

Santos e Reis (2021), tendo por objetivo investigar a percepção de funcionários da administração pública federal quanto à prática do teletrabalho, desenvolvida em razão da necessidade de distanciamento social diante da pandemia do novo coronavírus, desenvolveram pesquisa utilizando a metodologia *survey*, tendo sido aplicados questionários, durante o período de abril a junho de 2020, com obtenção de 451 respostas.

A pesquisa revelou que 95,13% dos respondentes estavam executando suas atividades remotamente, na forma parcial (n=107) ou na forma integral (n=322). Dentre as vantagens apontadas pela prática do teletrabalho, foram destacadas: a) a não necessidade de deslocamento (88,50%) como a principal vantagem dessa prática, seguida pela flexibilidade de horário (69,79%) e a qualidade de vida (60,43%).

Cabe ressaltar, em relação ao pronunciamento favorável da população objeto da investigação, o perfil dela que, em razão das atividades desenvolvidas, apresentavam formação adequada para o exercício profissional *on line* e, supõe-se, pela formação e qualificação de que dispõem, muito provavelmente dispunham de acesso, em suas residências de equipamento necessário e adequado para atuação à distância, usufruindo das vantagens apontadas.

Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) desenvolveram sua investigação a partir da seguinte problemática: “em que medida é possível a concepção de um modelo de Governo Digital, com o emprego das TICs na prestação de serviços públicos vinculados a direitos sociais?” (p. 210).

Nessa investigação, o objetivo dos autores foi de identificar “as possibilidades de utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) voltadas para a concretização de direitos sociais, pela via da prestação direta de serviços públicos, a partir da noção de Governo Digital” (CRISTÓVAM; SAIKALI; SOUSA, 2020, p. 209). Partindo do princípio de que o Governo Digital representa um novo paradigma na prestação de serviços públicos no Brasil, capaz de agilizar e contribuir para a melhoria na qualidade dos atendimentos, no entanto, chamam a atenção para a necessidade de garantir o acesso à informação e à oportunidade de participação social.

Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) advertem para os desafios a serem enfrentados para a concretização do Governo digital, que deve ter em mente os cidadãos, em especial aqueles mais vulneráveis. Utilizando estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2018) chamam a atenção para o fato de que, “mais de 25% da população brasileira sequer utiliza a internet em seus domicílios permanentes.” Os motivos apontados são: “(i) falta de interesse – 34%; (ii) custo dos serviços – 28,7%; e, (iii) desconhecimento sobre manipulação da rede mundial de computadores – 22%” (CRISTÓVAM; SAIKALI; SOUSA, 2020, p. 226). Os autores complementam com avaliação de Viana (2019), que aponta as dificuldades enfrentadas em razão da Covid-19, quando contingente significativo de pessoas em situação de vulnerabilidade tiveram dificuldades: de acesso ao benefício da renda básica emergencial de R\$ 600,00 (seiscentos reais) por falta de condições de uso (acesso e/ou preenchimento) de dados no aplicativo disponibilizado pelo governo, ou mesmo para a regularização de documentos pessoais (como o Cadastro de Pessoas Físicas – CPF).

Em relação à avaliação do Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos, Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) concluem:

Como é sabido, deve-se evitar que o movimento de atualização da Administração Pública brasileira e a reformulação dos modos de disponibilização de serviços caiam no vão da simbologia, a perpetuar continuamente a marginalização de grupos vulneráveis (situados da linha da pobreza para baixo), em matéria de inclusão e cidadania digitais, num círculo vicioso em que os mesmos (sempre eles!) são novamente alijados de direitos sociais e serviços públicos (CRISTÓVAM; SAIKALI; SOUSA, 2020, p 227).

Medeiros Neto e Silva (2021) buscam compreender, por meio de pesquisa bibliográfica, os desafios gerados, no contexto da Covid-19, para a garantia de acesso aos serviços públicos para a população envolvida, dada a abrupta adoção generalizada do atendimento digital.

Segundo os autores, a adoção das tecnologias de comunicação e informação (TICs), revolucionou todas as formas de interação e comunicação. “Nesse sentido, os governos também fizeram parte desse processo, de modo a se adaptarem, não apenas ao uso das novas tecnologias, mas também às novas exigências da sociedade. Surgia, então, o governo eletrônico, ou e-gov.” (MEDEIROS NETO; SILVA, 2021, p. 15). No entanto, os autores avaliam:

Apesar da maior disseminação das TICs na sociedade, quando considerados os mais diversos extratos sociais, a chamada exclusão digital corre o risco de reproduzir os mesmos moldes de exclusão social baseados em poder aquisitivo, nível de escolaridade, faixa etária e fatores geográficos. Assim, os grupos historicamente mais vulneráveis ainda possuem um acesso ao e-gov e às ferramentas tecnológicas mais limitado – isso quando esse acesso está disponível. Esse contexto se tornou ainda mais desafiador com a pandemia do Covid-19 (MEDEIROS NETO; SILVA, 2021, p. 15).

Foi a seguinte a questão proposta pelos autores, na condução da investigação:

(...) quais os principais desafios no acesso da população aos serviços públicos no meio digital no contexto da pandemia? Buscou-se compreender: a) o contexto do governo eletrônico brasileiro; b) o acesso da população brasileira às TICs; e c) como a pandemia alterou a dinâmica de acesso aos serviços públicos (MEDEIROS NETO; SILVA, 2021, p. 16).

Medeiros Neto e Silva (2021), valendo-se de resultados da “Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sobre o nível de posse e uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no território brasileiro” (MEDEIROS NETO; SILVA, 2021, p. 21), informam que:

o percentual médio de domicílios que dispõem de acesso à internet é de 82,7%, (...) 86,7% dos domicílios das áreas urbanas e 55,6% das áreas rurais. (...) a pesquisa destaca como a renda per capita dos domicílios que dispõem de internet é o dobro das residências que não possuem. (...). A pesquisa destaca que 12,6 milhões de domicílios do País não dispõem de internet. Entre os motivos citados estão a falta de interesse em acessar a internet (32,9%), o alto preço do serviço (26,2%), nenhum morador sabia usar a internet (25,7%), o preço do equipamento eletrônico para acessar a internet ser considerado alto (5,0%) e o serviço de acesso à internet não estar disponível na área do domicílio (6,8%). Nesse último quesito, 19,2% dos domicílios estavam localizados na área rural, e 0,6% na área urbana (IBGE, 2021).

Apoiados na pesquisa bibliográfica que deu suporte ao artigo, dentre os resultados avaliados, no que diz respeito às desigualdades sociais e à exclusão digital identificadas, Medeiros Neto e Silva (2021) destacam, dentre os vários aspectos avaliados: 1) a incidência do analfabetismo digital, observado dentre os que, mesmo tendo acesso à internet, a plataformas e a aplicativos, no entanto, não dispõem de familiaridade com o ambiente digital; 2) a existência

de dois grupos de excluídos: um considerando o corte de renda e de acesso ao serviço digital, geograficamente mal distribuído; o outro grupo, com foco no corte geracional e de alfabetização digital, ou seja, dado que a faixa etária mais jovem da população está mais bem conectada que a idosa, que a expectativa de vida da população vem se elevando e que se amplia o atendimento digital, a tendência é de crescimento da exclusão digital para as faixas etárias de idade mais avançada.

Os autores concluem que as dificuldades de acesso aos serviços públicos digitais enfrentadas por usuários reproduzem a exclusão vivenciada por determinadas camadas da sociedade brasileira “como as pessoas com 60 anos de idade ou mais, as regiões consideradas mais pobres, as áreas remotas e rurais, os cidadãos de baixa renda e os cidadãos com baixo nível de escolaridade formal” (MEDEIROS NETO; SILVA, 2021).

Balbe (2010), destaca os desafios enfrentados na implementação das TICs na gestão pública, tais como: investimentos em infraestrutura e capacitação dos servidores. Ressalta ainda a importância da inclusão digital e do acesso à internet para garantir a participação dos cidadãos nas iniciativas governamentais.

Carvalho (2020) trata da importância do Governo Digital, mais especificamente, da digitalização do setor público. Para o autor, a adoção das práticas de serviços digitais no setor público aumenta a eficiência, a transparência e a participação dos cidadãos nas decisões governamentais. O autor aponta os riscos e desafios envolvidos no processo de digitalização no setor público, como LGPD, segurança cibernética e exclusão digital de cidadãos. Entretanto, ressalta a importância de estabelecer um equilíbrio entre a burocracia, a confiança e a inovação, de modo que se garanta um governo digital eficiente, transparente e que respeita os direitos dos cidadãos.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa que deu suporte à presente Dissertação se enquadra como um estudo de campo, descritivo exploratório quanto aos objetivos, de natureza aplicada, transversal e com abordagem qualitativa (BERTO; NAKANO, 2006; BERTO; NAKANO, 2014; TURRIONI; MELLO, 2012; MARTINS, 2010; YIN, 2017).

Foi por meio do estudo de campo que foram atingidos os principais objetivos: geral e parte dos específicos. O enquadramento como pesquisa exploratória e descritiva se deve a serem raros os estudos voltadas à temática e desenvolvidos no campo de pesquisa selecionado e também em razão de os objetivos do trabalho serem fundamentalmente de caracterizar e descrever a problemática investigada, diante das limitações de uma Dissertação de Mestrado.

A motivação para o desenvolvimento do estudo, a partir da identificação das dificuldades enfrentadas, sobretudo pelos usuários de PATs, diante das alteração no atendimento recebido em decorrência da Covid-19 e a intenção de propor soluções para os problemas de atendimento detectados, justifica o caráter aplicado da pesquisa. A investigação se enquadra como transversal, pois foi realizada dentro de um período de tempo determinado. A abordagem utilizada é qualitativa uma vez que, segundo Yin (2017), quando se pretende apreender, em profundidade, o “como” e o “por quê” dos fenômenos estudados e as principais ações e práticas dos atores envolvidos, esta se apresenta como a abordagem mais adequada. Para a realização dessa forma de abordagem foi fundamental a escolha do universo da pesquisa e a definição dos entrevistados.

#### **3.1 Levantamento Bibliográfico**

Conforme relatado por Tiodolino e Costa (2021), em artigo inicial sobre a temática, no início do levantamento bibliográfico, para a estruturação da presente dissertação, foi realizada, por meio de Revisão Narrativa ou Tradicional (ROTHER 2007), busca de temas relacionados a atendimento ao público, atendimento digital, serviços públicos e serviços públicos digitais, nas bases Anpad, Spell, Scielo, Periódicos Capes, Science Direct, Web of Science e Anais do Enegep .

Em sequência, foi realizada Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) ou Revisão Sistemática da Literatura (RSL), nos Anais do Simpep (Simpósio de Engenharia de Produção), período de 2007 a 2020, com a finalidade de selecionar e analisar, com criticidade, um determinado assunto, em bases e períodos pré-determinados (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011; GUARDIA et al., 2013; GOHR et al., 2013).

Na base Anais do Simpep, foi feito o levantamento em todas as áreas temáticas da Engenharia de Produção, utilizando as palavras “atendimento digital”, “atendimento eletrônico”, “atendimento virtual”, “atendimento ao público”, “serviço público”, “serviços públicos”, “gestão pública” e “administração pública”, nos campos título, resumo e palavras-chave.

A base de dados pesquisada, que reúne os Anais do SIMPEP, no período selecionado, de 2007 a 2020, foi escolhida por reunir artigos de um evento relevante na área de Engenharia da Produção, realizado anualmente e sempre no mesmo local, o que viabiliza a frequência de pesquisadores de diversos Estados e Instituições de Ensino. (TIODOLINO; COSTA. 2021). Segundo Guardia et al. (2013), na condição de evento acadêmico da área, geralmente são publicados textos de vanguarda na pesquisa científica. Assim sendo, cabe acrescentar, trazem à discussão temas em processo de investigação, com antecedência em relação às publicações em periódicos, em geral morosas.

Em seguida, a partir da delimitação final do foco da pesquisa e para maior aprofundamento e robustez dela, foi realizada Revisão Bibliométrica Sistemática, conforme procedimentos apregoados por Conforto, Amaral e Silva, (2011). Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Posto de Atendimento ao Trabalhador; PAT; Sistema Nacional de Emprego; SINE; Prestação de Serviço Público; Atendimento ao Público; Atendimento Presencial; Atendimento Digital; Atendimento Virtual; Atendimento Eletrônico; Provision of Public Service; Customer Service; Personal Assistance; Digital Service; Virtual Service; Electronic Service. As bases utilizadas foram: Anpad, Spell, Scielo, Google Acadêmico, Periódicos Capes, Science Direct, Web of Science e Scopus, nos campos resumo e título, em combinações tanto em inglês quanto em português, para a localização de artigos, publicados no período de 2010 a setembro de 2023. Aplicados os critérios de corte, segundo o foco definido pela investigação, foram selecionados 42 artigos que resultaram em suporte à toda a investigação, desde a fundamentação teórico conceitual, à caracterização do “estado da arte”, à elaboração dos instrumentos de pesquisa e a avaliação final dos resultados.

### **3.2 Pesquisa de campo: Universo, população participante da pesquisa, procedimentos operacionais, informações coletadas, instrumentos de pesquisa e dificuldades enfrentadas**

A pesquisa de campo foi desenvolvida em PATs da Região Administrativa (RA) de Barretos, selecionada como universo ou campo empírico para a realização da investigação. A escolha do universo foi feita a partir de observação preliminar assistemática do pesquisador, na

condição de funcionário da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo (SDE SP), à qual se vinculam os PATs. O exercício profissional possibilitou a identificação da problemática, a escolha da organização, a seleção da região e a identificação da relevância dos resultados, buscados para usuários e prestadores dos serviços públicos. Pôde, ainda, ser constatado o perfil diferenciado dos oito PATs presentes na RA selecionada e a atuação mais efetiva e abrangente por parte de quatro deles.

### **3.2.1 Os Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs), a população participante da pesquisa e os procedimentos operacionais**

Os Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs) são centros de referência de políticas públicas de geração de emprego e renda, presentes no estado de São Paulo (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – SP, 2021).

Os PATs foram criados, no estado de São Paulo, com base no Decreto Estadual n. 43.422, de 01/09/1998. Atuam com mais de 200 unidades, presentes nas 16 Regiões Administrativas (RA) do estado de São Paulo e auxiliam trabalhadores e empregadores por meio da prestação de serviços públicos do Sistema Nacional de Emprego (SINE) do Governo Federal (ALESP, 1998).

Os PATs, presentes no estado de São Paulo, são postos correspondentes ao SINE, que atuam na esfera federal. Os sistemas que utilizam para atendimento aos usuários, são os mesmos. A diferença é estabelecida na adesão dos municípios, uma vez que os postos SINE estão presentes nas capitais de todos os estados e principalmente em municípios com população acima de 200 mil habitantes, conforme resolução do CODEFAT (Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador), que dispõe sobre a adesão de estados, do Distrito Federal e de municípios ao SINE (PORTAL DO FUNDO DE AMPARO AO TRABALHADOR, 2021).

Os serviços prestados nas unidades dos PATs contemplam intermediação de mão de obra, habilitação ao seguro-desemprego e emissão/orientação de carteiras de trabalho (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – SP, 2021).

A gestão dos PATs é compartilhada entre estado e municípios, com responsabilidades distintas. Ao Estado, compete o fornecimento de equipamentos, sistema operacional, treinamentos e suporte técnico. Aos municípios cabe a designação de funcionários públicos, concessão de estrutura física, divulgação dos serviços prestados e atendimento efetivo da população.

A maioria do público de trabalhadores que busca os serviços dispõe de baixa escolaridade, pouca experiência profissional, sem qualificação específica e com dificuldades de acesso a informações (SOUZA; GIL, 2010). As características desses usuários, relatadas pelos referidos autores, segundo observação de entrevistados, prestadores de serviços nessa organização, permanece a mesma, atualmente.

Os serviços têm muita procura pelos usuários e promovem impactos econômicos e sociais nos municípios. Para prestar esses serviços, os PATs contam, em suas unidades, com 01 supervisor e agentes de atendimento, cujo número varia, segundo o volume de ações desenvolvidas.

Confirmados os resultados de observação preliminar, foram selecionados para avaliação mais aprofundada os quatro PATs mais atuantes da RA Barretos, instalados nos municípios que, em razão de manutenção de confidencialidade, quando feita referência aos servidores neles entrevistados, estão identificados como Alfa, Beta, Gama e Delta.

Como procedimentos operacionais, foram coletados dados disponíveis, predominantemente em portais de domínio público e aplicados roteiros de entrevista aos prestadores de serviços e gestores desses quatro PATs presentes na Região Administrativa de Barretos.

Por se tratar de uma investigação de abordagem qualitativa foi fundamental a seleção dos participantes, avaliados relevantes para a realização das entrevistas.

Os PATs que foram objeto de pesquisa em profundidade, com aplicação de roteiro de entrevista, abrigam, respectivamente, além do Supervisor: PAT Alfa, 02 agentes de atendimento; PAT Beta, 04 agentes de atendimento; PAT Gama, 03 agentes de atendimento; PAT Delta, 02 Agentes de Atendimento. Foram convidados para participar da pesquisa todos os Supervisores e Agentes de Atendimento dos municípios selecionados.

Para a análise e avaliação da atuação e desempenho dos servidores, foram coletados dados e informações que permitiram dispor tanto do perfil e das habilidades do usuário, de suas dificuldades em relação aos serviços recebidos, quanto dos obstáculos percebidos pelos agentes de atendimento, prestadores de serviços.

Em razão das restrições estabelecidas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que limitou o acesso a prontuários e à identificação de usuários, não foi possível o acesso a eles. Assim sendo, as características deles e as dificuldades por eles enfrentadas foram buscadas valendo-se de conhecimentos e informações de que dispunham os prestadores de serviços, nos PATs: supervisores e agentes de atendimento.

No sentido de manter o sigilo em relação aos participantes, algumas informações na caracterização do perfil deles, tais como idade, foram omitidas, optando-se por enquadramento por faixa etária; da mesma forma, a vinculação aos municípios foi feita designando as localidades por Alfa, Beta, Gama e Delta.

### **3.2.2 Informações coletadas, instrumentos de pesquisa e tratamento dos dados e das informações levantadas.**

Por meio de entrevistas com os agentes de atendimento foram buscadas informações sobre formação, habilidades, experiência e recursos disponíveis nos locais de trabalho, bem como dificuldades enfrentadas no atendimento ao público, tanto de forma presencial como digital e também sugestões de melhoria visando ao melhor atendimento.

