

ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Magda Maria Damásio

GESTÃO E NEGÓCIOS

ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Magda Maria Damásio

GESTÃO E NEGÓCIOS



Autor

Magda Maria Damásio

Graduada em Administração, pós-graduada em Administração pela Qualidade Total e em Didática e Metodologia do Ensino Superior. É professora mestranda em Administração, trabalha na iniciativa privada educacional há mais de 15 anos nas áreas de gestão administrativa, financeira e educacional, com planejamento, organização, orçamento, controle, atendimento a clientes, gestão da Documentação e Modernização Administrativa, Estrutura Regimental e Organizacional, Coordenação e implantação dos Projetos de Qualidade, Motivação, Mapeamento e Redesenho dos Processos e Programa de Treinamentos. Exerceu por mais de sete anos a coordenação de cursos na área de Administração e em atividades de docência superior, nas disciplinas ligadas à administração. Atualmente, exerce o cargo de diretora geral de três unidades de ensino superior da Rede de Ensino JK.

Design Instrucional

NT Editora

Projeto Gráfico

NT Editora

Revisão

NT Editora

Capa

NT Editora

Editoração Eletrônica

NT Editora

Ilustração

Daniel Motta

NT Editora, uma empresa do Grupo NT

SCS Quadra 2 – Bl. C – 4º andar – Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Damásio, Magda Maria.

Atendimento ao Público / Magda Maria Damásio – 1. ed. –
Brasília: NT Editora, 2014.

98 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN 978-85-68004-26-5

1. Atendimento. 2. Público.

I. Título

Copyright © 2014 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o(a) ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e a fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



Saiba mais

Esse ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



Importante

O conteúdo indicado com esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



Dicas

Esse ícone apresenta dicas de estudo.



Exercícios

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



Exercícios

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

Bons estudos!

Sumário

1. O ESTADO E SEU CONTEXTO DE TRABALHO.....	7
1.1 O Estado e administração pública.....	7
1.2 Características das organizações públicas	14
1.3 A organização pública e a sua missão	15
1.4 Princípios da administração pública	19
1.5 As novas tendências e exigências do mercado.....	21
1.6 O funcionário público e o trabalho em equipe.....	25
2. RELAÇÃO INTERPESSOAL	34
2.1 Autopercepção e autoconhecimento como fontes de desenvolvimento pessoal e profissional.....	36
2.2 Autoestima e sua dinâmica: Consciência de seu papel como servidor.....	39
2.3 Empatia: como aplicá-la em atendimento	43
3. ATENDIMENTO	49
3.1 O que é atendimento?	50
3.2 Tipos de atendimento	52
3.3 Regras práticas para todo tipo de atendimento ao público:	58
3.4 Diferenças entre produtos e serviços	61
3.5 Ética no atendimento ao cliente	63
3.6 Serviço e postura no atendimento: como tratar o cidadão	66
3.7 Reclamação e nervosismo do cidadão: como gerenciá-las?	72
3.8 Como melhorar o atendimento no setor público?	77
4. PROCEDIMENTOS NO ATENDIMENTO PÚBLICO	84
4.1 Conhecimentos essenciais da legislação	84
4.2 Protocolo	86
4.3 Formalidade social; etiqueta	86
4.4 Documentos.....	90
BIBLIOGRAFIA.....	97

Caros alunos, bem-vindos(as) ao **Atendimento Público!**

Esta disciplina pretende levá-los a uma reflexão sobre a premente necessidade de melhoria na qualidade do atendimento no setor público. Estamos diante de uma nova realidade, cujas exigências e necessidades vêm aumentando de acordo com as expectativas e conhecimentos dos direitos inalienáveis do povo brasileiro. A inserção do Brasil na disputa de mercados, agora abertos e altamente competitivos, e as constantes mudanças e exigências desse novo tempo têm levado os cidadãos a pressionar o setor público no sentido de obter mais qualidade, agilidade e presteza no momento do atendimento.

Nesse cenário, a busca pela excelência não é mais uma prerrogativa apenas da iniciativa privada, na administração pública ela passa a ser também uma exigência e necessidade. Portanto, atender com excelência os clientes/usuários é uma meta muito ousada e um dos maiores desafios do serviço público de um modo geral.

Por isso, são crescentes as demandas e iniciativas dos governos municipais, estaduais e federais visando ampliar a capacitação de seus funcionários e melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços públicos visando alcançar o “Princípio da Eficiência”.

Aproveitem a oportunidade porque este é o objetivo desta disciplina.

1. O ESTADO E SEU CONTEXTO DE TRABALHO

“Eu tenho um sonho que minhas quatro pequenas crianças vão um dia viver em uma nação onde elas não serão julgadas pela cor da pele, mas pelo conteúdo de seu caráter. Eu tenho um sonho hoje!...”

Martin Luther King

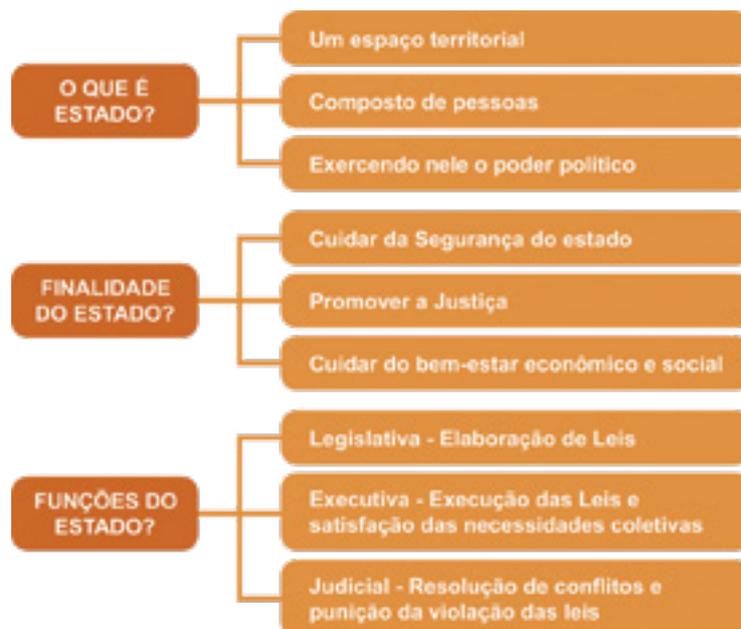
Fragmento do memorável discurso “I Have a Dream”, de 28/08/1963.

Neste capítulo vamos estudar o tema relacionado ao Estado e seu contexto de trabalho. Nele serão abordados os conteúdos que tratam dos objetivos e finalidades do Estado e da administração pública. Também conheceremos as características das organizações públicas e a sua diferença em relação às organizações privadas. Distinguiremos a verdadeira missão do Estado, enquanto gestor do patrimônio público, e do bem comum e os princípios que regem essa relação. Falaremos ainda das novas tendências e exigências do mercado como fundamento para as mudanças e transformações que precisam ser feitas nos órgãos públicos, de modo a atender às necessidades dos usuários dos serviços e, por último, abordaremos as questões relacionadas às tarefas desenvolvidas pelos funcionários e a importância do trabalho em equipe para a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos. Nesse tópico, nosso objetivo é leva-lo a conhecer o Estado e a sua verdadeira função como gestor e cuidador dos interesses do povo brasileiro.



1.1 O Estado e administração pública

O estado é uma forma organizacional de natureza política e uma entidade com poder soberano para governar um povo dentro de uma área territorial delimitada.