A realização de entrevistas com os gestores de PATs situados na RA Barretos, visaram a caracterização das condições dos serviços antes e após o início da pandemia, bem como as potencialidades de melhorias e os requisitos para tal.

Foram construídos dois roteiros de entrevista, aplicados, respectivamente, aos supervisores e aos atendentes. Sua estruturação foi feita tendo por referência a bibliografia consultada e com base na experiência do próprio pesquisador, que atuou como Diretor Regional pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Governo Estadual e que, nesse período, vivenciou junto aos supervisores e atendentes dos PATs, presentes na RA Barretos, as dificuldades enfrentadas tanto pelos usuários dos serviços como pelos servidores públicos vinculados a esses PATs, durante o período auge da pandemia Covid-19.

Foram presenciadas pelo pesquisador, autor da presente dissertação, inúmeras situações de pessoas com dificuldades para acessar o serviço público ofertado em plataformas digitais, no período pandêmico. Eram usuários que precisavam do acesso ao benefício de seguro-desemprego, mas que não conseguiam sequer acessar os canais digitais disponibilizados, porque não tinham e-mail, não sabiam o que era login, senha, entre outros termos do mundo digital. Essa observação direta subsidiou a construção dos roteiros de entrevista.

Esses usuários não conseguiam preencher os dados solicitados, pois não conseguiam distinguir um documento de outro; sempre tiveram quem resolvesse essas situações por eles, mas, com o advento da pandemia, se depararam com um mundo novo de exigências e de entraves. Diferentemente, a “facilidade de acesso”, divulgada por meio de notas na imprensa, na verdade “dificultava o acesso”, pois todo o trabalho que antes era feito por atendentes dos PATs, agora deveria ser buscado pelos próprios usuários. Essa nova e repentina solução gerou

medo, insegurança, receio, frustração e desespero, uma vez que muitos precisavam do acesso para conseguir liberação de um benefício como seguro-desemprego.

Situações como essas, que se repetiram a todo momento, durante a Pandemia Covid-19 e algumas delas persistiram nos dias atuais

Os roteiros utilizados (Apêndices A e B), foram aplicados, respectivamente, aos supervisores e aos atendentes e ambos foram estruturados em dois Blocos. O primeiro, sobre informações pessoais e profissionais, para a caracterização do perfil dos supervisores e dos agentes de atendimento sobre: gênero, faixa etária, nível de instrução, tempo de trabalho no PAT e no cargo. O segundo sobre caracterização das atividades e dos serviços desenvolvidos, nível de habilidade e treinamento com tecnologias digitais, dificuldades e impactos observados/enfrentados diante das mudanças de atendimento decorrentes da Covid-19. Dada a impossibilidade de contato com usuários, buscou-se, por meio das entrevistas com os funcionários, a obtenção de informações sobre características e dificuldades dos usuários, além daquelas obtidas por informação direta. As questões desse segundo bloco variaram, de um roteiro (Apêndice A) para outro (Apêndice B), contemplando as atividades estabelecidas para o supervisor e para o atendente, e suas sugestões para a melhoria do atendimento.

Para a identificação das dificuldades enfrentadas, da avaliação do serviço digitalizado e das demandas e expectativas de melhoria nos serviços ofertados, de modo geral e especificamente na utilização das plataformas digitais, foram levantadas informações sobre: o nível de agilidade na solução dos problemas, grau de autonomia ou de dependência dos usuários (ajuda de terceiros) para o acesso aos procedimentos das plataformas digitais, posse ou disponibilidade de acesso a computador / notebook e/ou aparelho celular multimídia, acesso a pacote de dados (plano de internet) em casa ou no celular e reivindicações de melhoria.

Os roteiros de entrevista foram aplicados, de forma presencial, a 04 supervisores e 07 agentes de atendimento de PATs da RA Barretos e a duração média de aplicação foi de 50 minutos para cada entrevistado. As respostas dos entrevistados foram anotadas pelo pesquisador e lidas de forma pausada, para aprovação e confirmação dos entrevistados, no decorrer de cada entrevista.

Os dados e as informações levantados foram tratados em articulação/confronto com a bibliografia levantada.

A pesquisa que deu suporte à presente dissertação foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara.

### **3.2.3 Dificuldades enfrentadas no desenvolvimento da pesquisa**

Por se tratar de uma pesquisa que envolve o setor público, algumas dificuldades tiveram de ser superadas para que a pesquisa pudesse ser realizada com o cuidado necessário.

Com a mudança de Governo Estadual, em janeiro de 2023, ocorreram algumas trocas de pessoas responsáveis por determinadas áreas na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e, conseqüentemente, mudanças também em alguns PATs, com servidores públicos substituídos e/ou realocados para outros órgãos municipais, interrupção de pesquisas externas por período provisório de início de novo governo, reformulação de pastas e designação de novos servidores para ocuparem áreas específicas, o que acarretou no atraso para contatar as pessoas para a realização das entrevistas.

Cabe enfatizar que todo o tipo de pesquisa externa foi suspensa durante os três primeiros meses do novo governo, empossado em janeiro, até março de 2023.

Também, o deslocamento de servidores atuando na RA Barretos para municípios de outras regiões obrigou o deslocamento do pesquisador para esses municípios, para a realização das entrevistas.

Outra dificuldade enfrentada, foi o falecimento de uma servidora pública que atuava em um dos PATs objeto da pesquisa. Esta servidora, seria uma das entrevistadas, pois contava com muitos anos de experiência de atuação no PAT e havia vivenciado todo o período da pandemia e pós pandemia Covid-19

## 4 RESULTADOS

Nesta seção estão apresentados os resultados de pesquisa bibliográfica, que deu suporte à investigação de campo realizada em unidades de PATs situados na RA Barretos. Os resultados e a avaliação estão apresentados em 6 subseções: **4.1.** Localização dos PATs no contexto da RA Barretos: a demanda por serviços e o perfil dos usuários; **4.2.** Caracterização dos PATs da RA Barretos, requisitos para as funções de servidores e agentes, perfil dos entrevistados e caracterização dos usuários; **4.3.** A gestão do atendimento: alterações durante a pandemia e as mudanças súbitas enfrentadas; **4.4.** O atendimento nos PATs, as alterações decorrentes da Covid 19, as dificuldades enfrentadas e as sugestões para a melhoria dos serviços, na avaliação dos agentes de atendimento; **4.5.** Avaliação do desempenho dos PATs pelos participantes da pesquisa e sugestões visando a melhoria de desempenho; **4.6.** Avaliação e análise dos resultados à luz da bibliografia utilizada.

### **4.1 Localização dos PATs no contexto da RA Barretos: a demanda por serviços e o perfil dos usuários**

De acordo com a Fundação SEADE e IGC SP (2021) a Região Administrativa de Barretos (RA Barretos) é composta por 436.393 habitantes presentes em 19 municípios: Altair, Barretos, Bebedouro, Cajobi, Colina, Colômbia, Embaúba, Guaíra, Guaraci, Jaborandi, Monte Azul Paulista, Olímpia, Pirangi, Severínia, Taiacú, Taiúva, Terra Roxa, Viradouro e Vista Alegre do Alto.

Oito dos 19 municípios, Barretos, Bebedouro, Colina, Guaíra, Jaborandi, Olímpia, Pirangi e Viradouro, possuem PATs instalados e em pleno funcionamento.

Os PATs que registram maior demanda de serviços por parte dos usuários, são os PATs de Barretos, Bebedouro, Guaíra e Olímpia. Isso acontece devido ao número de habitantes nesses municípios ser maior, conforme o apresentado na Tabela 1, quando comparado aos outros municípios. Cabe ainda destacar que, em razão, dentre outros, de seu porte, as atividades econômicas neles presentes contribuem para maior geração de emprego, devido aos setores da indústria, saúde, serviços, agricultura e pecuária que impulsionam o desenvolvimento econômico na região (SEADE, 2021; MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2021).

Os PATs dos municípios de Colina, Jaborandi, Pirangi e Viradouro registram baixa procura pelos serviços ofertados, não apenas pelo menor número de habitantes nesses

municípios, mas principalmente pela falta de oportunidades de trabalho, provocada pelo baixo índice de organizações que movimentam as atividades econômicas nesses municípios.

A seguir, na Tabela 1, estão apresentados os dados referentes à população residente, projetada para 1º de Julho 2023 (FUNDAÇÃO SEADE, 2023) dos 8 municípios da RA Barretos que abrigam unidades de PAT.

Tabela 1 – População dos Municípios da RA Barretos com PATs

<b>MUNICÍPIO</b>	<b>POPULAÇÃO</b>
Barretos	119.164
Bebedouro	73.600
Colina	17.610
Guaíra	39.343
Jaborandi	6.689
Olímpia	52.982
Pirangi	10.831
Viradouro	18.569

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da Fundação Seade

#### **4.1.1 Perfil socioeconômico da RA Barretos<sup>1</sup>**

O Governo do Estado de São Paulo, por meio da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE, Secretaria de Emprego e Relações de Trabalho e Secretaria de Economia e Planejamento, elaboraram Boletim Foco, Publicação integrante do Diagnóstico para Ações Regionais da Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo, abrangendo todas as RA do estado de São Paulo, visando a produção de diagnóstico para formular o Programa Estadual de Qualificação – PEQ. Assim sendo, apesar de a publicação ser de 2010, no entanto contribui para a caracterização da Região, subsidiando, dessa forma, a contextualização da atuação dos PATs nessa esfera estadual e as dificuldades enfrentadas por superintendentes, agentes e usuários dos PATs, no caso em questão, presentes na RA Barretos. Considerando a relevância das referidas informações para o presente trabalho, geradas para atender à preocupação com diagnósticos abrangentes e, na ocasião, atualizados para formular o

---

<sup>1</sup> O ideal seria a caracterização de perfis para cada um dos municípios que abrigam os PATs selecionados para estudo em profundidade, captando suas características específicas no contexto regional. A necessidade de manter o anonimato dos entrevistados foi a razão principal para a utilização de dados que mantivessem o anonimato. Também, nem sempre dados para a região são reproduzidos nos municípios, com os mesmos detalhes. A validade se mantém, dado que o perfil regional, de certa forma, se reproduz nos municípios.

PEQ, e a ausência, neste momento, de dados mais recentes, foram utilizados os disponíveis. Supõe-se que ocorreram mudanças que, no entanto, pela experiência de profissionais que atuam nos municípios, não foram tão significativas, não interferindo na caracterização, apresentada em dados percentuais.

A fonte anteriormente referida fornece uma série de informações relevantes para a contextualização da problemática tratada no presente trabalho, expostas a seguir.

A RA Barretos apresenta forte perfil agroindustrial, marcada pelo cultivo de cana-de-açúcar, laranja e soja. Destaca-se, neste setor, a indústria de suco de laranja, que exporta grande parte do que produz e confere ao município de Bebedouro importância regional, contribuindo para que ele seja o primeiro na geração de Valor Adicionado – VA, deixando Barretos, apesar de sede da RA, como o segundo na geração do VA regional. Barretos, por sua vez, destaca-se pelas atividades comerciais e de turismo, ficando o desenvolvimento do setor industrial vinculado à dinâmica agropecuária regional.

As agroindústrias estão presentes, principalmente, nos municípios de Bebedouro, Guaíra, Olímpia, Barretos e Colina.

A região abriga, também usinas sucroalcooleiras, resultado do intenso processo de disseminação da cultura canavieira no Estado.

Barretos constitui um polo regional no que diz respeito às atividades comerciais e nos serviços. Cabe destacar o turismo, nesse município, em razão da tradição de rodeios, exposições e festas rurais, herdada do período em que a criação de gado era a principal atividade econômica do município. A conhecida Festa do Peão Boiadeiro favoreceu o surgimento de grande número de pequenas e médias empresas, produtoras de artigos country e fomentou a geração de empregos no segmento de serviços voltados ao turismo.

Apesar de a maior participação do setor de serviços na geração do VA regional, a agropecuária é o setor com maior participação relativa no VA estadual (5,3%), considerando os 645 municípios do estado de São Paulo. A indústria da RA responde por 1,1% do VA setorial do Estado e os serviços, por 0,7%.

Da Edição do Boletim Foco, em 2011, também de autoria de Fundação Seade, Secretaria de Emprego e Relações de Trabalho e Secretaria de Economia e Planejamento são fornecidas informações relevantes sobre os empregos formais distribuídos entre os setores de atividade econômica na RA Barretos:

- Os serviços eram os principais geradores de empregos formais, respondendo por 33,3% deles em 2010, proporção inferior à registrada no Estado (50,5%)

- A indústria respondia, em 2010, por 24,9% dos empregos, proporção superior à verificada para o total do Estado (22,5%).
- O comércio detinha 20,6% do total da mão de obra formal da região em 2010, sendo 17,5% no segmento varejista e 3,1% no atacadista.
- A agropecuária era responsável, em 2010, por 16,0% dos empregos formais da RA Barretos, proporção muito superior à observada no total do Estado (2,6%).
- A construção civil respondia por 5,2% dos empregos formais da região.

O Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados – Caged, apresentou as 20 ocupações mais importantes no emprego regional. Esse conjunto representava 52,0% dos empregos formais na RA Barretos e, como informação relevante para o presente trabalho, indicava a predominância daquelas com menor exigência de especialização e/ou escolaridade.

Na Tabela 2 estão apresentadas as principais ocupações do emprego formal na RA Barretos, com variação, em %, de crescimento, de 2010 a 2011.

Tabela 2 - Principais ocupações do emprego formal na RA Barretos: variação 2010–2011

Ocupações	2010	2011 (1)	Variação %
<b>Total</b>	102.566	116.258	13,3
1 CBO 521110 - Vendedor de comércio varejista	6.169	6.541	6,0
2 CBO 411005 - Auxiliar de escritório em geral	5.484	5.855	6,8
3 CBO 782510 - Motorista de caminhão (rotas regionais e internacionais)	4.154	4.354	4,8
4 CBO 622505 - Trabalhador no cultivo de árvores frutíferas	3.751	12.728	239,3
5 CBO 641015 - Tratorista agrícola	3.441	3.353	-2,6
6 CBO 621005 - Trabalhador agropecuário em geral	2.953	3.222	9,1
7 CBO 622110 - Trabalhador da cultura de cana-de-açúcar	2.634	2.354	-10,6
8 CBO 622020 - Trabalhador volante da agricultura	2.632	3.033	15,2
9 CBO 514225 - Trabalhador de serviços de limpeza e conservação de áreas públicas	2.411	2.450	1,6
10 CBO 717020 - Servente de obras	2.119	2.623	23,8
11 CBO 784205 - Alimentador de linha de produção	1.816	2.367	30,3
12 CBO 322205 - Técnico de enfermagem	1.452	1.501	3,4
13 CBO 411010 - Assistente administrativo	1.381	1.477	7,0
14 CBO 421125 - Operador de caixa	1.314	1.406	7,0
15 CBO 715210 – Pedreiro	1.303	1.343	3,1
16 CBO 513205 - Cozinheiro geral	1.183	1.169	-1,2
17 CBO 784105 - Embalador à mão	1.045	1.295	23,9
18 CBO 514320 – Faxineiro	1.035	1.182	14,2
19 CBO 422105 - Recepcionista em geral	1.029	1.075	4,5
20 CBO 412205 – Contínuo	928	1.008	8,6
Demais	55.922	55.922	2,9

Fonte: Elaborada a partir de Fundação Seade, Secretaria de Emprego e Relações de Trabalho e Secretaria de Economia e Planejamento, p. 14, 2012. Dados extraídos pela fonte de: Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. Relação Anual de Informações Sociais – Rais e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Caged; Fundação Seade. (1) Dados atualizados incorporando-se o saldo líquido (admissões – desligamentos) dos vínculos celetistas, do Caged de janeiro a dezembro de 2011, ao estoque das ocupações registradas pela Rais 2010, que incluem celetistas e estatutários.

Conforme se pode observar, a retração da agropecuária, que abriga mão de obra não qualificada, foi compensada pela expansão de trabalhadores no cultivo de árvores frutíferas (239,3%) muito provavelmente migrada do setor anteriormente referido, indicando a permanência na região de trabalhadores da agropecuária, com baixa instrução e qualificação profissional.

Também foi ampliada a ocupação de trabalhador volante da agricultura (15,2%) e trabalhador agropecuário em geral (9,1%), embora observa-se decréscimo na de trabalhador de cana-de-açúcar (10,6%). Destacam-se, ainda, os aumentos das ocupações de alimentador de linha de produção (30,3%), servente de obras (23,8%) e embalador à mão (2,9%).

Cabe lembrar que a cana é considerada uma cultura semi-perene, com várias colheitas/cortes da planta até que ela precise ser replantada. Em média, hoje, tem-se um ciclo completo de 6 anos, 1 para plantio e 5 para cortes/colheitas. Com a mecanização do corte da cana, houve redução da mão de obra envolvida nas atividades de colheitas/corte sem, no entanto, deixar de afetar o perfil dos trabalhadores envolvidos nessa atividade, em geral, com baixa instrução.

#### **4.1.2 Indicadores da demanda pelos serviços dos PATs e do perfil do usuário na RA Barretos**

Estatísticas do Caged, referentes a admissões e desligamentos de empregos na RA Barretos, nos anos de 2020, 2021 e 2022, apresentadas na Tabela 3, indicam a rotatividade de emprego nessa esfera regional, no período de maior incidência da Covid-19 e possibilitam que se infira o volume de trabalho dos 8 PATs, presente na região que, no cumprimento de sua função de agentes de políticas públicas de apoio ao trabalhador, realizam a intermediação de orientação ao trabalhador e auxílio aos empregadores na alocação de emprego.

Tabela 3 – Número de pessoas admitidas e desligadas na RA Barretos de 2020 a 2022:

	ADMISSÕES	DESLIGAMENTOS
2020	51480	54311
2021	63856	56392
2022	67444	61994

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados disponíveis no Ministério do Trabalho - Painel de informações do novo caged: <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>

Segundo informação dos entrevistados, servidores nos 04 PATs pesquisados, 60% dos usuários são analfabetos ou possuem ensino fundamental incompleto; 30% possuem ensino médio completo e 10% possuem graduação e/ou pós-graduação.

Outros dados do Caged, apresentados nas Tabelas 4 e 5, referentes, respectivamente, a primeira ao número de pessoas admitidas e desligadas por grau de instrução e a segunda ao número de pessoas admitidas e desligadas na categoria grandes grupos, ambas referentes à RA Barretos, período de 2020 a 2022, permitem reforçar a carga de trabalho dos PATs pesquisados e o perfil dos usuários potenciais.

Na Tabela 4, pode-se observar que, nos três anos – 2020, 2021 e 2022 - a participação, tanto de admitidos quanto de desligados das pessoas com menor nível de instrução – analfabetos, com fundamental incompleto e completo, atingem taxa em torno de 30% e podem ser considerados os trabalhadores com maior necessidade de apoio dos PATs.

Tabela 4 –Número de pessoas admitidas e desligadas por grau de instrução na RA Barretos 2020 a 2022:

	2020		2021		2022	
	Admitidos	Desligados	Admitidos	Desligados	Admitidos	Desligados
<b>Analfabeto</b>	287	537	313	326	325	338
<b>Fundamental incompleto</b>	14456	17647	15608	13956	12961	13149
<b>Fundamental completo</b>	5021	5459	6082	5908	6404	6492
<b>Médio incompleto</b>	2807	3071	3254	3201	3462	3381
<b>Médio completo</b>	24578	23279	33085	27687	37648	32744
<b>Superior incompleto</b>	988	966	1210	1089	1262	1244
<b>Superior completo</b>	3343	3352	4304	4225	5382	4646

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados disponíveis no Ministério do Trabalho - Painel de informações do novo Caged: <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>

Na Tabela 5, pode-se observar, nos três anos – 2020, 2021 e 2022 - a prevalência, tanto de admitidos quanto de desligados das pessoas vinculadas ao grande grupo de "Trabalhadores agropecuários, florestais e da pesca", de modo geral, no Brasil, portadores de menor nível de instrução e, portanto, principais usuários potenciais dos serviços dos PATs.

Ainda na Tabela 5, é possível identificar uma variável importante citada por alguns entrevistados, que diz respeito a contratações e desligamentos em períodos de safra e entressafra da cana de açúcar. Profissionais contratados e desligados das usinas de cana de açúcar são também trabalhadores da indústria extrativa, que compõe o Grande Grupo 7 (GG 7),

identificados na Tabela 5 como trabalhadores da produção de bens e serviços industriais (7). O número elevado de admitidos e desligados neste grupo, reforça o que foi apontado por entrevistados, quando se referiram à grande movimentação nos PATs em períodos de safra e entressafra, por conta dos trabalhadores das usinas de cana de açúcar da região.

Tabela 5 –Número de pessoas admitidas e desligadas na categoria grandes grupos na RA Barretos de 2020 a 2022

	2020		2021		2022	
	Admitidos	Desligados	Admitidos	Desligados	Admitidos	Desligados
<b>Não identificado</b>	4	2	25	7	43	36
<b>Membros superiores do poder público, dirigentes de organizações de interesse público e de empresas, gerentes</b>	533	626	819	739	836	855
<b>Profissionais das ciências e das artes</b>	1793	1653	2434	2280	3221	2498
<b>Técnicos de nível médio</b>	2900	2590	3488	2952	4311	3406
<b>Trabalhadores de serviços administrativos</b>	5326	5421	7401	6251	8743	7458
<b>Trabalhadores dos serviços, vendedores do comércio em lojas e mercados</b>	8347	8814	11614	9849	13798	12362
<b>Trabalhadores agropecuários, florestais e da pesca</b>	<b>19521</b>	<b>22722</b>	<b>22384</b>	<b>20606</b>	<b>19983</b>	<b>20099</b>
<b>Trabalhadores da produção de bens e serviços industriais (7)</b>	<b>10369</b>	<b>9781</b>	<b>12450</b>	<b>10806</b>	<b>13132</b>	<b>12074</b>
<b>Trabalhadores da produção de bens e serviços industriais (8)</b>	1438	1431	1753	1505	1769	1745
<b>Trabalhadores em serviços de reparação e manutenção</b>	1249	1271	1488	1397	1608	1461

7 e 8 – Ver Anexo 1

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados disponíveis no Ministério do Trabalho - Painel de informações do novo caged: <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>

Os entrevistados identificaram, ainda que, o atendimento presencial é o mais procurado nos 04 PATs.

A maioria dos usuários que frequenta os PATs já possui a Carteira de Trabalho e o SINE digital, sabe que podem acessar o sistema pelo computador ou pelo aplicativo no celular, porém, a dificuldade é algo recorrente para a maioria deles. São pessoas que não estão habituadas a lidar com tecnologias que solicitam dados e informações como login e senha de acesso. Quando conseguem acessar a plataforma digital, têm dificuldades em fornecer outras informações, tais como: número de documentos, protocolos, requerimentos, dados pessoais e dados da empresa em que trabalharam, dentre outros. Diante disso, optam por procurar o atendimento presencial, seja para que os atendentes resolvam todo o serviço necessário ou, no caso dos usuários que conseguem solicitar o serviço pelos meios digitais, para averiguar se procederam corretamente ou se precisam corrigir alguma informação.

#### **4.2 Caracterização dos PATs da RA Barretos, requisitos para as funções de servidores e agentes, perfil dos entrevistados e caracterização dos usuários**

Todos os PATs contam com 01 supervisor e agentes de atendimento (que variam em quantidade), de acordo com o tamanho do PAT e as demandas de serviços pelos usuários. Os PATs que foram objeto de pesquisa com aplicação de roteiro de entrevista, abrigam, além do supervisor, de 2 a 4 agentes de atendimento. (Os endereços dos 8 PATs da RA Barretos estão indicados no Apêndice C).

A Tabela 6 apresenta o número de funcionários atuantes nos PATs pesquisados da RA Barretos, antes (fevereiro/2020) e pós Pandemia (abril/2022)<sup>2</sup>.

Tabela 6 - Funcionários nos PATs da RA Barretos (antes e pós Pandemia)

	<b>ALFA</b>	<b>BETA</b>	<b>GAMA</b>	<b>DELTA</b>
<b>ANTES DA PANDEMIA (Fev/2020)</b>	3	6	4	4
<b>PÓS PANDEMIA (Abr/2022)</b>	3	6	4	4

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados nas entrevistas

<sup>2</sup> Fonte: Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020 do Ministério da Saúde que declara Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV).

Portaria nº 913, de 22 de Abril de 2022 do Ministério da Saúde que declara o encerramento da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV) e revoga a portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020.

A quantidade de funcionários no PAT Beta é maior devido ao fluxo de pessoas que procuram esse posto. É o posto mais movimentado da regional. O posto tem como diferencial as parcerias com grandes empresas do município, que buscam por profissionais para preencherem seus quadros de funcionários, além de parcerias com usinas de cana de açúcar, tanto do município como de municípios vizinhos. Estas parcerias movimentam o PAT, principalmente nos períodos de safra de cana de açúcar, dos meses de abril a novembro<sup>3</sup>. Nesse período as contratações são intensificadas, sendo utilizados ainda mais os serviços de Intermediação de Mão de Obra (IMO). Na entressafra, de dezembro a março, quando ocorrem as demissões, são utilizados os serviços de Habilitação ao Seguro Desemprego (HSD). Essa situação se repete nos outros PATs, porém, em menor proporção, o que justifica o número menor de funcionários.

#### **4.2.1 Requisitos para as funções de servidores e agentes dos PATs e perfil dos entrevistados na RA Barretos**

Para atuar como supervisor(a) de PATs, são necessários: curso superior completo em qualquer área de formação, conhecimentos em informática e experiência com atendimento ao público. Para atuar como agente de atendimento são necessários, curso médio completo, conhecimentos em informática e experiência com atendimento ao público.

Todos os supervisores apontam que, tanto eles como os agentes de atendimento dos PATs, receberam treinamento e participaram de programa de formação, oferecido pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE) – do Governo Estadual, para que pudessem ocupar o cargo.

A seguir, no Quadro 1 está apresentado o perfil dos entrevistados nos 04 PATs da RA Barretos, nos quais foram realizadas entrevistas com os servidores.

---

<sup>3</sup> Fonte: EMPBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), 2023.  
<https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/cana/producao/planejamento-da-colheita>

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados nos PATs da RA Barretos

Perfil dos Entrevistados								
Entre- vista- dos	Localidade	Gê- ne- ro	Faixa Etária	Nível de Escolaridade	Cargo	Tempo de Trabalho no PAT (em anos)	Ainda trabalha no PAT	Data de saída do PAT
E 1	Beta	M	41 a 50	PG Completo	Supervisor	3 a 5	Sim	
E 2	Beta	F	+ de 50	Superior Completo	Agente de Atendimento	+ de 10	Sim	
E 3	Beta	M	41 a 50	Superior Completo	Agente de Atendimento	+ de 10	Sim	
E 4	Gama	F	+ de 50	PG Completo	Supervisor	+ de 10	Sim	
E 5	Gama	F	+ de 50	Superior Completo	Agente de Atendimento	6 a 10	Sim	
E 6	Gama	M	+ de 50	Ensino médio Completo	Agente de Atendimento	+ de 10	Sim	
E 7	Alfa	M	41 a 50	PG Completo	Supervisor	+ de 10	Sim	
E 8	Alfa	M	18 a 30	Superior completo	Agente de Atendimento	3 a 5	Não	Dez 2022
E 9	Alfa	F	+ de 50	Superior completo	Agente de Atendimento	6 a 10	Não	Dez 2022
E 10	Delta	F	41 a 50	Superior Completo	Supervisor	3 a 5	Sim	
E 11	Delta	M	+ de 50	Ensino médio completo	Agente de Atendimento	6 a 10	Não	Jan 2023

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados nas entrevistas

A análise do Quadro 1 possibilita identificar que os servidores entrevistados trabalham nos PATs desde antes da pandemia Covid-19, o que permite maior embasamento e argumentação, uma vez que são funcionários que vivenciaram todo o processo, incluídos os servidores que se desligaram do PAT. Dos 11 entrevistados: 05 possuem mais de 10 anos de trabalho; 03, de 6 a 10; e 03, de 03 a 05.

No quesito nível de escolaridade, dos 04 supervisores, 03 possuem Pós Graduação Completa e, do total de 11 entrevistados, 09 possuem no mínimo Curso Superior Completo, o que demonstra o cumprimento dos requisitos exigidos para se atuar como Supervisor ou Agente de Atendimento dos PATs.

Considerando-se os objetivos da presente pesquisa, todos se encontram habilitados para fornecer as informações solicitadas.

### **4.3 A gestão do atendimento: alterações durante a pandemia e as mudanças súbitas enfrentadas**

Os supervisores entrevistados relatam que durante a pandemia Covid-19, houve mudanças na gestão e nos processos de atendimento aos usuários, por parte dos agentes de atendimento dos PATs, uma vez que esses agentes tiveram que adotar medidas de prevenção, como uso de máscaras, álcool gel, distanciamento, divisórias com placas de acrílico para atender esses usuários.

Inicialmente, quando todos os postos fecharam, o atendimento passou a ser feito somente por telefone, algo que para os agentes de atendimento não era muito comum, pois não estavam habituados a passar informações, explicações e orientações sobre como os usuários deveriam utilizar o serviço por meio de plataformas e aplicativos.

Foi um momento de aprendizado, tanto para os agentes de atendimento como também para os usuários. Os processos de IMO e HSD, para quem buscava emprego, foram todos conduzidos para o formato *on-line* e o papel dos agentes de atendimento, naquele momento, era o de orientar, tirar dúvidas e, na medida do possível, conduzir por telefone, um “passo a passo” de como o usuário deveria proceder para obter o serviço de que necessitava.

Em razão da necessidade de mudanças súbitas durante a pandemia, não foram unânimes e homogêneas as estratégias adotadas pelos quatro PATs pesquisados em profundidade.

Enquanto os entrevistados dos PATs Alfa e Beta, indicaram que não receberam treinamento ou orientações para realização dos processos de atendimento aos usuários, durante a pandemia Covid-19 os PATs Gama e Delta, sustentaram que receberam treinamentos por parte do Governo Municipal e que tais treinamentos foram fundamentais para que pudessem atender os usuários de forma correta, quando do retorno das atividades presenciais.

Quanto às principais dificuldades, diante da necessidade de rapidez de implantação de novos procedimentos, em decorrência da pandemia, foram informadas algumas similaridades nos relatos dos servidores dos 4 postos pesquisados, como falta de paciência e reclamações de muitos usuários, acostumados com atendimentos presenciais e tendo que enfrentar o fechamento inicial dos PATs.

Os problemas identificados vão desde a rejeição, por parte de usuários, dos meios de acesso digitais, uma vez que grande parte deles são pessoas simples, com pouca e às vezes nenhuma escolaridade, pessoas que têm dificuldade para lidar com as ferramentas digitais, pois sempre foram atendidas de forma presencial e dispunham de “quem fazia por ele”, ou seja, tais pessoas, agora se deparam com a necessidade de saber lidar com a tecnologia. Situações como

informar números de documentos, requerimentos, protocolos, emails, login, senha, cadastro biométrico, cadastro de reconhecimento facial, assim denominados de “aumento de níveis de acesso” (bronze, prata ou ouro), entre outros apontamentos similares.

#### **4.3.1 Disponibilidade de atendimento: horários e recursos disponíveis**

No começo da pandemia, mais precisamente a partir de 22/03/2020<sup>4</sup>, os PATs Beta, Gama e Delta ficaram fechados, respeitando os decretos Estaduais e Municipais. Em todos os PATs foram colocados comunicados nas portas de entrada, informando o fechamento por conta das restrições da pandemia e indicando como os usuários deveriam proceder para utilizar os serviços de IMO e HSD, por meio das plataformas digitais. Entretanto, devido à cobrança dos usuários pela necessidade de auxílio para resolver os problemas que estavam enfrentando, com as plataformas digitais, os PATs tiveram de retomar as atividades, mas sem atendimento presencial, somente por telefone, para tirar dúvidas e passar orientações. Essa situação permaneceu por mais algumas semanas.

Em aproximadamente 02 meses após o início da pandemia, os atendimentos presenciais foram retomados, porém com redução no horário de atendimento ao público, adoção de sistema de agendamento – para não gerar aglomerações, e cumprimento das regras de distanciamento, higienização de mãos e uso de máscaras. No entanto, o PAT Alfa, permaneceu fechado durante os 03 primeiros meses da pandemia, sem nenhum atendimento aos usuários, registrado pelos atendentes. Só após este período, os atendimentos foram retomados, primeiro somente por telefone e após, por atendimento com agendamentos para evitar aglomerações.

Mesmo após o auge da pandemia, em março/2021<sup>5</sup>, com a abertura dos postos com horários reduzidos e agendamentos, os usuários que demandavam os atendimentos presenciais, continuaram irritados, pois as dificuldades eram de diversas ordens e constantes, como: falta de conhecimento e habilidade para acessar as plataformas; desconhecimento de verificadores de acesso como emails, logins ou senhas; dificuldade para explicar por telefone do que precisavam, assim como dificuldade para entender a explicação dada pelos agentes de atendimento. Situações como essas se repetiam constantemente e o entendimento dos entrevistados,

---

<sup>4</sup> Fonte: Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo – Decreto n 64.881, de 22 de março de 2020 – que decreta quarentena no estado de São Paulo, no contexto da pandemia do COVID-19.

<sup>5</sup> Fonte: Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). Brasil apresenta pior cenário desde início da pandemia em 11/03/2021. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/brasil-apresenta-pior-cenario-desde-inicio-da-pandemia>>. Acesso em 10/08/2023.

supervisores e atendentes é de que essa situação se deveu à falta de conhecimento e até mesmo de interesse por parte dos usuários dos PATs em aprender a lidar com as ferramentas digitais.

Os PATs pesquisados se diferenciam no que diz respeito à estrutura física, a horários de atendimento e dias de atendimento. Os PATs Alfa e Delta, estão localizados dentro da estrutura do Poupatempo, órgão vinculado à Secretaria de Governo do Estado, em parceria com Governo Municipal, que conta com diversos serviços públicos para a população em geral, como: emissão de RG (Registro Geral), renovação de CNH (Carteira Nacional de Habilitação), IPVA (Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores), Detran (Departamento Estadual de Transito), PAT, além de serviços municipais como Água e Esgoto, Impostos Municipais, Licenças e Alvarás, Justiça e Cidadania, entre outros. Por estarem alocados dentro da estrutura do Poupatempo, esses PATs devem seguir as regras de horários e dias de atendimento que são estabelecidos pelo Governo do Estado. Atualmente, estes PATs atendem das 08:00h às 17:00 – de segunda à sexta-feira e das 08:00h às 13:00h – aos sábados.

Já os PATs Beta e Gama, estão localizados em estrutura de um Ganha Tempo, órgão do Governo Municipal que disponibiliza diversos serviços públicos municipais para facilitar a resolução de problemas para os cidadãos. Essas estruturas geralmente contam com os serviços do PAT, Banco do Povo, Sebrae Aqui, Vigilância Sanitária, Licenças e Alvarás, Emissão de Notas Fiscais, entre outros. Atualmente, o PAT Beta atende das 08:00h às 15:00h; enquanto o PAT Gama atende das 08:30h às 16:30h, ambos somente de segunda à sexta-feira.

Antes da pandemia, os PATs Alfa, Beta e Delta, funcionavam das 08:00h às 17:00h sem intervalo para almoço, enquanto o PAT Gama, funcionava das 08:30h às 16:30h, também sem intervalo para almoço.

Durante a pandemia, após permissão para reabertura dos postos, o atendimento ao público voltou, porém, com horários reduzidos: PAT Alfa – das 14:00h às 17:00h; PAT Beta – das 08:00h às 12:00h; PAT Gama das 10:00h às 15:00h; PAT Delta – das 08:00h às 13:00h.

A partir de abril/2022, os horários de atendimentos aos usuários dos PATs são: PATs Alfa e Delta – das 08:00h às 17:00h; PAT Beta – das 08:00h às 15:00h; PAT Gama das 08:30h às 16:30h.

Os equipamentos e as ferramentas de trabalho dos funcionários dos PATs, como computadores e telefones, não puderam ser deslocados, durante a pandemia, para a residência dos funcionários, dado que a rede que permite acesso ao sistema só funciona dentro da estrutura dos PATs. Desse modo, muitos usuários conseguiam de alguma forma os contatos pessoais dos supervisores e atendentes dos PATs e ligavam com o intuito de sanarem dúvidas ou buscarem orientações.