Exercitando o conhecimento

Complete as lacunas utilizando as palavras adequadas do box.

Estado – público – pessoas – campanha – política – comitê

O _____ é um espaço territorial, composto de _____, que fixadas nesse território e dentro de suas fronteiras institui uma forma de organização _____, social e econômica.

O Estado, para exercer seu poder normativo, executivo e judicial instituiu a administração pública, que passou a ter o dever de servir à sociedade nas suas finalidades e necessidades coletivas, garantindo a todos os seus cidadãos o exercício dos seus direitos fundamentais e o cumprimento dos seus deveres.



Exercitando o conhecimento

Marque a opção que preenche corretamente os espaços da frase.

O Estado, para exercer seu poder _____, _____ e _____ instituiu a administração pública.

- Penal, administrativo e judiciário.
- Normativo, executivo e judicial.
- Normativo, trabalhista e penal.
- Executivo, administrativo e trabalhista.

Entretanto, o que temos visto ao longo do tempo é uma administração pública distanciada de suas funções e finalidades de servir, assegurar, resguardar e proteger seus cidadãos, perdendo, assim, sua identidade e o compromisso com a sociedade. O serviço público foi criado para atender com presteza e qualidade os cidadãos, porém aos poucos foi ficando excessivamente burocratizado, cheio de vícios e, em alguns casos, utilizado para fins particulares e/ou de interesse de classes minoritárias, distanciando-se de sua finalidade e dever. Esta é a principal razão da desvalorização e desmoralização do serviço público perante os cidadãos.

Exercitando o conhecimento

Foi criado para atender com presteza e qualidade os cidadãos.

Marque a alternativa correta.

- Administrações em geral.
- Secretaria do Estado.
- Serviço público.

Para resgatar o respeito e modificar a opinião pública em relação ao funcionalismo público e seus gestores, as instituições públicas precisam melhorar seu desempenho e a qualidade do atendimento dispensado ao cidadão e ainda, suas ações e conduta, tratando com seriedade e responsabilidade os bens públicos e o interesse coletivo. Os gestores e funcionários devem buscar permanentemente mudanças de valores e comportamentos, bem como a revisão dos processos de trabalho com vistas a sua maior **eficiência** e resgate de uma nova imagem pública.



Eficiência: é a relação proporcional entre os resultados obtidos e os recursos empregados. É a capacidade de "fazer as coisas direito". Quando o processo é eficiente, normalmente se alcança resultados eficazes.



Melhoria contínua: significa atuar constantemente na melhoria dos processos de trabalho, tendo como base o Ciclo PDCA. Essa sigla é formada pelas letras iniciais das palavras: *Plan, Do, Check e Action*. O Ciclo PDCA representa um modelo conceitual que consolida e estrutura as funções administrativas na seguinte ordem: planejamento (*Plan*), execução (*Do*), controle (*Check*) e ação corretiva (*Action*). Isso representa um ciclo constante, mesmo quando o processo já está no nível esperado.

Quais são os instrumentos úteis na busca dessa **melhoria contínua** e resgate de uma imagem mais respeitável?

Quais as práticas de gestão que devem ser adotadas e que são compatíveis com os princípios da administração pública de hoje?

Tais práticas são suficientes aos anseios de um novo Estado?

O objetivo desta disciplina é provocar no funcionalismo público uma consciência crítica em relação à qualidade e importância dos serviços públicos e de um bom atendimento aos cidadãos, visando à melhoria da sua imagem, da sua categoria de trabalho e das instituições públicas em relação à consecução dos serviços prestados à população, mostrando:

- A necessidade e importância de um bom atendimento aos usuários dos serviços públicos, tendo em vista a mudança no nível de exigência social e política da população e a urgência na transformação dos conceitos e posturas relacionados ao serviço público e ao atendimento;
- A necessidade de mudança na cultura organizacional pública, visando à motivação dos servidores, no sentido de ensiná-los que o verdadeiro objetivo do servidor é atuar como agente transmissor e catalizador das relações entre a população e o órgão público;
- Identificar e difundir as competências profissionais e técnicas essenciais e necessárias ao servidor público, para que possa oferecer atendimento e tratamento de qualidade aos usuários;
- Avaliar e discutir os princípios e valores morais, éticos, profissionais e legais dos servidores públicos no desenvolvimento de suas atividades diárias, de modo a contribuir para a mudança de cultura e a construção de uma nova imagem do servidor e dos serviços públicos;
- A partir das discussões éticas e profissionais, buscar imprimir nos alunos a importância do desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e atitudes para a promoção da melhoria na qualidade do atendimento e no desempenho do funcionalismo público e, ainda,
- Prepará-lo para fazer uma avaliação enquanto servidor público, a partir do conhecimento da evolução do Estado e de suas tendências futuras neste mundo em completa transformação.

Para responder as questões acima é necessário compreender a função do Estado e a sua missão enquanto administrador dos interesses comuns e gerais de toda a comunidade.



Vimos que o Estado é a própria sociedade e foi criado para servi-la atendendo-a nas suas necessidades de regulamentação, garantia da ordem, distribuição de bens e satisfação das necessidades básicas nas áreas de saúde, habitação, segurança, enfim, de todos os seus direitos e deveres constitucionais. Esses serviços são realizados pela administração pública que se utiliza da arrecadação dos tributos e impostos e do pagamento de taxas públicas para a prestação dos serviços. A sua missão é garantir o bem comum e servir aos cidadãos, que são os donos do Estado e a razão de sua existência.

Exercitando o conhecimento

Marque as alternativas corretas.

O Estado foi criado para atender às necessidades como:

- () saúde;
- () habitação;
- () segurança.

No Brasil, a história mostra que a primeira experiência de Estado foi introduzida pelos portugueses, tendo como predomínio uma administração autoritária e escravocrata, utilizada e voltada para benefício de pequenos grupos, trocando serviços e cargos por favores pessoais e políticos. Esse tipo de Estado passou a ser chamado de patrimonialista, por ter o seu patrimônio e os seus serviços públicos utilizados pelos governantes e pelos servidores como patrimônio particular, a fim de garantir vantagens pessoais.



Esse tipo de gestão deixou profundas marcas na concepção do Estado no Brasil e trouxe como herança esses vícios de uso da máquina pública e forma de gestão, fortalecendo uma cultura de valores invertidos e distanciados da real função do Estado, comprometendo tanto o comportamento dos dirigentes e servidores, como o da sociedade.

A realidade ainda mostra que o Estado e o funcionalismo público se comportam muitas vezes como prestadores de favores à população e não como servidores do público, que é a sua finalidade e, pior, ainda se utilizam dos bens e serviços públicos que são propriedade de todos para fins exclusivos e particulares.

Por isso, temos uma administração pública cheia de vícios, que ainda trata o seu cidadão com descaso e também não se reconheceu como um cidadão a serviço de outro cidadão.



Exercitando o conhecimento

Marque a alternativa correta.

No Brasil, a primeira experiência de Estado foi introduzida pelos:

- () ingleses;
- () alemães;
- () portugueses;
- () italianos.

Por outro lado, a sociedade ainda não despertou totalmente para seus direitos de cidadão e para o correspondente dever do Estado de promover o atendimento das suas necessidades básicas.

Em consequência, não exige um Estado que atue em seu nome de forma ética e resigna-se com a falta de atendimento justo e com a baixa qualidade dos serviços. Dessa forma, no Brasil, a falta de ética corresponde à falta de cidadania, dificultando as mudanças na esfera pública.