Nas declarações de todos os servidores dos PATs é unânime o apontamento de reclamações por parte dos usuários durante o período em que os postos de atendimento ficaram fechados e durante o período em que o atendimento era realizado somente por telefone. As principais reclamações se concentravam na dificuldade de acesso às plataformas digitais, falta de orientação de como proceder, falta de habilidade com as tecnologias e falta de recursos para acessar as ferramentas e tecnologias disponibilizadas. O relato a seguir é um exemplo dessa condição:

[...] chegavam muitas reclamações e ouvidorias, questionando as ferramentas e os meios para acessar o serviço, pois grande parte tinha e continua tendo dificuldades em utilizar as ferramentas digitais com facilidade. Os Aplicativos Sine Fácil e Carteira de Trabalho Digital, foram oferecidos à população, mas a população não foi preparada para utilizá-los (E7, 2023).

Outro ponto de avaliação convergente, entre os PATs pesquisados, é a permanência de medidas adotadas durante o período pandêmico e que continuam sendo praticadas no momento atual, como o sistema de atendimento presencial por agendamento, ainda utilizados pelos PATs Alfa e Delta. Já os PATs Beta e Gama, retomaram o atendimento presencial por ordem de chegada.

Um fator importante é que todos os PATs identificaram, com o passar do tempo, uma adesão maior da parte dos usuários, aos atendimentos por meio das plataformas digitais. Entretanto, ponderam que mesmo com maior adesão, os problemas e dificuldades relacionados ao acesso, inserção de dados e habilidade de manuseio das ferramentas digitais, continuam frequentes, pois o sistema operacional das plataformas digitais cria barreiras que acabam por demandar a procura presencial dos PATs para resolver problemas, muitas vezes simples de serem resolvidos, mas que pelos meios digitais não podem ser solucionados.

É o caso de dados inseridos de forma errada, como número de banco, agência e conta bancária para receber o benefício do seguro desemprego – o sistema permite o recebimento do benefício no banco onde o usuário tem conta, mas só é permitido o depósito em conta corrente ou conta poupança, em nome do beneficiário, ou seja, não é permitido em conta conjunta, assim como não é permitido o recebimento do benefício em conta salário. O problema é que estas informações não são esclarecidas ao usuário no momento em que ele precisa informar os dados da conta para recebimento, o que acaba por causar erros e bloqueio de pagamentos, até que o mesmo procure um atendimento presencial nos PATs para resolver o impasse, pois só os PATs ou agências do SINE, de forma presencial, têm autorização para fazer as correções e liberar os benefícios bloqueados.

Há consenso entre os entrevistados de que o estímulo à troca de informações entre os PATs, no sentido do compartilhamento e adoção de boas práticas e de apoio diante de dúvidas recorrentes, pode ser estimulado. Essas trocas, entre o que acontecia no PAT de um município e de outro, que acontecia com menor frequência antes da pandemia, aumentaram consideravelmente durante a pandemia e, no período atual, continuam sendo praticadas entre os funcionários dos PATs. As reuniões de equipe, principalmente as realizadas com todos os PATs da RA Barretos, não aconteceram durante a pandemia, sendo retomadas somente após a pandemia.

#### **4.4 O atendimento nos PATs, as alterações decorrentes da Covid-19, as dificuldades enfrentadas e as sugestões para a melhoria dos serviços, na avaliação dos agentes de atendimento**

Quando questionados quanto ao que era necessário e utilizado para atender usuários dos serviços oferecidos pelo PAT, antes da Covid-19, todos os agentes dos PATs pesquisados informaram que eram necessários: documentos de identificação como carteira de trabalho, RG, CPF. Caso o usuário não tivesse cadastro no PAT, era necessário comprovante de residência. Para os usuários que buscavam emissão de carteira de trabalho, era necessário, além dos documentos pessoais e comprovantes de residência, também uma foto 3x4. Para os usuários que procuravam por HSD, era necessário o termo de rescisão, a carteira de trabalho com a baixa, os documentos pessoais e o requerimento do seguro desemprego.

Anteriormente à pandemia Covid-19, todos os atendimentos aos usuários nos PATs pesquisados, eram feitos por ordem de chegada, com exceção dos usuários que tinham acesso preferencial, como gestantes, deficientes e idosos. De acordo com os relatos de E8 e E9, o PAT Alfa era o único que tinha senha eletrônica para organizar a ordem de chegada. Já, segundo os relatos de E2, E3, E5, E6 e E11, os PATs Beta, Gama e Delta, organizavam a ordem de chegada por fila, o que muitas vezes gerava aglomeração de pessoas, especificamente em determinados períodos do ano, como safra e entressafra, devido à característica socioeconômica da RA Barretos, que abriga os PATs analisados.

No Quadro 2, a seguir, é possível identificar, de acordo com as informações dos entrevistados, que em todos os PATs pesquisados, os atendimentos aos usuários não eram agendados antes da pandemia e passaram a ser durante a pandemia. Apenas 02 dos PATs pesquisados continuaram com o sistema de agendamento depois da pandemia, enquanto os outros 02 retomaram o atendimento por ordem de chegada:

Quadro 2 - Sistema de atendimento por agendamento durante e após a pandemia

<b>PAT</b>	<b>Agente de Atendimento</b>	<b>Antes da pandemia</b>	<b>Durante a pandemia</b>	<b>Depois da pandemia</b>
Beta	E2	Não	Sim	Não
	E3	Não	Sim	Não
Gama	E5	Não	Sim	Não
	E6	Não	Sim	Não
Alfa	E8	Não	Sim	Sim
	E9	Não	Sim	Sim
Delta	E11	Não	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações dos entrevistados

Pelo fato de os PATs Alfa e Delta, estarem localizados dentro de estrutura do Poupatempo, por esse motivo o formato de atendimento por agendamento continua, pois é um sistema de atendimento do Governo do Estado. Os municípios que ofertam serviços públicos municipais, em parceria com o Governo do Estado, ou Governo Federal, dentro de estruturas do Poupatempo, devem, como regra, seguir o protocolo de atendimento por agendamento.

Quanto à sistemática ou conduta de trabalho, a maioria dos entrevistados (E3, E5, E6, E8, E9, E11), afirmou que mudaram a forma de atender durante e após a pandemia, em comparação com o formato que atendiam antes. Indicam que, antes da pandemia, o atendimento era muito mais próximo, pois tudo era feito no sistema presencial e sempre com aglomerações, muitos papéis e muitas cópias de documentos. Nesse sentido, percebem que com as tecnologias adotadas durante a pandemia e que permanecem no período pós pandemia, a quantidade de papéis diminuiu, uma vez que tudo está no digital. Isso não quer dizer que ficou mais fácil, mas percebem que ficou mais organizado, menos tumultuado. Apenas o entrevistado E2, informou que não percebeu mudança na forma que atendia antes ou depois da pandemia.

Os resultados das entrevistas com os 07 agentes de atendimento permitiram identificar a avaliação deles em relação ao atendimento, como “bom” ou “ótimo” antes da pandemia Covid-19, tendo em vista o formato do atendimento fornecido, a agilidade e a efetividade na resolução de problemas.

Tabela 7 – Avaliação pelos agentes dos atendimentos antes da Covid-19

<b>Formato e Qualidade no atendimento</b>	<b>Ruim</b>	<b>Bom</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Outro</b>
Formato de atendimento		3	4	
Agilidade na resolução de problemas		4	3	
Efetividade na resolução de problemas		2	5	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas

Uma curiosidade nesses relatos, é que apenas 02 agentes, E3 e E5, optaram por detalhar suas avaliações, justificando o porquê da escolha do nível de classificação. Para estes, no período anterior à pandemia, o atendimento aos usuários dependia muito dos agentes e, justamente por esse motivo, as falhas eram menores, o que fazia com que os procedimentos voltados a beneficiar os usuários fossem resolvidos de forma mais rápida. Entendem que durante e após a pandemia, o sistema nacional ficou sobrecarregado e, com isso, a demora para a resolução dos problemas ficou muito maior. A seguir, trechos dos relatos dos atendentes, vinculados aos PATs Beta e Gama, que ilustram o exposto:

[...] Tudo o que dependia do PAT, fazíamos na hora. Como grande parte dos processos estava na nossa mão, conseguíamos resolver tudo com muito mais agilidade (E3, 2023)

[...] Quando as pessoas vinham presencialmente no PAT, o trabalho era mais preciso, por conta do preparo dos agentes. Hoje o trabalho está mais demorado, devido à fila do sistema nacional e também porque os usuários, na ânsia de fazer o processo em casa, pelos meios digitais, acabam fazendo errado e recorrem ao PAT para corrigir o problema, e isso faz com que demore ainda mais o serviço (E5, 2023)

Cabe observar, a respeito, que não apenas a prestação do serviço torna-se morosa, mas, também, a resolução do problema fica comprometida.

Há consenso entre todos os entrevistados quanto aos serviços mais procurados pelos usuários dos PATs pesquisados antes da pandemia. Todos apontam que: a) a emissão de carteira de trabalho física; b) o encaminhamento para vagas de emprego / intermediação de mão de obra (IMO); c) a habilitação ao seguro desemprego (HSD), constituíam os serviços mais procurados antes da pandemia.

É possível identificar que parte dos usuários dos PATs pesquisados não sabiam exatamente quais as atribuições dos PATs, uma vez que 5 entrevistados apontaram que usuários procuravam os serviços do PAT para resolver problemas que não eram da sua alçada como: saque de fundo de garantia; saque do PIS (Programa de Integração Social); recolhimento de guias do INSS; requerimento de aposentadoria; banco do povo; cálculo de direitos trabalhistas; pedidos de ação judicial contra empresas. Situações como estas, somente não foram relatadas por 2 agentes de atendimento, E9 e E11. Essa situação pode ser interpretada como alta expectativa dos usuários em relação ao PAT.

Com relação ao tempo de atendimento, todos os agentes de atendimento consideraram, na informação, o tempo desde a chegada ao posto até o momento da saída do usuário. Há uma variação muito grande devido ao perfil de cada atendente e também devido ao serviço que o

usuário buscava solucionar. Atendimentos de IMO são um pouco mais demorados que atendimentos de HSD. Na Tabela 8, a seguir, é possível identificar as diferenças entre o tempo de atendimento informado por cada agente:

Tabela 8 - Tempo de atendimento antes e depois da pandemia

<b>Agente de atendimento</b>	<b>Antes da pandemia</b>	<b>Depois da pandemia</b>
E2	30 min.	15 min.
E3	30 min.	20 min.
E5	25 min.	15 min.
E6	15 min.	10 min.
E8	20 min.	10 min.
E9	20 min.	10 min.
E11	15 min.	10 min.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de informação dos entrevistados

Percebe-se que, mesmo com a variação informada pelos agentes, todos relataram uma diminuição no tempo de atendimento após a pandemia, justificada pela contribuição dos acessos pelos meios digitais.

Quando perguntados sobre o número de atendimentos realizados em cada posto, por dia, antes e depois da pandemia, a variação também se manteve, como é possível identificar na Tabela 9, a seguir.

Tabela 9 – Número de atendimentos por dia antes e depois da pandemia

<b>Agente de atendimento</b>	<b>Antes da pandemia</b>	<b>Depois da pandemia</b>
E2	30	20
E3	20	10
E5	30	15
E6	30	30
E8	25	15
E9	30	20
E11	30	30

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de informação dos entrevistados

Na apuração das informações, foi possível identificar que, na percepção de apenas 02 agentes (E6 – PAT Gama) e (E11 – PAT Delta), o número de atendimentos por dia não diminuiu, quando comparado o anterior com o pós pandemia. Ambos entendem que houve diminuição durante a pandemia, pois muitos usuários deixaram de procurar os postos porque foram forçados a usar as plataformas digitais. No entanto, com a retomada dos atendimentos

presenciais, a procura pelos serviços do PAT voltou ao mesmo patamar que existia antes da pandemia, o que pode ser interpretado como a permanência da necessidade de atendimento por parte do usuário, viabilizada pelo atendimento presencial.

No quesito recursos tecnológicos e meios digitais para solucionar os problemas, os relatos são muito semelhantes entre todos os agentes pesquisados. Todos apontam que, antes da pandemia já existiam as plataformas digitais (Carteira de Trabalho Digital e SINE Fácil) que podiam ser acessadas por computador ou por aplicativos, porém, os usuários as usavam muito pouco. O costume era ir ao PAT, presencialmente, para resolver tudo, ou seja, tudo era o agente do PAT quem resolvia. Quem precisava dos serviços do PAT, se deslocava com todos os documentos pessoais e outros documentos, como currículos, termos de rescisão ou requerimentos de Seguro Desemprego, de forma presencial nos PATs e lá eram atendidos por ordem de chegada. Durante a pandemia, veio a necessidade de todos acessarem as plataformas digitais que já estavam disponíveis, o que gerou insatisfação, reclamações e dificuldades, pela falta de hábito de utilização do atendimento no formato digital. Com o passar do tempo, uma parcela dos usuários foi se familiarizando, apesar das dificuldades.

Atualmente, os usuários podem resolver tudo do que precisam por meio das plataformas digitais, sem precisar ir no PAT, porém, as dificuldades com as ferramentas tecnológicas persistem, por diversos motivos: a) falta de acesso à internet; b) dificuldades para inserir dados; c) dificuldades com controles de acessos (e-mails, logins, senhas), pois as pessoas perdem tais acessos com muita facilidade; d) necessidade de correção de informações alimentadas nas plataformas de forma errada, prejudicando o andamento dos processos, ou até mesmo para verificação/ratificação, junto aos agentes do PAT, do que foi feito via plataformas digitais, buscando a certeza, quanto a “se fizeram tudo certo”, o que demonstra certa insegurança e falta de confiabilidade nos serviços públicos prestados por meios digitais.

A dificuldade para lidar com as ferramentas digitais, principalmente no início da pandemia, foi mais uma situação unanimemente apontada por todos os agentes entrevistados.

Os relatos pontuam que havia muita dificuldade no começo da pandemia, pois era tudo novo, não apenas para os usuários dos serviços do PAT, mas também para os agentes de atendimento, já que não utilizavam tais plataformas antes da pandemia. Pontuam, ainda, que não receberam treinamentos para manusearem as plataformas e que o aprendizado foi feito no “dia a dia”, trocando informações com outros agentes, grande parte das vezes no formato tentativa e erro. Em pouco tempo, conseguiram entender as ferramentas digitais para que pudessem orientar os usuários que os procuravam (principalmente por meio de telefone) para tirarem dúvidas.

Na percepção dos agentes dos PATs, os usuários dos serviços se manifestaram no início da pandemia e persistem até os dias atuais, apesar de parte deles estar mais habituada ao novo formato de atendimento. Alguns relatos apontam situações que evidenciam essas dificuldades.

[...] as pessoas que não conseguiam fazer as coisas pelo formato digital, tanto no agendamento como para mexer na carteira de trabalho digital ficavam perguntando as informações, número de requerimento, número de documentos (E8, 2023).

[...] a maioria das pessoas que vão ao PAT, são leigos, pouca escolaridade ou nenhuma. Não possuem e-mail, não sabem trabalhar com as ferramentas do governo, login, senha. Usuário se perde, se apavora e acaba se frustrando (E3, 2023).

[...] as pessoas não conseguiam, choravam desesperadas porque não sabiam mexer (E2, 2023).

[...] teve dificuldades com acessos digitais antes, durante e depois da pandemia. As pessoas tentam, ficam irritadas, bravas, criam confusão (E6, 2023).

[...] muita limitação, principalmente das pessoas que trabalhavam na área rural, pessoas mais simples, com pouco estudo. Não conseguiam fazer nada pelo aplicativo e com isso procuravam o PAT presencialmente (E11, 2023).

Com relação ao cadastro dos usuários em plataformas digitais, obteve-se a informação de que, antes da pandemia, não era solicitado, pois todo o trabalho era realizado no sistema SINE, que era operacionalizado somente pelos agentes de atendimento dos PATs. Durante a pandemia, houve a necessidade de os usuários acessarem a Carteira de Trabalho Digital para que pudessem ser atendidos nos Postos de Atendimento SINE e nos PATs. Uma curiosidade é que todos os cidadãos brasileiros, que já trabalharam formalizados em alguma empresa, possuem a carteira de trabalho digital. Muitos não sabem disso, pois não precisaram acessar a carteira digital até o momento da pandemia, mas o processo é feito dentro da plataforma “gov.br” – portal que reúne, em um só lugar, serviços para o cidadão e informações sobre a atuação do Governo Federal (Gov.br, 2023).

Todos os agentes de atendimento dos PATs pesquisados informaram que, no período atual, para que os usuários sejam atendidos nos PATs, é necessário que tenham no mínimo Carteira de Trabalho Digital, cujo acesso pode ser feito pelo computador ou pelo aplicativo Carteira de Trabalho Digital. Essa plataforma do governo é fundamental, pois é nela que estão: todo o histórico da(s) empresa(s) na(s) qual(is) o usuário trabalhou, o(s) registro(s) de admissão e demissão, além do acesso para solicitar e acompanhar os benefícios a que empregados têm direito, tais como seguro-desemprego.

O usuário que precisa solicitar o seguro-desemprego, pode fazê-lo diretamente de seu computador ou celular, não sendo necessário se deslocar presencialmente até o PAT. O problema, segundo os relatos de todos os agentes de atendimento entrevistados, é que muitos

não sabem utilizar a plataforma “Gov.br”, nem, tampouco, a ferramenta carteira de trabalho digital. Essa dificuldade ocorre por diversos motivos: perderam as anotações de acesso, ou não se lembram do login e senha de acesso, não sabem informar os dados que são solicitados, não têm computador, celular, ou acesso à internet, ou não possuem plano de dados suficientes com suas operadoras de internet. Por esses motivos, os usuários acabam por optar pela ida presencial aos PATs. Essas informações estão indicadas nos relatos a seguir:

[...] Muitos acabam fazendo errado, colocando informações incorretas e isso prejudica o andamento do processo. No fim, o usuário recorre ao PAT, de forma presencial, para fazer as correções, e isso faz com que ele tenha que esperar muito mais tempo para receber o benefício (E3, 2023).

[...] Tem muita gente que informam os dados errados e voltam ao PAT para pedir ajuda, reclamam bastante, pois o processo fica mais demorado para que eles possam receber (E6, 2023).

[...] Dificuldades de acesso, de inserção de dados, de interesse em aprender. Percebo que por mais que sejam dadas orientações, as pessoas não se envolvem, não tem interesse. Creio que a certeza de que sempre vai ter alguém fazendo por eles, eles não se interessam em aprender (E5, 2023).

[...] As pessoas tentam fazer, mas acabam tendo divergência na escrita do nome, erro de digitação, ficam confusas com os números, informam conta bancária errada para receber (bancos que não são habilitados, conta conjunta que não pode, conta poupança) (E11, 2023).

A partir do relatado, pode-se inferir o nível de despreparo do usuário, tanto em relação à ausência de recursos técnicos quanto de formação e instrução.

Para a maioria dos agentes de atendimento, a disponibilidade dos serviços, por meio das plataformas digitais, tem facilitado o trabalho para os agentes de atendimento e dificultado a resolução dos problemas para os usuários, problematizando as condições de atendimento. Apenas o agente E8, tem uma percepção diferente e pondera que os serviços digitais facilitam o atendimento, tanto para os agentes como para os usuários, mas considera que, de fato, alguns usuários realmente têm dificuldade para acessar e utilizar o sistema por meio digital.

Outro indicador, unanimemente referido pelos agentes e objeto de convergência de avaliação entre eles, é a percepção da ausência de alfabetização digital dos usuários dos PATs. Para eles, os usuários não são alfabetizados digitalmente, uma vez que a absoluta maioria, que busca os serviços nos PATs, relata problemas para acessar as plataformas. Os motivos, são sempre os mesmos: a) não se lembram dos e-mails, dos logins e das senhas; b) não conseguem informar os dados solicitados, pois também não leem, não identificam os documentos específicos, nem os números que precisam ser digitados e, quando tentam, acabam fazendo

errado, colocam informações incorretas, até mesmo o próprio nome, com frequência informado de forma incorreta e, por isso, acabam recorrendo ao atendimento presencial dos funcionários dos PATs.

No relato de 02 agentes, E8 e E5, constam, ainda, a percepção de falta de interesse, por parte dos usuários, em aprender, conforme o que se segue.

[...] Não conseguem e não se interessam em aprender. Muitos reclamam que o PAT está dificultando o acesso às vagas de emprego e aos benefícios que têm para receber (E8, 2023).

[...] A maioria não sabe, não estão preparados e não têm interesse em aprender a fazer do jeito certo. Sempre explicamos, anotamos os e-mails, os logins, as senhas, explicamos que não podem perder, que vão usar em tudo daqui pra frente, mas não adianta, perdem tudo (E5, 2023).

Pode-se perceber que a falta de interesse expressa a ausência de motivação e de preparo, por parte de um trabalhador, cuja atividade profissional não requer a habilidade digital, que se tornou absolutamente necessária, para receber atendimento do PAT, durante e após a pandemia.

Para os agentes dos PATs, seria importante que as plataformas digitais fossem mais fáceis de serem utilizadas e que fosse possível os próprios usuários resolverem os erros pelo próprio canal, sem precisar se deslocar presencialmente ao PAT, já que isto não foi possível durante a pandemia e continua não sendo possível no momento atual.

Alguns relatos apontam a necessidade de possibilitar algum tipo de instrução aos usuários, para que aprendam a trabalhar com as plataformas digitais, conforme o exposto a seguir.

[...] É preciso continuar tendo atendimentos presenciais, pois tem muita gente que não sabe lidar com as tecnologias disponíveis... E é muito importante que as ferramentas digitais sejam mais fáceis de serem utilizadas. Precisa muito de instrução para o pessoal que vai no PAT. Percebo que eles até possuem as ferramentas nos seus celulares, ou acessam por seus computadores, mas têm muitas dúvidas, não sabem o que fazer, não sabem como entrar (perdem os acessos) e procuram os mais jovens para ajudar (muitas vezes amigos ou pessoas da família), e quando não conseguem, procuram o PAT. No final, tudo acaba de forma presencial no PAT (E9, 2023).

[...] Primeiro, é preciso mais informação, um programa nacional de inclusão digital. Não apenas dar a ferramenta, é ensinar a usar. A maioria dos usuários que vão no PAT, chega com o celular e entregam a gente do PAT para fazer. Não querem aprender, não estão dispostos, são muito simples, não têm interesse (E3, 2023).

[...] Teria que ter alguém ensinando o tempo todo, ou as instituições criarem alguma forma de conscientizar e fazer com que o pessoal aprenda (E2, 2023).

[...] Fazer com que as pessoas aprendam a usar as ferramentas digitais, mas isto é algo que foge da alçada do PAT (E5, 2023).

Na visão de 4 agentes (E8, E3, E6 e E11), as entidades públicas responsáveis pelos serviços oferecidos nos PATs, disponibilizaram treinamento e orientação para os supervisores e agentes de atendimento durante o período da pandemia, enquanto para os agentes E9, E2 e E5, as entidades não disponibilizaram nenhum tipo de treinamento ou orientação. Entretanto, todos são precisos ao afirmarem que não houve treinamento ou orientação para os usuários dos PATs, para que aprendessem a utilizar de forma correta as plataformas digitais que foram disponibilizadas.

Cabe lembrar que a mudança de atendimento foi tão abrupta como foi a pandemia. No entanto, é importante que a identificação das dificuldades enfrentadas constitua um elemento motivador para providências de implantação de Políticas Públicas que deem suporte ao atendimento de população, com perfil de usuários de PATs, beneficiários de outros programas.

Na Tabela 10, a seguir, é possível verificar uma série histórica com dados de quantidade de requerimentos HSD feitos de forma presencial e *on-line*, percorrendo períodos que antecederam à pandemia, períodos de pandemia e períodos pós pandemia.

Tabela 10 – Quantidade de requerimentos de Habilitação ao Seguro Desemprego, na RA Barretos, por modalidade (presencial e *on-line*) de dezembro 2019 a julho de 2023

	REQUERIMENTOS PRESENCIAIS	REQUERIMENTOS ON-LINE	PARTICIPAÇÃO (%) ON-LINE
dez/19	1498	8	0,5%
jan/20	2275	22	1,0%
fev/20	2764	48	1,7%
mar/20	2849	1154	28,8%
abr/20	553	1973	78,1%
mai/20	785	1608	67,2%
jun/20	807	642	44,3%
jul/20	708	530	42,8%
ago/20	526	462	46,8%
set/20	553	506	47,8%
out/20	608	475	43,9%
nov/20	817	544	40,0%
dez/20	881	713	44,7%
jan/21	1001	741	42,5%
fev/21	798	922	53,6%
mar/21	803	1688	67,8%
abr/21	500	915	64,7%
mai/21	462	836	64,4%
jun/21	463	629	57,6%
jul/21	415	586	58,5%
ago/21	517	620	54,5%
set/21	517	631	55,0%
out/21	595	716	54,6%

nov/21	772	752	49,3%
dez/21	624	718	53,5%
jan/22	774	746	49,1%
fev/22	719	1091	60,3%
mar/22	1231	1393	53,1%
abr/22	860	1102	56,2%
mai/22	712	952	57,2%
jun/22	576	712	55,3%
jul/22	559	672	54,6%
ago/22	631	742	54,0%
set/22	499	750	60,0%
out/22	531	719	57,5%
nov/22	601	834	58,1%
dez/22	744	844	53,1%
jan/23	722	1010	58,3%
fev/23	636	1193	65,2%
mar/23	1171	1690	59,1%
abr/23	629	813	56,4%
mai/23	633	866	57,8%
jun/23	586	841	58,9%
jul/23	505	792	61,1%

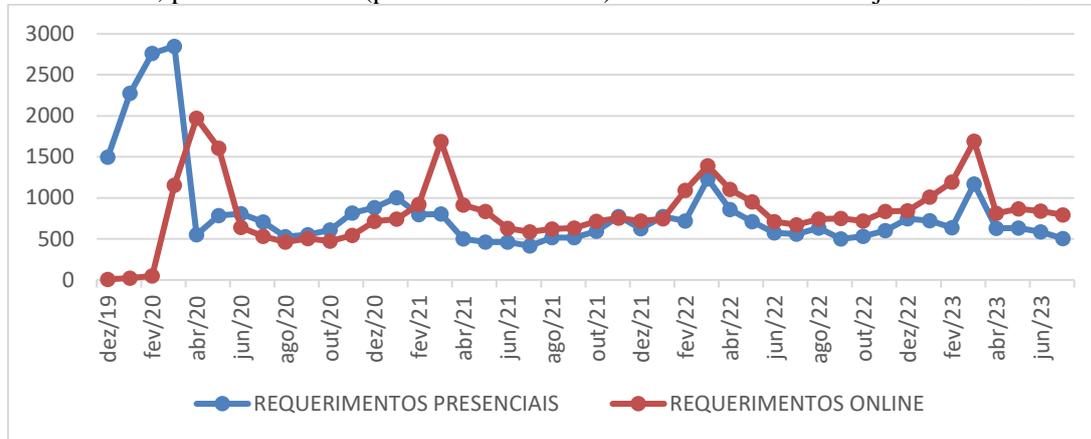
Fonte: Elaborada pelo autor, com dados do Ministério do Trabalho – Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho – PDET.

É preciso considerar que nos dados da Tabela 10, constam usuários que utilizam os serviços *on-line*, mas que ainda precisam de auxílio dos agentes dos PATs, ou seja, são usuários que fazem uso do atendimento *on-line*, por meio das plataformas digitais, mas que, muito provavelmente, tomando por referência dados da literatura, precisam de ajuda dos agentes dos PATs para concluírem as ações, para se assegurarem de terem feito de forma correta ou para corrigirem informações inseridas de forma não correta. Esses usuários, apesar de constarem como tendo feito tudo de forma *on-line* e aparentemente (por meio dos dados quantitativos), demonstrarem que estão incorporados às mudanças na forma de atendimento são, na verdade, usuários que ainda recorrem aos PATs, de forma presencial, para solicitarem auxílio dos agentes de atendimento para concluírem as ações que não conseguem realizar por meio dos acessos digitais.

A Figura 1, a seguir, apresenta a evolução gráfica dos dados no período mencionado, sendo possível identificar que a procura pelos atendimentos *on-line* de HSD se intensificaram com o advento da pandemia e, desde então, a adesão a essa modalidade de serviços foi praticada pelos usuários do serviço. Entretanto, é possível identificar, também que a procura pelos serviços presenciais continua constante e que, portanto, há públicos que conseguem resolver os

problemas por meio das plataformas digitais e há públicos que continuam buscando os atendimentos presenciais, conforme relatos dos agentes dos PATs pesquisados.

Figura 1 – Evolução gráfica da quantidade de requerimentos de habilitação ao seguro-desemprego, na RA Barretos, por modalidade (presencial e *on-line*) de dezembro 2019 a julho de 2023



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados do Ministério do Trabalho – Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho – PDET.

#### 4.5 Avaliação do desempenho dos PATs pelos participantes da pesquisa e sugestões visando a melhoria de desempenho

Segundo avaliação de servidores de todos os PATs pesquisados, o sistema do PAT atende às necessidades dos usuários que buscam pelos serviços, porém, de forma precária.

Mesmo com a disponibilização de acesso às plataformas digitais, que buscam agilizar os processos, a percepção de todos os servidores é de que, ainda assim, as pessoas continuam tendo muitas dificuldades para entender, manusear e inserir dados nas ferramentas digitais, o que tem provocado a procura de atendimentos presenciais para correção de inconsistências como dados inseridos de forma incorreta pelos usuários (nome e conta bancária). Os usuários procuram o atendimento presencial porque precisam da confirmação do processo feito nas plataformas digitais: querem saber se fizeram tudo certo pelos meios digitais, buscam a confirmação de que os procedimentos foram feitos de forma correta.

No relato a seguir, de entrevistado do PAT Beta, é possível identificar as sugestões que são avaliadas por todos os supervisores dos PATs como muito significativas:

[...] o sistema atende ao que se propõe, porém existem alguns serviços que dependem da atuação direta do Governo Federal, o que muitas vezes gera uma demora nos resultados da habilitação ao seguro desemprego, impactando diretamente o usuário do serviço do PAT, que depende deste benefício. Para melhorar, o ideal seria um sistema integrado do governo estadual com o governo federal, para que os resultados fossem apurados de forma instantânea, agilizando a liberação dos benefícios ao usuário (E 1, 2023)

Os aprendizados obtidos com o enfrentamento dos problemas durante a pandemia, por parte dos supervisores dos PATs são semelhantes para os PATs Gama e Delta, que relatam os cuidados com o próximo, a necessidade de maior segurança, em respeito às regras estabelecidas pelos órgãos governamentais e a capacidade de se adaptarem a mudanças. Já os PATs Alfa e Beta, relatam o aprendizado que todos os funcionários e usuários tiveram com o uso das ferramentas tecnológicas, que foram disponibilizadas de forma abrupta pelos Governos e tiveram que ser utilizadas, muitas vezes a contragosto, pois era a única alternativa possível no período mais difícil da pandemia e foram incorporadas em todo o processo atual dos PATs. Essa adoção foi feita, apesar de os usuários as terem utilizado, muitas vezes, de forma incorreta, mas tentando utilizá-las, procurando os PATs de forma presencial para correção de falhas e verificação de finalização de processos.

Algumas sugestões foram apontadas pelos PATs pesquisados, tais como:

- Dotar o usuário de informações necessárias para utilização das ferramentas digitais; instruir profissionais para seu melhor desempenho no atendimento dos usuários, a partir das dificuldades por eles apresentadas e articulação com outros setores com atuação congênere, conforme o declarado pelo entrevistado 7:

[...] as pessoas precisam conhecer melhor como utilizar as ferramentas digitais, precisam perder o medo de utilizar as ferramentas digitais, o serviço público precisa ser mais profissional, pensar tanto do lado da instituição como também da população, para que seja bom para os dois lados, mais treinamento, mais informação, mais acesso, mais participação inclusive de outros setores relacionados à área, para que possam contribuir nesta demanda, como secretarias de assistência social, fundo social e desenvolvimento econômico (E7, 2023).

- Implantação de melhoria no funcionamento do sistema HSD, dado que, da forma que atua gera entraves e constrangimentos, conforme relatam os entrevistados:

[...] o sistema HSD poderia melhorar, pois acabam travando o andamento dos processos, gerando uma demora muito grande na liberação do benefício, o que provoca uma frustração aos usuários do serviço, pois além de estarem desempregados, ainda precisam aguardar a demora do sistema para acessar o benefício (E1, 2023).

[...] seria importante ter treinamentos mais específicos para os atendentes e para a própria população, para que todos pudessem ter mais contato com as ferramentas tecnológicas e aprenderem a utilizar de forma correta. O Governo do Estado deveria melhorar os equipamentos disponibilizados para os PATs, ficar mais próximo das Prefeituras, para valorizar o trabalho (E4, 2023).

[...] atualizar o sistema do SINE, nas funções de IMO e HSD, facilitar o acesso para os usuários. Muitos usuários ainda são pessoas simples e não conseguem utilizar, tem dificuldade, ficam nervosas (E10, 2023).

#### **4.6 Avaliação e análise dos resultados à luz da bibliografia utilizada.**

Em conformidade com o planejado, os resultados apresentados confirmaram o cumprimento dos objetivos, gerais e específicos, propostos pela investigação, ou seja: 1. contextualização e caracterização e dos Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs), expressos em sua presença no estado de São Paulo, com identificação de seus alvos e os serviços prestados; 2. caracterização da organização: estrutura, funcionamento e serviços públicos prestados pelos PATs da RA Barretos; 3. identificação da forma pela qual os gestores administram e sistematizam as informações e os processos da instituição; 4. identificação dos impactos e das dificuldades no atendimento aos usuários em decorrência da Covid-19 em PATs da RA Barretos, possibilitando a identificação de providências e ações a serem propostas/desenvolvidas para contornar ou superar essas dificuldades.

Cabe, nesta subseção, avaliar os resultados obtidos à luz do referencial teórico-conceitual e empírico disponibilizado pela bibliografia consultada.

No decorrer do processo de pesquisa foram apontadas, por entrevistados dos 04 PATs, pesquisados em profundidade, situações vivenciadas com usuários sem paciência para a resolução dos problemas, que reclamavam com frequência e que, muitas vezes, demonstravam resistência à adesão ao formato de atendimento digital que se instalou durante a pandemia. Estavam habituados ao atendimento presencial e, de forma abrupta, encontraram os PATs fechados no início da pandemia e, como solução, o oferecimento do serviço de atendimento *on-line*, o que para muitos foi um momento difícil, principalmente para aqueles que não tinham nenhuma familiaridade com plataformas digitais.

Essas informações fornecidas pelos entrevistados vão ao encontro de avaliações de Minayo (2009), que trata da importância de se utilizar indicadores qualitativos na avaliação de mudanças, uma vez que eles permitem uma compreensão mais aprofundada dos impactos de transformações e de alteração em processos. Para a autora, as pesquisas qualitativas são capazes de captar dimensões socioeconômicas, contextuais e processuais, que muitas vezes não são mensuráveis por indicadores quantitativos.

O que aconteceu nos PATs, no período pandêmico, foram situações que, apenas quando vivenciadas, permitiam o esclarecimento de como os atendimentos aos usuários funcionavam na prática. Os usuários que tinham facilidade na utilização das opções oferecidas aceitavam as soluções propostas com mais tranquilidade, enquanto os que tinham dificuldade questionavam, reclamavam e não aceitavam as mudanças.

Foi possível identificar que, mesmo após o momento de pico da pandemia, em março/2021, ou seja, quando passado quase 1 ano do decreto de estado de emergência, devido à Covid-19, assim como passado o mesmo período de tempo em que os serviços digitais haviam sido disponibilizados e iniciada sua utilização, muitos usuários continuavam com dificuldades, procurando atendimento presencial para solução de problemas, reclamando dos atendimentos digitais e, principalmente, recusando-se a aprender a utilizar as ferramentas digitais, apesar do incentivo e apoio de agentes dos PATs, que se colocavam à disposição para auxiliar.