Outro fator que também dificulta a mudança de postura é a falta de reconhecimento e cuidados com o patrimônio público, que é resultado dos esforços coletivos da sociedade e dos impostos pagos por ela. Essa falta de visão e compreensão de que o bem público é patrimônio de todos, inclusive de si próprio, faz com que a população deixe de exigir os cuidados necessários com eles e essa é uma das causas da falta de zelo e da destruição dos bens públicos sem nenhuma ação de impedimento ou denúncia pelo cidadão.

Faz-se necessário, portanto, uma profunda reformulação nos processos e políticas desenvolvidas pelo governo, não só do Estado, mas também de toda a sociedade, envolvendo tanto transformações nos setores e órgãos da administração pública, como nos valores e comportamentos dos servidores e de toda a população.

Muito tem sido feito nesse sentido no Brasil, que vem desde os anos 30 buscando reformar e modernizar o Estado, fazendo com que ele retome o seu objetivo e cumpra com as suas funções e finalidades. No setor público, por exemplo, foi criado o DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, por meio do Decreto-Lei 579, de 30 de julho de 1938, durante o governo de Getúlio Vargas, visando reformar a administração pública e fornecer elementos para melhoria de seus processos internos. O DASP deveria fornecer assessoria técnica ao presidente da República, elaborar a proposta orçamentária, organizar algumas carreiras dos servidores públicos, estabelecer a obrigatoriedade de concurso público para a contratação de servidores e realizar a avaliação de desempenho, dentre outras atividades.



Com isso, o Estado criou uma burocracia que permitiu o exercício das atividades do setor público orientadas por normas e princípios gerais, reduzindo as mazelas e consequências de uma administração pública sem critérios e normas, motivada pela vontade política de seus servidores. Foi um passo importante para dificultar o apadrinhamento na distribuição de cargos, das antigas práticas de troca de favores e para reduzir os níveis de corrupção no Estado.

Exercitando o conhecimento

No setor público, por exemplo, foi criado o **DASP**.

Marque a alternativa correta.

O que significa DASP?

- Departamento Administrativo do Serviço Público.
- Diretrizes Associadas ao Serviço Público.
- Departamento de Assalariados do Setor Público.

Ao mesmo tempo em que esse processo burocrático trouxe mais transparência e ética na condução das atividades públicas, impedindo a continuidade de desmandos, favores e benefícios pessoais, também produziu uma máquina administrativa excessivamente burocrática, pesada, com procedimentos, rotinas e normas engessadas, fazendo com que o servidor passasse a ter mais preocupação com os procedimentos e padrões preestabelecidos, do que em buscar melhorias e resultados satisfatórios que pudessem beneficiar e melhorar o atendimento à população.

A principal preocupação do servidor passou a ser com a sua prestação de serviços ao Estado, ao chefe, à organização, do que para o atendimento ao cidadão e suas demandas, voltando-se, assim, para si mesmo e se distanciando da finalidade da administração pública, que é servir e atender os usuários com qualidade, agilidade e presteza. Essas atitudes e valores deram lugar ao crescimento do corporativismo existente hoje no setor público, cuja preocupação é maior com o cargo e com a defesa de seus interesses, do que, como servidor, atender o povo em suas necessidades e demandas. O cargo público só faz sentido se trazer benefícios à sociedade.

Hoje a concretização do **Estado democrático** exige dos governantes e de seus líderes uma postura alinhada aos seus princípios básicos, colocando em primeiro lugar a sociedade e seus interesses, pois essa é a sua obrigação e sua função essencial, cuja competência não pode ser substituída pelo mercado ou desenvolvida pela iniciativa privada. O Estado é o único que pode garantir aos cidadãos os seus direitos fundamentais e inalienáveis e possibilitar a todos a igualdade de oportunidades e direitos.

O Estado não atua sozinho, ele só existe em função de sua população e, por isso, tem que abraçar a sociedade e abrir espaços para sua participação e interesses coletivos, estabelecendo parcerias e desenvolvendo competências de forma a abrolhar os resultados esperados pela população.



Estado democrático: é aquele no qual os governantes políticos, eleitos pelo povo, são subordinados às leis promulgadas. empregado.

Desta forma, a mudança começa em você servidor, líder e cidadão. A partir dessa disciplina, você passa a ser um convidado especial na condução dessa mudança!



Exercitando o conhecimento

O cargo público só faz sentido se:

- fazer reuniões com os funcionários;
- trazer benefícios à sociedade;
- não estiver de acordo com os deveres da sociedade.

1.2 Características das organizações públicas

O Estado, para cumprir sua finalidade e executar suas atividades, tem que criar empresas públicas diversas, cada uma com suas especificidades e competências, para atuar como instrumento de ação e execução de suas atividades econômicas ou de prestação de serviços públicos à sociedade.



Essas empresas são administradas exclusivamente pelo Poder Público e mantidas com recursos oriundos das arrecadações da sociedade, por meio de impostos diretos e indiretos. Cada uma delas constitui-se numa pessoa jurídica com personalidade própria e de direito privado, tendo como fundamento os preceitos comerciais. São criadas e autorizadas exclusivamente por lei, tendo como finalidade o exercício de atividades de caráter econômico ou de prestação de serviços públicos que o próprio Estado considera essencial ou de interesse da coletividade. Elas possuem natureza ambivalente, pois pertencem ao mesmo tempo ao domínio público e ao domínio privado, sem se identificar completamente com um ou com outro.



Cada uma dessas organizações, inclusive a que você trabalha, caso seja funcionário público, tem uma missão a cumprir relacionada com a política pública que deverá colocar em execução: política de saúde, de educação, de segurança, agrícola, de reforma do Estado, etc.

1.3 A organização pública e a sua missão

Apesar das deficiências de infraestrutura em vários órgãos da administração pública e falta de manutenção impostas pelo modelo de alocação de recursos do governo federal, que é feito por intermédio dos seus ministérios, por meio de aprovação de valores orçamentários e de licitações, as organizações públicas tentam, da melhor forma possível, atender às expectativas dos usuários e cumprir sua missão. Cada organização tem a sua.



Óbvio que para muitas delas, essa simples tarefa acaba sendo difícil e até mesmo impossível, como é o caso de alguns hospitais públicos, cujo atendimento inexistente por falta de mão de obra especializada, material, equipamentos, medicamentos, etc. Impossível atender um paciente sem uma mínima infraestrutura. Nas demais áreas, a situação também é crítica e muitos órgãos acabam tendo que improvisar e, por isso, o atendimento fica comprometido. Não tem como oferecer uma boa qualidade de serviços, até mesmo por não ter condições adequadas de trabalho.

Para cumprir sua missão, a organização, tanto pública quanto privada, necessita estar preparada e possuir uma infraestrutura mínima, de forma a permitir a realização das tarefas. Poderíamos pensar que esses detalhes não são importantes, mas se as condições físicas não permitirem a realização dos objetivos da organização, será impossível cumprir sua missão, mesmo com pessoas capacitadas e motivadas. Esses fatores internos e externos interferem na motivação e no comprometimento do servidor para desempenhar suas atribuições com eficiência e eficácia.

Estamos falando de missão. Você sabe o que é a MISSÃO de uma organização?

Saberia especificar a missão da sua organização?