Casos como esses, são relatados nos estudos de Gonçalves e Luciani (2020), quando argumentam que a conversão dos serviços de presenciais para *on-line* pode não alcançar os níveis de eficiência desejados, em especial porque o usuário do serviço, em razão de seu perfil, não está digitalmente incluído na sociedade e, por essa razão, não domina as ferramentas oferecidas. Os autores indicam, ainda, que fatores intergeracionais das tecnologias da informação como os nativos digitais (pessoas que nasceram em uma realidade em que as tecnologias de informação e comunicação são inerentes à atividade humana) e os imigrantes digitais (pessoas que nasceram antes da ampla disseminação das TICs, mas que se interessam pela utilização das novas ferramentas) e fatores de indisponibilidade física ou financeira de acesso às tecnologias (pessoas que não possuem equipamentos ou condições financeiras para acesso à internet) impactam diretamente os índices de adesão e participação de usuários na utilização de ferramentas digitais.

Os autores reforçam que:

Esse tipo de inovação é ainda mais relevante em um cenário em que as limitações da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) englobam não saber usar a internet (19%), não ter interesse (24%) ou o alto custo do acesso (28%), o que demonstra a realidade de analfabetismo digital por parcela significativa da população (GONÇALVES; LUCIANI, 2020, p. 219).

As dificuldades enfrentadas por cidadãos brasileiros, com relação à adaptação a novas tecnologias digitais, são diferentes dos resultados obtidos por Krotel (2019) em sua pesquisa de comunicação digital de serviços públicos com cidadãos dinamarqueses. Os resultados de sua pesquisa indicam que a digitalização da comunicação do governo trouxe muitos benefícios internos para a administração pública, em termos de redução de custos e facilidade de funcionamento e também para os próprios cidadãos, que aprovam as tecnologias e não sentem dificuldade para utilizá-las.

No trecho a seguir, é possível identificar a diferença na aceitação e utilização das tecnologias entre cidadãos brasileiros e dinamarqueses:

[...] os resultados indicaram que 93% dos cidadãos dinamarqueses estão satisfeitos com o uso do serviço digital disponível. Além disso, os resultados sugerem que os cidadãos estão tão acostumados aos serviços eletrônicos que não veem a transformação como um obstáculo nem como um benefício potencial, mas talvez mais como um estado de ser (KROTEL, 2019, p. 11).

É, portanto, importante que o contexto econômico, social e educacional em que se encontra cada um dos países em questão (Brasil e Dinamarca), seja considerado, pois as oportunidades de acesso e as condições de inclusão e de alfabetização digital são distintas em cada um dos países.

Apesar do contraponto de Krotel (2019), que trouxe uma visão diferente quanto à implementação das ferramentas digitais no país em que realizou sua pesquisa, é preciso considerar a visão de outros autores, como Larsson (2021) que, em pesquisa na Noruega, país com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) elevado, discute os desafios enfrentados pelos governos ao implementar a automação em seus sistemas e serviços. Larsson (2021) argumenta que a digitalização pode trazer benefícios, mas também pode reforçar desigualdades sociais e econômicas. Para o autor, a digitalização dos serviços governamentais pode excluir pessoas que não têm acesso à tecnologia ou que não possuem habilidades digitais, o que pode agravar a exclusão social. Além disso, certos grupos, como idosos e pessoas com deficiência, podem enfrentar barreiras adicionais para acessar serviços automatizados. O autor enfatiza ainda, a importância de serem consideradas as necessidades e capacidades de todos os cidadãos ao ser implementada a automação governamental.

Larsson (2021) também questiona a forma como as ferramentas digitais avançam nos serviços públicos, muitas vezes favorecendo e facilitando a vida de alguns cidadãos, mas dificultando a vida de outros:

À medida que o governo digital continua a evoluir, é importante perguntar até que ponto a disparidade social é tolerável nos serviços governamentais. É aceitável que os serviços melhorem para a maioria dos cidadãos, mas excluam aqueles que mais se beneficiariam de um acesso fácil? (LARSSON, 2021, p. 9)

Percebe-se uma similaridade nos argumentos de Gonçalves e Luciani (2020) e de Larsson (2021), quanto: **1.** à necessidade de os Governos se atentarem para as questões sociais da população que será impactada com os serviços digitais que estão sendo disponibilizados; **2.** quanto ao contexto em que as ferramentas digitais são inseridas para uso de toda a população, que muitas vezes não conta com equipamentos, habilidades e até mesmo condições financeiras para ter acesso a um plano de dados de internet; **3.** quanto à exclusão digital que impacta diretamente públicos mais vulneráveis de diversas esferas da sociedade.

Rodrigues, Albani e Bahdur (2020), Zelinski (2021), Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) e Medeiros Neto e Silva (2021), corroboram a avaliação de Gonçalves e Luciani (2020) e de Larsson (2021), quando reforçam a necessidade de maior atenção às políticas de acesso aos serviços digitais que são oferecidos pelas esferas governamentais, dado que uma grande parcela da população não possui condições de acesso à internet, a equipamentos para manuseio e a habilidades para utilização adequada dos serviços que são disponibilizados, o que configura o analfabetismo digital. Para os autores, o foco de atenção dos governos e da sociedade para que os serviços digitais sejam mais utilizados e incorporados pelos usuários, deve estar direcionado para a alfabetização digital da população que precisa desses serviços, em especial, da população que vive em condições mais vulneráveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nestas Considerações Finais, em conformidade com a literatura analisada, procurou-se identificar conjunto de indicadores que, analisados, viabilizassem o cumprimento do principal objetivo proposto por esta dissertação: caracterizar a prestação de serviços públicos pelos PATs da RA Barretos, identificar os impactos e as dificuldades no atendimento aos usuários em decorrência da Covid-19 e as possibilidades de ações estratégicas de melhorias nos serviços em PATs da referida região.

Para tanto, foi dada ênfase à postura de Minayo (2009) em relação à composição de sistema de indicadores e ao cumprimento de critérios de eficiência, efetividade e eficácia na avaliação de políticas públicas.

Os componentes do sistema de indicadores foram levantados e avaliados tendo por referência: a) concepções, interesses e enfoques das organizações e atores envolvidos; b) o contexto; c) o modo de gestão; d) os recursos disponíveis.

Os conceitos de eficiência, efetividade e eficácia também estiveram como balizadores, na identificação de indicadores, no decorrer da investigação e estão aqui referenciados, para a formulação das considerações finais, tendo em vista a avaliação dos resultados e as sugestões para melhor atuação dos PATs.

Conceituando eficiência como a “boa utilização de recursos financeiros, materiais e humanos em relação às atividades e resultados alcançados (MINAYO, 2009, p 85), pode-se afirmar, numa primeira avaliação, que os PATs da RA Barretos são eficientes, uma vez que têm utilizados os recursos de que dispõem para a realização das atividades que competem a eles.

Cabe lembrar que os PATs foram criados como resultado de ações articuladas entre Governos Federal, Estadual e Municipal para execução de Política Pública de prestação de serviços aos trabalhadores. Os recursos, sejam eles, financeiros, materiais ou humanos, advêm da união dessas três esferas, que sustentam o órgão público, por meio de disponibilidade de acesso ao sistema, para realização das atividades, contando com equipamentos, estrutura física e mão de obra qualificada para atender os usuários.

No entanto, os impactos de diversas ordens, impostos pela Covid-19, puseram à mostra outros tipos de desafios, que propiciaram a identificação de ações e procedimentos necessários para a concretização dos objetivos do PAT, para que, na condição de entidade de prestação de serviços públicos, atue de forma eficiente, eficaz e com efetividade, no apoio às relações de trabalho.

Essas ações e providências, viáveis em prazos diferentes, em função da complexidade de cada uma delas, devem contemplar tanto o ambiente interno, considerando a configuração interna da instituição, quanto as condições externas, contemplando, principalmente, o perfil dos usuários.

Considerando que “eficácia se refere à relação entre as ações realizadas e os resultados obtidos” (MINAYO, 2009, p 85), pode-se constatar que a pandemia levou a que fosse problematizada a eficácia das ações desenvolvidas, diante da necessidade de alteração nos procedimentos, até então praticados, devido à Covid-19.

Tomando como base as ações realizadas pelos PATs da RA Barretos, no que diz respeito aos atendimentos aos usuários do serviço, é possível identificar que os servidores públicos que trabalham nos postos, sejam eles supervisores ou agentes de atendimento, têm buscado prestar serviços aos usuários com a devida atenção e disponibilidade.

No entanto, os usuários dos PATs tiveram que se adaptar a uma nova forma de atendimento, que se estabeleceu durante a pandemia e que, pelos depoimentos apurados junto aos servidores entrevistados, tende a se consolidar sob a forma de atendimento *on-line*.

Ocorre que o atendimento *on-line*, apesar de estar disponibilizado para todos os usuários, não contempla as dificuldades de acesso por grande parte deles, com perfil marcado pelo “analfabetismo digital”. De fato, as soluções *on-line* propostas utilizam ferramentas que suscitam, em parte significativa dos usuários, dúvidas, receios, inseguranças, que os leva a procurar o atendimento presencial, usualmente realizado pelos agentes dos PATs, mas interrompido e com tendência a ser reduzido mesmo após a pandemia. Com frequência, o atendimento presencial, feito após o arrefecimento da pandemia, está voltado para correção de problemas que o próprio usuário não consegue resolver pela plataforma digital, tais como auxílio para preenchimento de dados e orientações para sanar dúvidas recorrentes.

Diante do exposto, nota-se que as ações realizadas para os usuários, com a intenção de proporcionar maior facilidade e agilidade na resolução dos serviços, ainda não são eficazes, uma vez que eles não estão habituados nem habilitados para o uso das ferramentas digitais disponibilizadas pelo atendimento *on-line*.

Conforme o relatado pelos entrevistados, parte do público utiliza e confia nas ferramentas digitais e muitas vezes nem procura o atendimento presencial dos PATs. Entretanto, não se pode deixar de lado, a outra parte do público que ainda não consegue utilizar corretamente a ferramenta disponibilizada. São pessoas que precisam de ajuda, que ainda têm dúvidas, receio, insegurança e, por este motivo, continuam procurando os atendimentos presenciais. De fato, o usuário tenta resolver seus problemas por meio da ferramenta

disponibilizada e, não conseguindo obter sucesso, busca o atendimento presencial nos PATs, o que pode ser identificado como um retrabalho, situação que não é eficaz, pois o esforço para a realização das ações pelo meio digital, ainda não promove um resultado positivo para todos os usuários.

Para cumprir os requisitos indicadores de eficácia, seria necessário um trabalho mais robusto por parte dos governos envolvidos, para disseminar uma cultura de utilização das ferramentas digitais disponibilizadas pelos serviços oferecidos nos PATs, em conjunto com ações educacionais e/ou instrutivas, com foco em orientações de como utilizar as ferramentas digitais, evidenciando o quanto são benéficas, o quanto podem ajudar na agilidade do serviço (se utilizadas corretamente), o quanto pode ser economizado em tempo (por não precisar se deslocar presencialmente até o PAT), além de esclarecer quanto à confiabilidade das ferramentas digitais.

Tomando o conceito de efetividade como “a observação da incorporação das mudanças geradas por determinado programa na realidade da população-alvo” (MINAYO, 2009, p 85), coloca-se em dúvida a efetividade da atuação dos PATs. Se por um lado o programa incorporou mudanças, no entanto, essa incorporação não deu conta da realidade da população alvo. Cabe ressaltar que essa constatação só foi possível por uma pesquisa qualitativa, que coletou depoimentos de supervisores e atendentes de PATs.

As mudanças ocorridas nos PATs, durante e após a pandemia Covid-19, tiveram como foco facilitar o atendimento aos usuários e disponibilizar ferramentas que podiam ser acessadas por computadores ou celulares. Pôde-se identificar que a utilização de tais ferramentas vem sendo feita por parte dos usuários, o que constitui um avanço, se consultada, por exemplo, a série histórica referente à evolução dos pedidos de Habilitação ao Seguro Desemprego, na RA Barretos, por modalidade (presencial e *on-line*) de dezembro 2019 a julho de 2023. A análise dessa série mostra o salto crescente de procura por serviços *on-line* do período pré-pandêmico para o período da pandemia e pós auge da pandemia e a manutenção da utilização *on-line* pelos usuários, situação que evidencia a incorporação da mudança nos PATs. Portanto, o trabalho dos PATs, no que diz respeito às mudanças nas formas de atendimento, tem se mostrado efetivo para parte dos usuários que se utilizam dos serviços, incorporando os novos meios de atendimento e a utilização das ferramentas, com a finalidade de facilitar o dia-dia. Entretanto, para outra parte dos usuários, tais mudanças ainda não foram incorporadas e, portanto, para estes, a efetividade não foi identificada.

Cabe lembrar que, a análise da “Quantidade de requerimentos de Habilitação ao Seguro-desemprego, na RA Barretos, por modalidade (presencial e *on-line*) de dezembro 2019 a julho

de 2023”, indica evolução crescente da procura por serviços *on-line* do período pré-pandêmico para o período de auge da pandemia e pós pandemia. No entanto, nos depoimentos de servidores podem ser identificados problemas de atendimento, em razão da realidade da população alvo, em conformidade com a literatura consultada, que também retrata a realidade enfrentada por outros programas, em razão da abrupta passagem do atendimento, de presencial para *on-line*.

Essa situação, é apontada por Valarelli (2004) e Minayo (2009), que consideram as concepções, interesses e enfoques das organizações, atores envolvidos e principalmente, o contexto para se trabalhar indicadores qualitativos. Para os autores, os indicadores qualitativos têm a capacidade de demonstrar nuances que muitas vezes não podem ser percebidos somente por indicadores quantitativos.

Considerado o contexto dos PATs, o perfil dos usuários dos serviços e a forma como as ferramentas foram disponibilizadas, em meio à pandemia Covid-19, o indicador de efetividade pode ser identificado de forma parcial, pois nem todos os usuários incorporaram a utilização das ferramentas digitais, apenas parte deles. Ainda assim, a parte que já incorporou a utilização de tais ferramentas tem em sua sustentação, um grupo de pessoas que utiliza as ferramentas com apoio presencial dos agentes dos PATs, o que demonstra que nem todos os usuários utilizam as ferramentas de forma fluida e sistemática.

Como sugestão, para melhorar o índice de efetividade das ações propostas pelos PATs, principalmente no âmbito das ferramentas digitais e atendimento *on-line*, seria importante cuidar da educação e/ou alfabetização digital dos usuários que utilizam os serviços dos PATs, pois muitos deles, são pessoas que não têm familiaridade com as tecnologias propostas pela instituição, o que acaba por gerar um desconforto para esses usuários, que precisam dos serviços prestados para sua manutenção como trabalhadores. Muitos optam pelo atendimento presencial, porque não conseguem, não sabem ou não têm interesse de aprender, enquanto outros, tentam utilizar as ferramentas digitais, mas sentem dificuldade, erram no momento de inserir dados, confundem as informações e os documentos, perdem ou esquecem acessos (logins e senhas), entre outras situações.

De fato, a redução de eficiência, de eficácia e de efetividade em programas de políticas públicas, no caso do Brasil, não marcou apenas a atuação dos PATs, mas as ações de vários outros programas de atendimento ao público, na dependência, sobretudo, do perfil de seus usuários. Essa constatação sugere que se considere a importância da formulação de políticas públicas de combate ao analfabetismo digital, evitando que a digitalização de procedimentos de atendimento ao público agrave a exclusão de parcela significativa da população brasileira de

benefícios de políticas públicas que têm como objetivos, justamente, a inclusão socioeconômica e cultural de seus usuários.

Por fim, é importante considerar que os problemas enfrentados pelos usuários dos serviços dos PATs da RA Barretos, também estão sendo observados em uma série de outras instituições, como Receita Federal, INSS e SEBRAE. Essas instituições também dependem do sistema GOV.BR para a realização de diversas atividades dos usuários que procuram os seus serviços, como abertura e regularização de MEI, emissão de Notas Fiscais de Serviços Eletrônica (NFS-e), processos de acesso a benefícios da Previdência Social, processos de declaração de imposto de renda, entre outros. Essas Instituições poderiam realizar pesquisas nos mesmos moldes, viabilizando resultados que as possibilitassem conduzir suas tomadas de decisão e implantação de providências para melhorar as condições de atendimento da população que depende, de um lado, dos prestadores de serviço e, do outro, das condições adequadas para que os usuários usufruam esses serviços.

Diante do exposto, cabe como sugestões para ações e investigações futuras, pesquisas em outras instituições, que têm enfrentado problemas similares aos identificados pela pesquisa que deu suporte a esta dissertação, assim como realização de pesquisas que envolvam a participação de usuários dos serviços prestados por tais instituições. Uma vez que não foi possível a participação dos usuários dos serviços dos PATs na presente pesquisa, pelo fato das investigações terem acontecido no período da pandemia Covid-19 e tendo em vista as restrições da LGPD, embora essa restrição não tenha impedido o alcance dos objetivos propostos, pode-se avaliar que a participação de usuários ampliaria tanto o conhecimento do problema quanto o leque de sugestões para solucioná-lo.

A continuidade de pesquisas com este propósito, tende a contribuir para a amplificação do conhecimento nesta área e reforçar a atenção para que este problema de interesse social se torne mais evidente, gerando enfrentamento necessário por parte dos órgãos responsáveis.

São as seguintes as ações e providências que podem ser destacadas, a partir dos resultados da pesquisa que deu suporte à presente dissertação:

- Promover a vivência de boas práticas entre os PATs da região, com o intuito de troca de informações, aprendizagens e experiências, de modo que se torne uma sistemática entre os supervisores e agentes de atendimento. Muitas vezes, na ocasião dos atendimentos, o que acontece em um PAT pode também acontecer em outro e, com isso, as pessoas envolvidas podem se ajudar, sempre com foco na melhoria da experiência dos usuários.