A missão organizacional define qual é o negócio da organização, no que ela atua, seu ramo, sua atividade, sua finalidade ou motivo de sua existência. Ela envolve os objetivos essenciais do negócio e está focada fora da empresa.

A missão deve responder a três perguntas:

- Quem somos?
- O que fazemos?
- E por que fazemos o que fazemos?



A missão deve traduzir:



Enfim, a missão deve ser cultivada com todo carinho pelos dirigentes e ser difundida intensamente entre todos os funcionários para a conscientização e comprometimento pessoal de todos em relação ao seu alcance e a para que a cultura organizacional seja fortalecida.

Apesar de diferentes, todas as missões organizacionais públicas se complementam e se dirigem para um mesmo fim: desenvolver o país e garantir a igualdade de acesso aos direitos fundamentais, que é o que se chama de equidade.

Por isso as organizações públicas têm ou pelo menos deveriam ter como prioridade a garantia do bem-estar da população e a prestação de serviços com qualidade, agilidade e eficiência e não o lucro, que é uma característica principal da organização privada. Elas, apesar de ter importante papel no atendimento às múltiplas demandas de bens e serviços, têm como principal estímulo obter maiores rendimentos e lucros para os seus proprietários, por meio da oferta de seus produtos e serviços ao mercado, constituído pelas pessoas que podem pagar por esses bens.

Nas empresas públicas, mesmo com a remuneração dos serviços sendo paga diretamente pelas pessoas que os utilizam ou adquirem os seus bens, a motivação não pode ser a mesma, o lucro. A preocupação tem que ser em primeiro lugar com o cliente interno e externo e a sua satisfação. Se lucro vier em primeiro lugar, à empresa pública perde o foco e a finalidade maior de sua existência que é servir ao povo e à nação, o que confere ao gestor uma grande responsabilidade pessoal para que a missão dessas organizações públicas seja cumprida e o entusiasmo pela mudança de postura e cultura, disseminada.



De que modo o gestor pode contribuir para manter o foco, resgatar a finalidade e melhorar o funcionamento das organizações públicas?

Entendemos que o primeiro passo a ser dado é fazer com que todos os servidores entendam e assimilem corretamente qual é a missão da instituição em que trabalham e sua importância no contexto social.

Toda organização, seja pública ou privada, tem uma missão, uma finalidade e por isso, o servidor deve conhecê-la para ter clareza da missão de sua organização e com isso poder assumir o compromisso conjunto de contribuir para sua realização.

Esse é, por exemplo, o caso de atendimento num hospital público. Há uma diferença muito grande dos particulares, porque nele a missão é disseminada e observada pelos funcionários. Nos hospitais públicos não. A atendente muitas vezes não sabe qual é a sua real função e principal finalidade daquela organização. Ela tem que compreender que aquela unidade de saúde tem por finalidade garantir ao cidadão brasileiro um direito constitucional – seu direito independente de classe, cor, etc., ao serviço médico de forma a lhe garantir condições de sobrevivência.



A boa prestação do serviço depende de que cada setor cumpra bem suas funções: o atendente dando as informações corretas, encaminhando bem o cidadão que procura aquele serviço; a enfermeira e o médico atuando profissionalmente de forma adequada e ética; os setores de apoio financeiro e de compras agilizando os procedimentos administrativos para não atrasar ou impedir que os equipamentos estejam disponíveis para salvar vidas.

Se todos compreenderem o seu papel e a finalidade maior que está por trás deles e cumprir os procedimentos administrativos adequadamente, contribuirão de forma significativa para a obtenção do sucesso daquela organização. O resultado final desse sucesso dependerá do bom funcionamento de cada parte desse conjunto.

O segundo passo para a melhoria das organizações públicas é fazer com que tanto os servidores quanto os usuários zelem pelo patrimônio da organização, que é público e pertence a todos. Ao cuidar dos bens, dos recursos materiais, financeiros e humanos, respeitando o que é de todos e cumprir com a sua obrigação enquanto funcionário, observando o tempo, a qualidade do trabalho e a responsabilidade inerente a ele, cumprindo-a de forma eficiente, garantirá a melhoria dos serviços públicos à população.

Se a organização não se preocupar com a manutenção de seu patrimônio, evitar os desperdícios e gastos desnecessários, calcular os custos de cada tarefa e treinar seus funcionários para um melhor desempenho de suas atividades, terá menores condições de sobrevivência. Não dará bons resultados, bons frutos, e poderá, dependendo da sua missão, ser cortada da administração pública. Para apresentar bons resultados, todas as partes da organização e todos os servidores têm que se unir, num esforço coletivo, para melhorar seu desempenho. Como organismo vivo, todas as áreas e setores precisam funcionar corretamente para que não haja comprometimento no atendimento e na realização da missão organizacional.



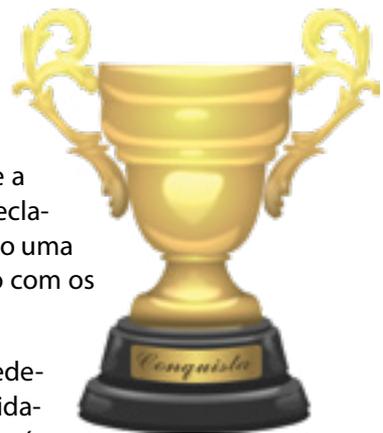
Por isso, cada parte da organização não pode pensar apenas em si mesma, mas compreender qual o resultado final que deve ser obtido por ela e qual seu papel na obtenção desse resultado, comprometendo-se pessoalmente com esse esforço conjunto.

Por último, a organização pública tem que merecer e conquistar a confiança da população. Para isso é fundamental que os padrões de qualidade do atendimento e dos serviços sejam estabelecidos, avaliados e preservados continuamente.

Também é essencial que a organização avalie periodicamente a satisfação de seus usuários e estabeleça procedimentos para ouvir reclamações, reconhecer falhas e corrigi-las, permitindo ao cliente/cidadão uma interação em que ele se sinta respeitado em seus direitos e satisfeito com os serviços a ele oferecidos.

A fim de assegurar esse direito ao povo brasileiro, o governo federal estabeleceu o Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000, cuja finalidade é avaliar a qualidade do atendimento em todas as organizações públicas. O texto desse decreto dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente ao cidadão.

Por meio desse decreto foi fundado o Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que tem como responsabilidade parametrizar e estabelecer os critérios, as metodologias e os procedimentos a serem utilizados no Sistema.



Para conhecer mais sobre esse projeto, seus objetivos, finalidades e metas, além dos padrões de qualidade exigidos para o atendimento ao cidadão, acesse a internet, no endereço: <http://qualidade.planejamento.gov.br>.

Leia o Decreto Executivo nº 3507, de 13 de junho 2000 – Poder Executivo

Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências.

1.4 Princípios da administração pública

Os princípios que regem a administração pública brasileira encontram-se consagrados pelo direito público em quase todo o mundo e são estabelecidos por meio da:

Legalidade.

Impessoalidade.

Moralidade.

Publicidade.

Eficiência.

O princípio da **LEGALIDADE** diz que todo ato da administração pública tem que estar respaldado na Lei (que, por sua vez, necessita de amparo da CF/88). Significa que os atos dos servidores públicos, no exercício das suas funções, devem ser realizados em conformidade com o que determina expressamente a lei. Esta é a primeira distinção importante frente às atividades privadas.



Esse princípio é fundamental para a defesa do Estado democrático de direito; entretanto, não garante a legitimidade e justiça das normas, pois mesmo sendo leis tecnicamente perfeitas, podem ser ilegítimas se não emanarem do poder legitimamente constituído (povo) para legislar e um exemplo disso são os golpes de Estado. Por outro lado, as leis podem ser legais e legítimas, mas causam injustiças sociais como é o caso do aumento da diferença entre ricos e pobres ou a redução dos serviços sociais para os mais necessitados.

Portanto, não se pode confundir: legalidade, legitimidade e justiça apenas.

Se o gestor público não legisla, então, porque saber sobre essas diferenças?



Impessoalidade: princípio da administração pública visando ações e atitudes que enfatizam os cargos e não as pessoas que os ocupam.

- Porque a função de gestor implica em cumprir e fazer cumprir a lei (princípio da legalidade)
- Porque, enquanto gestor, precisará usar alguns instrumentos de comunicação que necessitarão ser redigidos com as mesmas exigências da lei, ou seja, observando a legislação técnica para a escrita de memorandos e ofícios com objetividade, concisão e clareza.

Os atos da administração pública são praticados em nome do Estado e não em nome próprio. Por exemplo, as leis federais iniciam-se sempre com a seguinte frase: “O Presidente da República. Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:” Esse é o princípio da **IMPESSOALIDADE**. São características que tonam as ações dos servidores públicos independentes de qualquer particularidade.



A lei, nas sociedades modernas, possui a característica da universalidade, ou seja, não existe distinção de qualquer espécie. A impessoalidade é a característica que torna as ações dos servidores públicos independentes de qualquer particularidade. Não há preferências, privilégios ou qualquer tipo de diferenciação, a menos que esteja prevista em lei. Também é diferente do setor privado, onde é absolutamente legítimo, e frequentemente recomendável, tratar os clientes de forma diferenciada, personalizada.

O comportamento do servidor público deve conformar-se à moral da sociedade, pautando-se pela:

- Probidade – conduta (do ilícito) do administrador;
- Honestidade – conceito mais genérico;
- Lealdade – confiança;

(Ver Lei 8.429, de 02/06/1992)



Moralidade: qualidade do que é moral. A Moral representa um conjunto de regras estabelecidas no convívio em sociedade e a moralidade, é a atitude, a conformidade da ação, segundo os preceitos e as normas que regem esses costumes sociais da época.

Essas condutas ou ações dos servidores dão luz ao princípio da **MORALIDADE**, que, por sua vez, estão relacionados aos princípios ético-filosóficos que regem as democracias modernas e que se aplicam de modo absoluto em qualquer tempo ou lugar. A iniciativa privada, no entanto, rege-se pelos princípios do mercado: a busca do lucro por meio da competitividade. Isso significa que as suas limitações éticas são outras, diversas daquelas que regem a atividade pública.

A **PUBLICIDADE**, como o próprio nome indica, tem caráter de visibilidade e de transparência e significa aquilo que é feito em público ou em nome do público. Os atos públicos, excetuando as investigações policiais ou motivadas por ações de probidade administrativas, devem ser visíveis à sociedade. Disso decorre, entre outros:

- I. Que haja transparência nas decisões e ações e a responsabilidade pública pelos atos praticados.
- II. Que eles sejam escritos.
- III. Que os editais de licitação sejam divulgados em veículos de grande divulgação.
- IV. Que sejam publicados no Diário Oficial.

Esse princípio novamente difere da iniciativa privada, cujas decisões e ações ocorrem de forma particular e sem publicidade, exceto para comunicar algo que seja do interesse das partes, não requerendo, portanto, a prestação de contas públicas pelas decisões tomadas e que, desde que não impliquem em transgressões aos limites legais, podem permanecer no domínio privado.

Por último, temos o princípio da **EFICIÊNCIA**, que passou a integrar o Art. 37 da Constituição a partir da Emenda Constitucional 19/98. Esse princípio regulamenta e estabelece o uso racional dos recursos que são públicos para as organizações responsáveis pelo atendimento das demandas sociais e, nos planos administrativo e jurídico, para a realização de uma gestão pública competente, eficiente e honesta, comprometida essencialmente com a preservação do interesse público.

Este princípio trata da racionalidade econômica do funcionamento da administração pública, onde os gestores lidam com o dinheiro do contribuinte e por isso, deve ser feito da melhor maneira possível (a melhor relação custo-benefício) ou pelo menos deveria ser feito um grande esforço nesse sentido, pois a gestão pública deve ser um exemplo de eficiência.

Como servidor público, qual a finalidade de observar esses princípios na realização de suas atividades profissionais?

O servidor é antes de tudo um cidadão do Estado e um usuário do próprio serviço público. E como cidadão é também portador dos direitos fundamentais que explicam a própria existência do Estado e de suas organizações. Para chegar a esse nível de entendimento, teve que adquirir um grau de maturidade social e democrática, reconhecendo que o Estado e suas organizações fazem parte da coisa pública e deriva da contribuição de todos.

Ao servidor cabe, portanto, o exercício de uma postura ética que garanta não só o cumprimento dos princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), mas, sobretudo, a legitimidade dos serviços públicos como patrimônio da sociedade. Nesse sentido, o padrão ético no serviço público opõe-se às regras arbitrárias e objetiva garantir o respeito aos interesses de todos. A transparência, a honestidade e a equidade são condutas imprescindíveis para assegurar a própria confiança do cidadão nas instituições e nos serviços por elas prestados.

Para legitimar os serviços que o Estado presta à população e fortalecer a democracia é necessário que os agentes públicos sejam éticos e mantenham uma conduta de respeito à **cidadania** e à nação.

1.5 As novas tendências e exigências do mercado

Vivemos hoje uma era de grandes transformações e mudanças em todas as áreas e setores da economia. A globalização e a abertura de mercado têm exigido das organizações mais eficiência e qualidade como condição *sine qua non* de permanência no mercado. Sobreviverá a empresa que for mais ágil, eficiente e **eficaz** em sua gestão.



Cidadania: qualidade de cidadão. Conjunto de direitos e deveres ao qual um indivíduo está sujeito em relação à sociedade em que vive.

Globalização: forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos.

Eficaz: qualidade do que é alcançado. Diz-se quando se consegue atingir um dado objetivo, quando os resultados são alcançados.

A crise em vários setores da economia vivida pelo Estado e seus segmentos econômicos, sociais e políticos, implica na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo. A globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir novas funções e atividades tanto na iniciativa pública quanto privada. Antes da integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam ter como um de seus objetivos fundamentais simplesmente proteger as respectivas economias da competição internacional, mas depois dela, as possibilidades do Estado de continuar a exercer esse papel diminuíram muito. Seu novo papel é o de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva.



No setor público essa também é uma realidade. Além do povo, agora mais esclarecido e exigente, existe também a imperiosa necessidade de elevar o nível da economia interna e o desenvolvimento do país, tornando-o mais produtivo e competitivo e isso requer da administração pública mais eficiência, qualidade e gestão administrativa, financeira e econômica, a fim de alcançar os objetivos e metas do planejamento orçamentário e para atender essa demanda, enfrenta hoje grandes desafios:

- A falta de recursos do setor público;
- O desmantelamento da máquina do Estado e a falta de profissionalização, valorização e motivação de seus servidores;
- O número crescente de populações marginalizadas e sem condições de sobrevivência, que terão que ser assistidas;
- A necessidade de absorver continuamente novos conhecimentos e tecnologias, produzidos por um mundo em permanente mudança e competição.