- Providenciar melhorias nas plataformas digitais que já estão sendo utilizadas, de modo que facilitem o uso para os usuários, tais como: habilitação de resolução de problemas pelo próprio usuário, sem precisar que o mesmo recorra aos PATs para correção de dúvidas/problemas simples, como fornecimento de informações, inserção de dados de forma correta (nome, dados bancários, números de documentos).
- Melhorar a agilidade na solução de problemas, quando solicitados pelos usuários por meio das plataformas digitais. Muitas vezes, a solução de problemas depende de cruzamento de dados do SINE com sistemas da Caixa Econômica Federal e às vezes até mesmo da Receita Federal. Os usuários que dependem desses cruzamentos de dados entre os sistemas, acabam por ter que aguardar muito tempo para a liberação de seus benefícios. Compreender os problemas e as dificuldades dos usuários, é papel das instituições envolvidas, que podem, juntas, desenvolver soluções mais ágeis que beneficiem os usuários dos serviços.
- Intensificar discussões que reúnam as diversas entidades competentes, voltadas à formulação de medidas governamentais que possam auxiliar na erradicação do analfabetismo digital, considerando que este ocorre, conforme identificação de Medeiros Neto e Silva (2021), com pessoas: **1.** que dispõem de acesso à internet; possuem ferramentas e equipamentos, mas não sabem utilizar as plataformas digitais; **2.** afetadas pelo corte de renda e de acesso ao serviço digital (população mais vulnerável); **3.** afetadas pelo corte geracional e de alfabetização digital (população idosa).
- Capacitar a população para o uso de tecnologias disponibilizadas, por meio de criação de programas de capacitação em educação digital, em parceria com instituições públicas e privadas, que tenham interesse em apoiar ações de desenvolvimento social da população, especialmente Escolas Técnicas, Institutos Federais, Universidades Públicas e Universidades Privadas.
- Motivar os usuários a utilizarem as ferramentas digitais, dado que muitos insistem na dependência de pessoas que os auxiliem, sempre que necessitam, demonstrando falta de interesse em aprender. Desenvolver mecanismos de motivação, até mesmo, dentro das possibilidades, liberando pagamentos antecipados para os que realizarem programas de capacitação digital e, numa decisão extrema, após período dedicado ao fornecimento de aprendizado de fácil acesso, vincular a liberação de pagamentos de benefícios ao cumprimento de capacitação em educação digital dos beneficiários, nos moldes dos condicionantes estabelecidos, por exemplo, para os beneficiários do Bolsa Família.

- Disponibilizar plataformas digitais de fácil acesso e utilização, além de disponibilizar equipamentos (aparelhos celulares e computadores) para uso da população em diversos pontos estratégicos dos municípios, como nos bairros, para evitar necessidade de deslocamento, economizando desta forma, tempo e recurso financeiro. Podem, por exemplo, serem estabelecidas articulações com programa de saúde e de assistência social.

## REFERÊNCIAS

- AGORA – Folha de São Paulo. **Seguro-desemprego tem falhas no aplicativo e trabalhadores ficam sem receber**, São Paulo 24 abr 2020. Disponível em: <<https://agora.folha.uol.com.br/grana/2020/04/seguro-desemprego-tem-falhas-no-aplicativo-e-trabalhadores-ficam-sem-receber.shtml>> Acesso em: 09 Jun 2021
- AGOSTINO, D.; ARNABOLDI, M.; LEMA, M. D. New development: 19-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery, **Public Money & Management**, 41: 1, 69-72, 2021.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M.. Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”, **GV-executivo**, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021.
- ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Decreto n. 43.422, de 1.º de Setembro de 1998**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1998/decreto-43422-01.09.1998.html>>. Acesso em: 09 out. 2021.
- ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Decreto n. 64.881, de 22 de Março de 2020**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-64881-22.03.2020.html>>. Acesso em 30/07/2023
- ÁVILA, T.; NASCIMENTO, A.; KRITSKI, P.; SILVA, L.; LANZA, B.; NASCIMENTO, J. H.. Impacto do governo digital na eficiência da máquina pública e na competitividade dos estados. **Grupo de Transformação Digital dos Governos Estaduais e Distrital (GTD.GOV)**. Sumário Executivo. Fev, 2021.
- BALBE, R. S.; Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal. **Revista do Serviço Público**. Brasília 61 (2): 189-209 Abr/Jun 2010
- BALDISSERA, J. F.; ROVARIS, N. R. S.; MELLO, G. R.; FIIRST, C. Determinantes da governança eletrônica dos estados brasileiros sob a ótica da teoria da escolha pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 103-124, 2017.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Produção**, vol.9, nº 2, p.65-76, 2006.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. Revisitando a produção científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Production Journal**, 1, p.225-232, 2014.
- BROGNOLI, T.; FERENHOF, H.. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. v 10. p 01-11. 2020.
- BRUDEKI, N. M.; BERNARDI, J. L.. **Gestão de serviços públicos municipais**. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- CARVALHO, L. B.; Governo digital e direito administrativo: entre a burocracia, a confiança e a inovação. **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, v.279, n.3, p. 115-148, set./dez. 2020.

CLICKGUARULHOS. Empregos. **Governo de SP define funcionamento dos PATs nas fases do Plano SP**, São Paulo, 03 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.clickguarulhos.com.br/2021/02/03/governo-de-sp-define-funcionamento-dos-pats-nas-fases-do-plano-sp/>> Acesso em: 02 Jun 2021.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8 - CBGDP. **Anais...** Porto Alegre/RS, 2011.

CORDEIRO, I. J.; FARIAS, A. P. S.; SANTOS, E. M.. Zoom do atendimento numa agência da previdência social localizada em Serra Talhada (PE). In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, SIMPEP, 2016, Bauru. **Anais...** Bauru, 2016.

CRISTÓVAM, J.S.S.; SAIKALI, L.B.; SOUSA, T.P. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. **Sequência** (Florianópolis), n. 84, p. 209-242, abr. 2020.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMPBRAPA). Planejamento da colheita. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/cana/producao/planejamento-da-colheita>>. Acesso em: 10 Ago 2023

FOLHA DE SÃO PAULO. Mercado. **45% dos brasileiros tem dificuldade para usar serviço público digital**, São Paulo 18 mar 2021. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/03/45-dos-brasileiros-tem-dificuldade-para-usar-servico-publico-digital.shtml>> Acesso em: 09 Jun 2021.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ). **Brasil apresenta pior cenário desde início da pandemia**. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/brasil-apresenta-pior-cenario-desde-inicio-da-pandemia>>. Acesso em 10/08/2023.

FUNDAÇÃO SEADE; SECRETARIA DE EMPREGO E RELAÇÕES DE TRABALHO; SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO. Boletim Foco, 2ª ed. - **Publicação integrante do Diagnóstico para Ações Regionais da Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo**, 2010.

FUNDAÇÃO SEADE; SECRETARIA DE EMPREGO E RELAÇÕES DE TRABALHO; SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO. Boletim Foco, 3ª ed. - **Publicação integrante do Diagnóstico para Ações Regionais da Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo**, 2011.

FUNDAÇÃO SEADE – FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS. Portal de Estatísticas do Estado de São Paulo. **Estado de São Paulo e suas regionalizações**. Disponível em: <<http://produtos.seade.gov.br/produtos/divpolitica/index.php?page=tabela&action=load&nivel=10>> Acesso em: 06 maio, 2021.

G1, ECONOMIA. **Trabalhadores relatam problemas para receber seguro-desemprego; governo implanta atendimento remoto para quem está com dificuldades**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/04/23/trabalhadores-relatam-problemas-para-receber-seguro-desemprego-governo-implanta-atendimento-remoto-para-quem-esta-com-dificuldades.ghtml>> Acesso em: 04 Jun 2021.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; GONÇALVES, A. M. C.; PINTO, N. A.. Um método para revisão sistemática da literatura em pesquisas de engenharia de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33, ENEGEP, 2013, Salvador. **Anais...** Salvador, 2013.

GONÇALVES, O. O.; LUCIANI, D. C. M.. Serviços públicos digitais de seguridade social na pandemia de COVID-19: eficiência e inclusão. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, vol. 7, n. 2, p. 207-226, jul./dic. 2020.

GUARDIA, M.; QUEIROZ, G. A.; COBRA, R. L. R. B.; OLIVEIRA, J. A.; AMARAL, D. C.. A adoção da revisão bibliográfica sistemática na engenharia de produção: uma análise nos Anais do Enegep. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33, ENEGEP, 2013, Salvador. **Anais...** Salvador, 2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2017. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

IGC SP – INSTITUTO GEOGRÁFICO E CARTOGRÁFICO DE SÃO PAULO. **Regiões de Governo**. Disponível em: <[http://www.igc.sp.gov.br/produtos/regioes\\_governo.html](http://www.igc.sp.gov.br/produtos/regioes_governo.html)>. Acesso em: 08 maio, 2021.

JALONEN, H.; KOKKOLA, J.; LAIHONEN, H.; KIRJAVAINEN, H.; KAARTEMO, V.; VÄHÄMAA, M. Reaching hard-to-reach people through digital means: citizens as initiators of co-creation in public services. **International Journal of Public Sector Management**, vol. 34, n. 7, p.799-816, 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KROTEL, S. M. L.. Digital Communication of Public Service Information and its Effect on Citizens' Perception of Received Information, **International Journal of Public Administration**, 44:2, 132-145, 2019.

LAFUENTE, M.; LEITE, R.; PORRÚA, M.; VALENTI, P.. Transformação digital dos governos brasileiros: satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais nos estados e no distrito federal. **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**, Fev. 2021.

LAFUENTE, M.; LEITE, R.; PORRÚA, M.; VALENTI, P.. Transformação digital dos governos brasileiros: satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais. **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**, Mar. 2021.

LARSSON, K. K.. Digitization or equality: When government automation covers some, but not all citizens. **Government Information Quarterly**. Vol. 38, Issue 1, 101547, 2021.

LEITE, H.; HODGKINSON, I. R.; VOLOCHTCHUK, A. V. L.. New development: Digital social care – the ‘high-tech and low-touch’ transformation in public services. **Public Money & Management**, Vol. 43, n. 2, p. 183-186, 2023.

LINDGREN, I.; TOLL, D.; MELIN, U. Automation as a driver of digital transformation in local government: exploring stakeholder views on an automation initiative in a Swedish

municipality. In: **Annual International Conference on Digital Government Research**, 22 DG.O'21, 2021, Omaha, NE, USA. ACM, New York, NY, USA, 10 p.

LIPS, M.; EPPEL, E. Understanding public service provision using digital technologies during COVID-19 lockdowns in New Zealand through a complexity theory lens. **Global Public Policy and Governance**. Vol. 2, p. 498–517, 2022.

LOPES, K. M. G.; LUCIANO, E. M.; MACADAR, M. A.. Criando valor público em serviços digitais: uma proposta de conceito. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, p. 207-221, 2018.

MARTINS, R. A. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In CAUCHICK MIGUEL, P. A. (Org.) **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, cap. 3, p. 45-61.

MEDEIROS NETO, M. A.; SILVA, B. C. O acesso aos Serviços Públicos Digitais e os desafios pós-pandemia. In SILVA, B.C.; CONFESSOR, K. L. A. (Org.) **Administração Pública: Desafios e perspectivas da Gestão Pública pós pandemia**. Editora Científica Digital. Cap 1, p. 13-30, 2021. DOI 10.37885/210705234.

MELO, B.; GROHMANN, M.; GRASSI, D.; TEIXEIRA, G.. Avaliação da qualidade e satisfação de serviços: aplicação da SERVPERF numa agência do Sistema Nacional de Emprego – SINE em uma cidade do Rio Grande do Sul. **Práticas de Administração Pública**, v. 1, n. 3, p. 80-101. 2017.

MINAYO, M. C. S. Construção de Indicadores Qualitativos para Avaliação de Mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, 33 (Supl. 1), 2009, p. 83-91.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Grandes Grupos Ocupacionais. Disponível em: <<http://www.mtebo.gov.br/cbsite/pages/informacoesGerais.jsf>>. Acesso em: 23 Ago, 2023

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Programa de disseminação das estatísticas do trabalho**. Novo Caged. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>>. Acesso em 17 nov, 2021.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Programa de disseminação das estatísticas do trabalho – PDET**. Painel de informações do seguro-desemprego. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/seguro-desemprego>>. Acesso em: 15 Ago, 2023.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Diário Oficial da União**. Portaria n. 188 de 03 de Fevereiro de 2020. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>>. Acesso em 15 Ago, 2023.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Diário Oficial da União**. Portaria n. 913 de 22 de Abril de 2022. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-913-de-22-de-abril-de-2022-394545491>>. Acesso em 15 Ago, 2023.

MOURA, L. M. F.; LUCIANO, E. M.; PALACIOS, R.A.; WIEDENHÖFT, G. C. Exclusão Digital em processos de Transformação Digital: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Gest@o.Org**, V. 18, Edição 2, 2020, p. 198-213.

NARAYANA MURTHY, G.; TORTORELLA, G.. Impact of COVID-19 outbreak on employee performance: moderating role of industry 4.0 base Technologies. **International Journal of Production Economics**, Vol. 234, April, 2021.

PEDROSA, G. V.; KOSLOSKI, R. A. D.; DE MENEZES, V. G.; IWAMA, G. Y.; DA SILVA, W. C. M. P.; FIGUEIREDO, R. M. D. C.. A systematic review of indicators for evaluating the effectiveness of digital public services. **Information**, v. 11, n. 10, 472, 2020.

PEREIRA, R. A.. Importância da qualidade no atendimento público. **Exacta**, v. 10, n. 3, p. 349-355, 2012.

PORTAL DO FUNDO DE AMPARO AO TRABALHADOR. **Resolução CODEFAT nº 921, de 18 de novembro de 2021**. Disponível em: <<https://portalfat.mte.gov.br/wp-content/uploads/2021/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-921-de-18-de-novembro-de-2021.pdf>>. Acesso em 05 ago, 2023.

R7. Balanço Geral MG. **Pessoas relatam dificuldades ao pedir seguro desemprego online**, MG 15 abr 2021. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/minas-gerais/balanco-geral-mg/videos/pessoas-relatam-dificuldades-ao-pedir-seguro-desemprego-online-15042021>> Acesso em: 03 Jun 2021.

RODRIGUES DE SOUZA, P. R.; CURI, M. A.; NUINTIN, A. A.. Práticas de governo eletrônico nos municípios: um estudo da mesorregião do sul e sudoeste do Estado de Minas Gerais. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 9, n. 1, p. 63-72, 2019.

RODRIGUES, M.A.; ALBANI, T. S.; BAHDUR, D. H. A pandemia e a urgência de medidas para inclusão digital. **LexCult**, Rio de Janeiro, ISSN 2594-8261, v.4, n.3, set./dez. 2020, p. 155-177.

RODRIGUES, M. S.; FRANÇA, S. L. B.. Soluções inovadoras utilizadas por um escritório de advocacia. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, SIMPEP, 2020, Bauru. **Anais...** Bauru, 2020.

RONCARATTI, L.; HARTZ, M.; VELLOZO JÚNIOR, J.; JUDICE, A.. Redesenho de serviços públicos e transformação digital: combinando abordagens e metodologias ágeis com foco no cidadão. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**. Capítulo 6. 1a ed. Brasília, 2019.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática versus revisão narrativa. Editorial. **Acta Paul Enferm.**, v.20, n. 2, p. v-vi, fev. 2007.

SANTOS, A. L. T; REIS, A. C. O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 03, art. 2, p. 29-48, mar. 2021.

SÃO PAULO. Portal do Governo. **Postos de atendimento ao trabalhador ficam fechados a partir desta segunda-feira (23)**, São Paulo, 23 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/postos-de-atendimento-ao-trabalhador-ficam-fechados-a-partir-desta-segunda-feira-23/>>. Acesso em: 07 maio, 2021.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – SP (SDE SP). **Postos de atendimento ao trabalhador – PATs**, Disponível em:

<<https://www.desenvolvimentoeconomico.sp.gov.br/programas/postos-de-atendimento-ao-trabalhador-pats/>>. Acesso em: 03 maio, 2021.

SILVA, A. P.; ALVES, M. C. M.; CUNHA, M. C.; CEOLIN, A. C.; ABICHT, A. M.. O letramento digital e a inclusão digital na educação a distância (EAD): um estudo de caso com discentes do curso de Bacharelado em Administração Pública. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, SIMPEP, 2018, Bauru. **Anais...** Bauru, 2018.

SILVENNOINEN, P.; RANTANEN, T. Digital agency of vulnerable people as experienced by rehabilitation professionals. **Technology in Society**. Vol. 72, 102173, 2023.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

SOUZA, D. A.; GIL, A. C.. O desempenho dos postos de atendimento ao trabalhador na perspectiva dos empregadores da região bragantina (SP). **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 8, n. 2, p. 55-64, 2010.

STOECKL, K.; STOECKL, B. P.. Qualidade de atendimento no serviço público: uma análise da divulgação e implantação a carta de serviços ao cidadão nas universidades federais. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 1, n. 1, p. 102-121, 2017.

TIODOLINO, M. A.; COSTA, V. M. H. M. . A prestação de serviços e o atendimento ao público nos Anais do SIMPEP (2007-2020). In: ANAIS DO XXVIII SIMPEP, 2021, Bauru/SP. **Anais do XXVIII SIMPEP - Ensino de Engenharia de Produção: como preparar as novas gerações para os desafios do século XXI**, 2021. v. 28. p. 1-14.

TRAMONTIN, A.; BORGES, D. F.. Um caminho para a inclusão digital: o programa GESAC. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, p. 167-184, 2007.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégia, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. UNIFEI, 2012.

VALARELLI, L. L. **Indicadores de resultados de projetos sociais**. 2004. [online].

Disponível em:

<[https://www.fcm.unicamp.br/fcm/sites/default/files/valarelli\\_indicadores\\_de\\_resultados\\_de\\_projetos\\_sociais.pdf](https://www.fcm.unicamp.br/fcm/sites/default/files/valarelli_indicadores_de_resultados_de_projetos_sociais.pdf)>. Acesso em: 01 ago. 2023.

VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J. Q.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, 122, p.889–901, 2021.

VIANA, A.C.A. Aplicativo utilizado para cadastro do auxílio emergencial pode ser excludente. **Justificando**, abr. 2020. Disponível em:

<[http://www.justificando.com/2020/04/14/aplicativoutilizado-para-cadastro-do-auxilio-emergencial-pode-ser-excludente/?fbclid=IwAR31U8GyXjh4a9PsbD5CzUqmeJDDb18EkoegBWrwHnym1eD N7aYgS-\\_6Pos](http://www.justificando.com/2020/04/14/aplicativoutilizado-para-cadastro-do-auxilio-emergencial-pode-ser-excludente/?fbclid=IwAR31U8GyXjh4a9PsbD5CzUqmeJDDb18EkoegBWrwHnym1eD N7aYgS-_6Pos)>.

Acesso em: 25 abr. 2020.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Trad. D. Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016. Reimpressão 2017.