Para Régis de Castro Andrade (1993, p. 26), além desses problemas e dificuldades acima, a administração pública enfrenta ainda:



Estabilidade: constitui uma garantia contra a despedida arbitrária do empregado.

A crise administrativa manifesta-se na baixa capacidade de formulação, informação, planejamento, implementação e controle das políticas públicas. O rol das insuficiências da administração pública do país é dramático. Os servidores estão desmotivados, sem perspectivas profissionais ou existenciais atraentes no serviço; a maior parte deles não se insere num plano de carreira. Os quadros superiores não têm **estabilidade** funcional. As instituições de formação e treinamento não cumprem seu papel. A remuneração é baixa.

Para outros autores e especialistas em políticas públicas e gestão governamental, “o verdadeiro problema a ser enfrentado é a pesada herança de um processo de recrutamento e alocação dos quadros marcados simultaneamente pela falta de critérios, clientelismo e heterogeneidade na sua constituição” (apud, Luiz Carlos Bresser Pereira, 2007. pg.251).

Esse é sem dúvida um problema antigo e muito, muito sério enfrentado pela administração pública e que já foi objeto de debate e divulgação no relatório da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (1994, p. 7-8), para quem, embora já devesse ter sido solucionado, dificilmente passará por uma reforma. A afirmação mais adequada e possível nesse documento contraditório e abrangente é de que a reforma do Estado no Brasil deverá refletir as novas circunstâncias emergentes, entre as quais:

Novos Paradigmas Gerenciais: a ruptura com estruturas centralizadas, hierárquicas formalizadas e piramidais e sistemas de controle ‘tayloristas’ são elementos de uma verdadeira revolução gerencial em curso, que impõe a incorporação de novos referenciais para as políticas relacionadas com a administração pública, virtualmente enterrando as burocracias tradicionais e abrindo caminho para uma nova e moderna burocracia de Estado. (Aldino Graef, 1994, p. 3)

Assim, para combater essas dificuldades e enfrentar esses desafios, os gestores da administração pública precisam, juntamente com suas equipes, passar por uma profunda transformação cultural, preparar as pessoas para a realização de tarefas com mais qualidade e de maior complexidade, capacitar e aperfeiçoar os meios, métodos e processos a fim de tornar o trabalho dos setores mais eficiente, produtivo, menos burocrático e mais gerencial.

No Brasil a ideia de uma administração pública gerencial e mais eficiente é antiga. Começou a ser delineada ainda na primeira reforma administrativa, nos anos 30, e estava na origem da segunda reforma ocorrida em 1967. Entre 1995 e 1998, o país vivenciou outra reforma gerencial bem-sucedida nos planos cultural e institucional. A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, à Constituição de 1988, entre outros assuntos, “modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas”. Essa é uma proposta inovadora e que estabelece um marco da transformação da administração pública burocrática para a gerencial.

Deste modo, no Brasil, essas reformas tiveram como objetivo contribuir para a formação de um aparelho de Estado forte e eficiente e responder aos anseios e necessidades sociais emergentes.



O que é uma administração gerencial eficiente?

Para entender melhor essa questão e respondê-la, é necessário entender o que é uma administração burocrática e gerencial.

Entende-se por administração burocrática, nos conceitos da gestão pública, aquela sujeita à hierarquia e regulamentos rígidos, rotina inflexível, lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das necessidades dos cidadãos e que se identifica com grande influência e prestígio de uma estrutura complexa de departamentos na administração da coisa pública, ou seja, o oposto do pressuposto de eficiência que se esperava ao substituí-la pela administração patrimonialista de Estado.



Exercitando o conhecimento

Marque a alternativa correta.

O que é uma administração burocrática?

- É aquela que não se sujeita a nenhum tipo hierárquico, não existe rotina flexível, é barata e muito orientada ao atendimento das necessidades dos cidadãos.
- É aquela sujeita à hierarquia e regulamentos rígidos, rotina inflexível, lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das necessidades dos cidadãos e que se identifica com grande influência e prestígio de uma estrutura complexa de departamentos na administração da coisa pública.

Já a administração pública gerencial, que substitui esse modelo ineficiente da gestão burocrática, é aquela construída sobre bases que consideram o Estado também com uma grande empresa, cujos serviços são destinados ao atendimento de clientes, que na outra forma de gestão eram vistos apenas como usuários cidadãos. Esse modelo propõe mudanças que irão reparar e melhorar a eficiência dos serviços públicos, o desempenho dos servidores e da máquina administrativa e criar o controle de resultados e aperfeiçoamento de processos e procedimentos, suas principais características.

A administração gerencial surge como consequência dos avanços tecnológicos e da nova organização política e econômica mundial, para tornar o Estado capaz de competir com outros países.

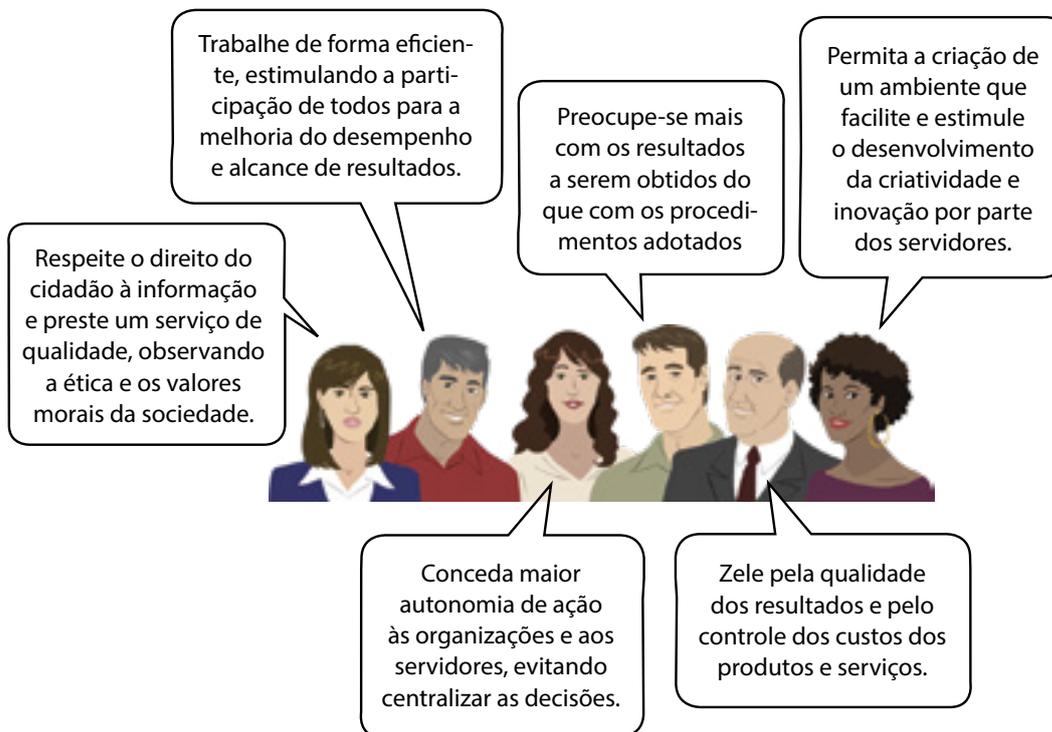


Neste modelo gerencial, a ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA visa à eficiência, à qualidade, à rapidez e também à concretização e solidificação do regime democrático, por meio da participação aberta e intensa do povo brasileiro. Para que esse conteúdo possa ser complementado, recomendo a leitura dos artigos:

Artigo: <http://www.scp.rs.gov.br/upload/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>

Artigo: <http://www.cse.ufsc.br/~e.fernando/Trabajo174.pdf>

Enfim, administração gerencial significa ter uma gestão que:



Apesar dos esforços e das exigências de mercado é muito importante que as empresas públicas e privadas tenham uma gestão administrativa gerencial eficiente e que realmente proporcione resultados satisfatórios e eficazes. Para isso, não basta apenas promover uma mudança nos servidores, mas principalmente nos seus gestores, ou seja, na liderança que comandará o processo e tem a responsabilidade de efetivar este novo modelo de Estado democrático.

Este é também um momento apropriado para que o servidor possa assumir integralmente sua atribuição como representante do Estado e se colocar a serviço do cidadão, no atendimento aos seus direitos e necessidades que é a principal missão do Estado.

1.6 O funcionário público e o trabalho em equipe

Numa matéria publicada no jornal *Gazeta do Povo*, o instituto suíço IMD ao realizar uma pesquisa sobre atendimento público constatou que os serviços prestados pelo governo brasileiro à população era o 5º pior num ranking de 59 países. Ele levantou com principais causas a má gestão do setor público, a seleção e contratação baseada em indicações de cargos políticos e, por isso mesmo, sem profissionalismo, conhecimento e experiências e os baixos salários pagos ao funcionalismo público, o que não conseguia atrair profissionais competentes e mais bem preparados.



Esse instituto apenas colocou em números estatísticos uma situação bem conhecida dos brasileiros, ou seja, o país ficou em quinto lugar no ranking dos piores serviços governamentais analisados, à frente apenas de Grécia (56.º), Argentina (57.º), Ucrânia (58.º) e Venezuela (59.º). O melhor governo para sua população é de Hong Kong, seguido de Cingapura e Suíça.

Ao analisar esses resultados, os estudiosos e especialistas chegaram à conclusão que eles refletem décadas de uma cultura de governo pouco produtiva, despreparada, baseada na indicação política e não na **competência**. O sistema de contratação, apesar de ser feito por meio de concurso público, ainda carece de objetividade, qualificação e eficiência.



Competência: é a integração de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada.



Percebe-se, portanto, que em muitos órgãos do setor público os funcionários carecem de treinamento e qualificação para o exercício da função de atendimento público e o desenvolvimento das atividades internas, ofertando um serviço de má qualidade. E o pior é que as lideranças desses órgãos e ministérios também são ocupadas por gestores públicos indicados politicamente e muitos deles às vezes sem preparo, experiência ou conhecimento específico de gestão e, ainda, culturalmente acostumados a tratar o dinheiro público como se fosse um recurso inesgotável, sem se preocupar em economizar ou geri-los adequadamente.

Essa forma de indicação política dos cargos impede que a burocracia se profissionalize e que os setores sejam estruturados com base na competência e máxima eficiência dos recursos, pela falta de continuidade em função da dança dos cargos. Outro fator impeditivo é a substancial diferença existente na forma de trabalho estabelecida entre o servidor público e o seu órgão, que é de natureza diversa da iniciativa privada, porque o gestor público também está sujeito ao “princípio da legalidade” administrativa dos recursos públicos. Isso significa dizer que ele nada pode fazer se a lei não autorizar primeiramente.

(...) o princípio da legalidade significa que a Administração sempre se submeterá à lei e só poderá agir quando – e como – a lei autorizar. Enquanto ao particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza (MELLO, (2009, p. 10-11).

Por isso, no setor público, as ações administrativas tendem a ser mais lentas e de difícil alteração. Na iniciativa privada, quando há conflitos entre patrões e empregados, eles são rapidamente tratados pelos organismos sociais e associações sindicais, que fazem a mediação dos interesses e resolvem os

problemas entre as classes, o que não acontece com as associações voltadas aos servidores públicos, pois em função dessas restrições não podem intervir e alterar as formas e condições de trabalho de forma abrangente, porque dependem das instâncias políticas e administrativas.

Deste modo, as políticas de recursos humanos estabelecidas entre os setores públicos e privados também são diferentes e acabam contribuindo para a continuidade da má qualidade na prestação de serviços públicos.

No setor privado, as funções de RH envolvem seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento, controle e manutenção, entre outros, e têm como critério básico de contratação a competência e a economicidade, unindo o melhor nos dois sentidos, por meio do estabelecimento de diretrizes compatíveis entre o desempenho e eficiência do trabalhador e os objetivos traçados pela empresa.



Se mesmo diante da aplicação de todos os critérios de seleção e treinamento as pessoas contratadas não atuarem de forma eficiente, correspondendo ao que se espera delas e da sua capacidade produtiva, elas são desligadas da empresa e outras imediatamente ocupam o seu lugar, pois a empresa sobrevive de resultados e necessita da máxima eficiência de seus colaboradores para vencer a concorrência e proporcionar qualidade aos seus processos e não tem burocracias impeditivas ou que possam retardar o reinício do processo de contratação. De igual modo, os funcionários quando insatisfeitos ou desmotivados podem solicitar seu desligamento e/ou sua transferência para outros departamentos ou setores que melhor se adapta ao seu perfil. Tudo isso gera a eficiência do setor.

Já no setor público, essa não é a realidade. A área de RH restringe-se à habitual função de administração de pessoal, controlando e acompanhando o funcionalismo no seu dia a dia nos órgãos e concentrando seus esforços basicamente nos processos de seleção pós-concurso, treinamento tático e remuneração, não desenvolvendo qualquer ação de acompanhamento, treinamentos contínuos, desenvolvimento e mediação dos conflitos dentro das diversas instituições ou órgãos. Além disso, não tem como afastar, demitir, contratar ou transferir o funcionário que não corresponde ou que não tem eficiência, com a mesma urgência ou facilidade que a iniciativa privada, para o atendimento da sua necessidade.



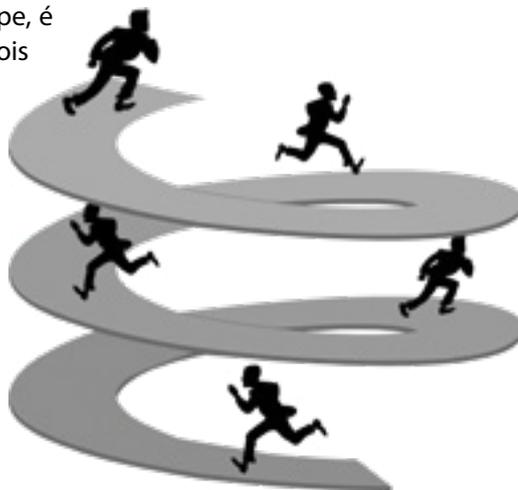
Entretanto, sendo o servidor público também um cidadão que utiliza os serviços públicos, entende que não dá mais para continuar da mesma forma e também quer e exige mudanças do governo federal. Como os cidadãos comuns, também não aguenta mais a burocracia dos órgãos e nem a ineficiência dos processos administrativos; todos querem mudanças.

O servidor, além de usuário, é também um elo entre o governo e a comunidade e, se estiver consciente de seus direitos e deveres e também motivados, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população.