ZELINSKI, R.B. O paradigma do governo digital e a prestação de serviços públicos eletrônicos: reflexões sobre um necessário enfrentamento do analfabetismo digital e dos impactos negativos das novas tecnologias no desenvolvimento sustentável. **International Journal of Digital Law** | IJDL, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, edição especial suplementar, mar. 2021. Comunicados científicos do Seminário Internacional de Integração. DOI: <https://doi.org/10.47975/digital.law.vol.2.n.1.especial> dos canais de participação criados pelo Poder Público.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO – PARA SUPERVISORES DE PATS DA RA BARRETOS

Este roteiro de entrevista semiestruturado faz parte do projeto de pesquisa “O ACESSO AOS SERVIÇOS NOS POSTOS DE ATENDIMENTO AO TRABALHADOR (PATS) DA REGIONAL ADMINISTRATIVA DE BARRETOS/SP: IMPACTOS E DIFICULDADES”, desenvolvido para a realização do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA.

O participante deve responder às questões livremente, prezando pela maior sinceridade possível. A participação é voluntária e sigilosa com a garantia da não identificação dos participantes. Pretende-se que os resultados, além de serem utilizados para a realização da referida Dissertação, contribuam para a identificação de problemas e soluções que supervisores e agentes de atendimento dos serviços dos PATs da RA Barretos vivenciam em suas rotinas de trabalho nos PATs dos municípios em que atuam.

O Roteiro de Entrevista está dividido em blocos. Inicialmente são solicitados dados pessoais e profissionais dos Supervisores dos PATs. O bloco seguinte trata de temas como a caracterização dos PATs, os serviços mais utilizados pelos usuários, as dificuldades enfrentadas no atendimento durante a pandemia, as mudanças que aconteceram durante a pandemia e que permanecem até o momento atual e os impactos que tais mudanças refletem no atendimento aos usuários dos PATs.

No decorrer da entrevista, caso exista alguma pergunta que deixe o(a) participante constrangido(a), mesmo depois de ter assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e compreendido o objetivo deste estudo, poderá deixar de respondê-la, assim como interromper sua participação a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

**Pesquisador responsável:** Marco Aurélio Tiodolino

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

### BLOCO 1: INFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS

1) Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não responder

2) Faixa etária

- de 18 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- mais de 50 anos
- Prefiro não responder

3) Nível de escolaridade:

- Ensino Médio/Técnico (completo)
- Ensino Superior – incompleto
- Ensino Superior – completo

- ( ) Pós-graduação Lato Sensu (Especialização) – incompleto
- ( ) Pós-graduação Lato Sensu (Especialização) – completo
- ( ) Pós – graduação Stricto Sensu (Mestrado) – incompleto
- ( ) Pós – graduação Stricto Sensu (Mestrado) – completo
- ( ) Pós – graduação Stricto Sensu (Doutorado) – incompleto
- ( ) Pós – graduação Stricto Sensu (Doutorado) – completo
- ( ) Prefiro não responder

4) Tempo de trabalho no PAT:

- ( ) de mais de 3 a 5 anos
- ( ) de mais de 5 a 10 anos
- ( ) mais de 10 anos
- ( ) Prefiro não responder

5) Tempo de trabalho como Supervisor do PAT:

- ( ) de mais de 3 a 5 anos
- ( ) de mais de 5 a 10 anos
- ( ) mais de 10 anos
- ( ) Prefiro não responder

**BLOCO 2: Caracterização, serviços, dificuldades, mudanças e impactos observados**

- 6) Quantos funcionários/servidores trabalhavam no PAT, antes da pandemia Covid-19?
- 7) Quantos funcionários/servidores trabalham no PAT atualmente?
- 8) Quais são as exigências para a atuação como supervisor?
- 9) Você recebeu treinamento, ou participou de programa de formação, para trabalhar como supervisor no PAT? Ou trabalhou anteriormente em outra função neste ou em outro PAT?
- 10) Os agentes de atendimento, recebem treinamento, ou participam de programa de formação, para trabalhar no PAT?
- 11) Qual(ais) o(s) perfil(is) dos usuários deste PAT? (tipo de atendimento, dificuldades de acesso a informações etc.).
- 12) Durante a pandemia Covid-19, houve mudanças na gestão e nos processos de atendimento aos usuários, por parte dos agentes de atendimento do PAT? Exemplifique:
- 13) Os servidores do PAT, receberam treinamento/orientação para a realização dos processos de atendimento aos usuários dos serviços do PAT durante a pandemia Covid-19?
- 14) Descreva as principais dificuldades diante da necessidade de rapidez de implantação de novos procedimentos em decorrência da pandemia. Especificar as dificuldades devidas à disponibilidade de recursos materiais e humanos e ao perfil e às demandas dos usuários.
- 15) Quais os horários de atendimento aos usuários dos serviços do PAT, antes da pandemia Covid-19?
- 16) Houve alteração de atendimento aos usuários dos serviços do PAT, durante a pandemia Covid-19? Exemplifique.
- 17) Como está o horário de atendimento aos usuários dos serviços do PAT atualmente?
- 18) O PAT ficou fechado ou reduziu o atendimento em algum momento durante a pandemia Covid-19?
- 19) Como foi realizado o atendimento aos usuários dos serviços do PAT, durante a pandemia Covid-19?

- 20) Como a equipe de funcionários/servidores do PAT se organizou para realizar os atendimentos (de forma remota) durante a pandemia Covid-19?
- 21) Quais foram as alterações no atendimento e como elas foram recebidas, por parte dos atendentes e dos usuários? Quais as principais dificuldades?
- 22) Foram disponibilizados equipamentos/estrutura para a realização de serviços de forma remota durante a pandemia Covid-19?
- 23) Houve problemas (como reclamações) por parte de usuários dos serviços do PAT, no período que o PAT ficou fechado ou atuou *on-line*, durante a pandemia Covid-19?
- 24) Houve alguma mudança no formato de atendimento aos usuários dos serviços do PAT, após a pandemia Covid-19? A experiência durante a pandemia gerou a necessidade de novos procedimentos?
- 25) Durante a pandemia havia contato, troca de informações ou reuniões com outros PATs?
- 26) Há contato, troca de informações ou reuniões com outros PATs atualmente?
- 27) Na sua percepção, o sistema do PAT atende a todas as necessidades dos usuários que buscam pelos serviços do PAT? O que falta e pode ser melhorado e o que deve ser alterado para tal inclusive pensando em formação do usuário e aparelhamento da organização?
- 28) Este PAT apresenta diferenças em relação aos demais da RA Barretos? Tem algum conhecimento relativo a outras regiões?
- 29) O que você “aprendeu” com o enfrentamento dos problemas durante a pandemia?
- 30) Gostaria de acrescentar informações ou sugestões que possam contribuir para a melhoria das práticas utilizadas no PAT onde trabalha? Ou para o melhor conhecimento da atuação dos PATs?

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO – PARA AGENTES DE ATENDIMENTO DE PATS DA RA BARRETOS

Este roteiro de entrevista semiestruturado faz parte do projeto de pesquisa “O ACESSO AOS SERVIÇOS NOS POSTOS DE ATENDIMENTO AO TRABALHADOR (PATS) DA REGIONAL ADMINISTRATIVA DE BARRETOS/SP: IMPACTOS E DIFICULDADES”, desenvolvido para a realização do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA.

O participante deve responder às questões livremente, prezando pela maior sinceridade possível. A participação é voluntária e sigilosa com a garantia da não identificação dos participantes. Pretende-se que os resultados, além de serem utilizados para a realização da referida Dissertação, contribuam para a identificação de problemas e soluções que supervisores e agentes de atendimento dos serviços dos PATs da RA Barretos vivenciam em suas rotinas de trabalho nos PATs dos municípios em que atuam.

O Roteiro de Entrevista está dividido em blocos. Inicialmente são solicitados dados pessoais e profissionais dos Agentes de Atendimento dos PATs. O bloco seguinte trata de temas como a caracterização dos PATs, os serviços mais utilizados pelos usuários, as dificuldades enfrentadas no atendimento durante a pandemia, as mudanças que aconteceram durante a pandemia e que permanecem até o momento atual e os impactos que tais mudanças refletem no atendimento aos usuários dos PATs.

No decorrer da entrevista, caso exista alguma pergunta que deixe o(a) participante contrariado(a), mesmo depois de ter assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e compreendido o objetivo deste estudo, poderá deixar de respondê-la, assim como interromper sua participação a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

**Pesquisador responsável:** Marco Aurélio Tiodolino

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

### BLOCO 1: INFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS

1) Gênero:

- ( ) Feminino
- ( ) Masculino
- ( ) Outro
- ( ) Prefiro não responder

2) Faixa etária

- ( ) de 18 a 30 anos
- ( ) de 31 a 40 anos
- ( ) de 41 a 50 anos
- ( ) mais de 50 anos
- ( ) Prefiro não responder

3) Nível de escolaridade:

- ( ) Ensino Médio/Técnico (completo)
- ( ) Ensino Superior – incompleto
- ( ) Ensino Superior – completo

- Pós-graduação Lato Sensu (Especialização) – incompleto
- Pós-graduação Lato Sensu (Especialização) – completo
- Pós – graduação Stricto Sensu (Mestrado) – incompleto
- Pós – graduação Stricto Sensu (Mestrado) – completo
- Pós – graduação Stricto Sensu (Doutorado) – incompleto
- Pós – graduação Stricto Sensu (Doutorado) – completo
- Prefiro não responder

4) Tempo de trabalho no PAT:

- de mais de 3 a 5 anos
- de mais de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos
- Prefiro não responder

5) Tempo de trabalho como Agente de Atendimento do PAT:

- de mais de 3 a 5 anos
- de mais de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos
- Prefiro não responder

**BLOCO 2: Caracterização, serviços, dificuldades, mudanças e impactos observados**

- 6) O que era necessário e utilizado para atender usuários dos serviços oferecidos pelo PAT antes da pandemia Covid-19?
- 7) Descreva os procedimentos seguidos no atendimento aos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT antes da pandemia Covid-19.
- 8) Você tinha a mesma sistemática ou conduta de trabalho antes da pandemia Covid-19, comparativamente à que tem hoje? O que era diferente? Exemplifique:
- 9) Como classificaria o formato de atendimento aos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT antes da pandemia Covid-19?
  - a.  ruim
  - b.  bom
  - c.  ótimo
  - d.  outro \_\_\_\_\_

Justifique a resposta (razão(ões) da classificação) e indique se houve mudanças

10) Como classificaria a agilidade para resolver os problemas dos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT, antes da pandemia Covid-19?

- a.  ruim
- b.  bom
- c.  ótimo
- d.  outro \_\_\_\_\_

Justifique a resposta (razão(ões) da classificação) e indique se houve mudanças

11) Como classificaria a efetividade na solução dos problemas dos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT, antes da pandemia Covid-19?

- a.  ruim

- b. ( ) bom
- c. ( ) ótimo
- d. ( ) outro \_\_\_\_\_

Justifique a resposta (razão(ões) da classificação) e indique se houve mudanças

- 12) Como eram organizados os atendimentos aos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT antes da pandemia Covid-19?
- 13) Quais os serviços mais procurados pelos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT, antes da pandemia Covid-19?
- 14) Havia solicitação por algum serviço não oferecido?
- 15) Qual a média de tempo de atendimento aos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT, antes da pandemia Covid-19? Como é hoje? Explicar no caso de diferença.
- 16) Quantos atendimentos eram realizados por dia, antes da pandemia COVID-19? Como é hoje? Explicar no caso de diferença.
- 17) Quais os recursos tecnológicos/digitais eram necessários para realizar os atendimentos dos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT, antes da pandemia Covid-19? Como é hoje? Explicar no caso de diferença.
- 18) Esses recursos estavam disponíveis? Como é hoje? Explicar no caso de diferença.
- 19) Quais recursos tecnológicos/digitais passaram a ser demandados dos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT, durante a pandemia Covid-19, para a realização dos atendimentos? Que adaptações foram necessárias por parte dos usuários e quais as dificuldades deles?
- 20) Quais as principais mudanças no atendimento, com o início da pandemia? (Ex: redução de atendimento e outras)
- 21) Foi percebida alguma limitação (como por exemplo, lidar com ferramentas tecnológicas, acesso plataformas, inserção de dados, entre outros) dos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT nos atendimentos ocorridos durante a pandemia?
- 22) E por parte dos agentes de atendimento?
- 23) Quais recursos tecnológicos/digitais passaram a ser demandados dos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT, durante e após a pandemia Covid-19, para a realização dos atendimentos?
- 24) Para a realização dos atendimentos aos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT durante e após a Pandemia Covid-19, era necessário que os mesmos tivessem alguma(s) habilidade(s) com ferramentas tecnológicas, como por exemplo, saber lidar com plataformas tecnológicas, inserção de dados, entre outros?
- 25) Os atendimentos, antes da Pandemia, eram agendados?
- 26) Os atendimentos passaram a ser agendados durante a Pandemia?
- 27) Os atendimentos passaram a ser agendados após a Pandemia? Como avalia?
- 28) Era necessário algum tipo de cadastro prévio (em algum sistema/plataforma) para que o atendimento aos usuários dos serviços, fosse realizado no PAT? Era necessário algum tipo de login/senha para acessar alguma plataforma antes da pandemia? Durante e após a pandemia, houve necessidade de algum tipo de login/senha para acessar alguma plataforma para a realização dos atendimentos? Como avalia essas providências?
- 29) Para que ocorra o atendimento aos usuários dos serviços oferecidos pelo PAT, é necessário que o usuário tenha computador ou celular com acesso à internet?
- 30) O usuário que precisa habilitar o seguro desemprego, pode fazer este serviço diretamente de sua casa?

- 31) Na sua percepção, as pessoas que procuram o PAT, têm que tipos de dificuldades em lidar com ferramentas e recursos tecnológicos? O que, em sua opinião pode ser feito para melhorar essa condição?
- 32) Durante o período da Pandemia e já no período Pós-Pandemia, quais as principais dificuldades que você entende foram um grande problema para os usuários dos serviços do PAT?
- 33) Você percebe que a disponibilidade dos serviços por meio das plataformas digitais, tem facilitado ou dificultado a resolução dos problemas dos usuários dos serviços do PAT?
- 34) Na sua percepção, os usuários dos serviços do PAT estão alfabetizados digitalmente (sabem lidar com facilidade com os recursos, plataformas, logins, senhas, etc)?
- 35) Na sua percepção, o que poderia ser feito para melhorar e facilitar o acesso aos serviços do PAT para os usuários?
- 36) Da parte das entidades públicas responsáveis pelos serviços oferecidos, foram disponibilizados treinamento e orientação para os supervisores e agentes de atendimento do PAT?
- 37) Da parte das entidades públicas responsáveis pelos serviços oferecidos, foram disponibilizados treinamentos e orientação para os cidadãos (usuários dos serviços oferecidos pelo PAT)?
- 38) O que você “aprendeu” com o enfrentamento dos problemas durante a pandemia?
- 39) Gostaria de acrescentar informações ou sugestões que possam contribuir para a melhoria das práticas utilizadas no PAT onde trabalha?

## **APÊNDICE C**

### **ENDEREÇOS DOS PATs DA RA BARRETOS**

#### **PAT Barretos:**

Posto número 3533053-8, inaugurado em 03/10/1997, situado na Via Conselheiro Antônio Prado, 1400 – North Shopping Barretos – Poupatempo – Alameda de Serviços Municipais – Bairro Pedro Cavalini, Barretos/SP.

#### **PAT Bebedouro:**

Posto número 3533066-0, inaugurado em 17/10/1997, situado na Avenida Hércules Pereira Hortal, 1367 – Ganha Tempo do Empreendedor – Jardim São Sebastião, Bebedouro/SP.

#### **PAT Olímpia:**

Posto número 3533065-1, inaugurado em 25/03/1998, situado na Rua Durval Brito, 67 – Jardim Glória, Olímpia/SP.

#### **PAT Guaíra:**

Posto número 3533124-0, inaugurado em 03/09/1998, situado na Rua Oito, 221 – Ganha Tempo – Centro, Guaíra/SP.

#### **PAT Viradouro:**

Posto número 3533224-7, inaugurado em 04/07/2003, situado na Avenida Manoel Inocêncio da Silva, 159-223 – CIAC – Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão, Centro - Viradouro/SP.

#### **PAT Jaborandi:**

Posto número 3533232-8, inaugurado em 01/05/2004, situado na Rua Colina, 900 – CAC – Centro de Atendimento ao Cidadão – Centro, Jaborandi/SP.

#### **PAT Colina:**

Posto número 3533233-6, inaugurado em 01/05/2004, situado na Avenida Ângelo Martins Tristão, 125 – Ganha Tempo – Centro, Colina/SP.

**PAT Pirangi:**

Posto número 3533284-0, inaugurado em 11/11/2010, situado na Avenida da Saudade, 988 –Centro, Pirangi/SP.

## **ANEXO 1**

### **CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES – CBO (GRANDES GRUPOS – GG) – MINISTÉRIO DO TRABALHO**

O GG 7 concentra os trabalhadores de produção extrativa, da construção civil e da produção industrial de processos discretos, que mobilizam habilidades psicomotoras e mentais voltadas primordialmente à forma dos produtos, enquanto no GG 8 concentram-se os trabalhadores que operam processos industriais contínuos, que demandam habilidades mentais de controle de variáveis físico-químicas de processos.

#### **GG 7 - TRABALHADORES DA PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS INDUSTRIAIS**

**Este grande grupo compreende:** Trabalhadores da indústria extrativa e da construção civil; Trabalhadores da transformação de metais e compósitos; Trabalhadores da fabricação e instalação eletroeletrônica; Montadores de aparelhos e instrumentos de precisão e musicais; Joalheiros, vidreiros, ceramistas e afins; Trabalhadores das indústrias têxtil, do curtimento, do vestuário e das artes gráficas; Trabalhadores das indústrias de madeira e do mobiliário; Trabalhadores de funções transversais (1).

#### **GG 8 - TRABALHADORES DA PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS INDUSTRIAIS**

**Este grande grupo compreende:** Trabalhadores em indústrias de processos contínuos e outras indústrias; Trabalhadores de instalações siderúrgicas e de materiais de construção; Trabalhadores de instalações e máquinas de fabricação de celulose e papel; Trabalhadores da fabricação de alimentos, bebidas e fumo; Operadores de produção, captação, tratamento e distribuição (energia, água e utilidades).