Na iniciativa privada, os funcionários são motivados a trabalhar em equipe. O trabalho em equipe possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados, uma vez que otimiza o tempo de cada pessoa e ainda contribui para a diversificação, qualificação e troca de experiências, favorecendo o desenvolvimento de atividades coletivas e a facilitação do processo de aprendizagem dos outros indivíduos do grupo na realização das tarefas.

O trabalho realizado em equipe gera esforços coletivos na resolução dos problemas e no serviço público, essa sinergia pode trazer grandes resultados, pois facilita o conhecimento e a aprendizagem dos servidores na realização de suas tarefas ou atividades, de modo que cada um venha desempenhar sua função com maior qualidade e eficiência, a fim de alcançarem juntos um só objetivo que é o sucesso pessoal, profissional e da coletividade.

Como as atividades em equipe representam a soma dos esforços coletivos, seus resultados quer sejam positivos ou negativos, de sucesso ou de fracasso, também fazem parte dos erros ou acertos conquistados pela equipe, ou seja, todos são responsáveis na mesma medida. Para que o trabalho seja feito em equipe, é necessária a participação e o envolvimento de todos, pois ele não existe se as pessoas estiverem preocupadas em realizar apenas sua tarefa ou atividade. O trabalho coletivo exige o empenho de todos, na mesma medida, para que se possam alcançar juntos os objetivos comuns e o atingimento das metas. Alcançados os objetivos, cumpridas as metas, o reconhecimento deve ser compartilhado, porquanto o resultado obtido é decorrente do esforço de todos.



No setor público, dada a suas peculiaridades, o gerenciamento de equipes, no que diz respeito à obtenção de resultados satisfatórios e à melhoria de contínua de desempenho, tem significado, sem dúvida, um grande desafio para os gestores. Eles têm presenciado um significativo crescimento na demanda, pelo aumento da criminalidade, redução dos postos de trabalho, globalização da economia, etc., mas ainda não conseguem encontrar uma solução e, por isso são muito criticados, sobretudo, pela demora na prestação de serviços com qualidade e agilidade.

Nesse sentido, as melhorias no desempenho dessas equipes de trabalho do setor público ocupam cada vez mais uma posição destacada, tratando-se de transformações e mudanças na forma de prestação de serviços realizados pelos servidores públicos. Os órgãos e gestores públicos para alcançarem esses resultados precisam valorizar individualmente os servidores que compõem suas equipes, treinando-as, motivando-as, preparando-as e incentivando-as a mudarem suas posturas e valores. Daí, ressaltar que a garantia do sucesso no desempenho das tarefas realizadas pelas equipes do setor público passam, prioritariamente, pela atuação dos seus gestores, a quem cabe o exercício do principal papel no trabalho em equipe.

A melhoria contínua dos serviços públicos envolve um conjunto de ações administrativas voltadas a orientar o comportamento dos servidores e as relações interpessoais entre eles. Essas ações devem ser norteadas de modo a atender às necessidades e finalidades de cada órgão e/ou setor e, ainda, estarem em conformidade com as normas legais e regulamentares da administração pública geral e específica do órgão.



Gerir pessoas é acreditar na capacidade e no desenvolvimento permanente de suas competências e potencialidades individuais, que, somadas as do grupo, reúnem as condições necessárias para a superação dos limites e desafios propostos, gerando a satisfação e a qualificação que o funcionalismo público requer.



Portanto, para alcançar novos e melhores resultados no setor público, os gestores precisam formar equipes de “**alta performance**”, como na iniciativa privada, e não apenas grupos. “Toda equipe é um grupo, porém nem todo grupo é uma equipe.” (Carlos Basso, sócio-diretor da Consultoria CR Basso). 2008. O grupo é formado por um conjunto de pessoas que têm afinidades e buscam um objetivo comum como, por exemplo, ir ao restaurante, assistir a um filme, estudar num biblioteca, participar de uma corrida, etc. No entanto, esse grupo não pode ser considerado uma equipe, porque uma

equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas. Grupo são todas as pessoas que vão ao cinema para assistir ao mesmo filme. Elas não se conhecem, não interagem entre si, mas o objetivo é o mesmo: assistir ao filme. Já equipe pode ser o elenco do filme: Todos trabalham juntos para atingir uma meta específica, que é fazer um bom trabalho, um bom filme (FLEURY, ano, página).



Alta performance: significa desenvolver as atividades com um nível superior de qualidade, a ponto de alcançar alto padrão de desempenho e eficiência nos resultados.



Equipe



Grupo

Ter uma equipe altamente eficaz no governo é mais do que reunir e formar um grupo de pessoas colocando-as para trabalhar juntas nos setores e órgãos. Para formar uma equipe, o líder precisa reunir talentos. Uma equipe é formada por pessoas que reúnem esforços, trabalham juntas e unidas num mesmo objetivo a fim de alcançar metas preestabelecidas.

Portanto, **o grande desafio do líder é:**

Estimular a formação de equipes, estimular os treinamentos e fomentar o autodesenvolvimento.



Conclusão

Ao final desta lição, você aluno(a), já está preparado(a) para iniciar com aproveitamento o curso de “ATENDIMENTO PÚBLICO”. No setor público, a motivação e os interesses são diferentes. Por isso, foi necessário trabalhar esse capítulo para que você pudesse entender primeiramente quais são as reais funções e finalidades do Estado e a sua missão enquanto gestor do bem comum e dos interesses coletivos. A missão fala da sua essência, da sua finalidade e objetivo. Com isso, você aprendeu que a principal função do Estado é atender às necessidades básicas e comuns a todos os seus cidadãos. O Estado, para executar sua missão, estabeleceu normas, regras e princípios que regem as relações de trabalho dos servidores públicos e os orientam nas suas condutas e valores éticos culturais. Vimos que as novas tendências e exigências do mercado levaram a administração pública a buscar novas metodologias de trabalho, a fim de melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços ofertados ao cliente cidadão. E por fim, falamos sobre o trabalho executado pelos funcionários públicos e a necessidade de maior empenho e realização de um trabalho em equipe para realmente promover a mudança no setor público e, com isso, oportunizar ao povo brasileiro maior qualidade e melhoria na prestação de serviços públicos no Brasil.



Parabéns, você finalizou esta lição!

Agora responda às questões ao lado.

Exercícios

Questão 01 – Tomando como base o Estado e suas funções e finalidades, responda às questões abaixo enumerando a 2ª (segunda) coluna de acordo com a 1ª (primeira).

- | | |
|------------------------------|---|
| a. O que é o Estado | <input type="checkbox"/> Resolução de conflitos e punição da violação das leis. |
| b. São finalidades do Estado | <input type="checkbox"/> Composto por pessoas. |
| c. São funções do Estado | <input type="checkbox"/> Cuidar do bem-estar econômico e social. |
| | <input type="checkbox"/> Um espaço territorial. |
| | <input type="checkbox"/> Executor das leis e satisfação das necessidades coletivas. |
| | <input type="checkbox"/> Promover a justiça. |

Assinale a sequência correspondente.

- a) b, a, c, a, a, c
- b) c, a, b, a, c, b
- c) a, b, c, c, b, a
- d) c, b, a, a, c, b

Questão 02 – Ainda em relação ao Estado, nas alternativas abaixo, existem algumas que estão incorretas e não correspondem à verdade em relação ao Estado, suas funções e finalidades. Identifique-as e marque a única alternativa CORRETA.

- a) Na realidade o Estado e o funcionalismo público são prestadores de favores à população.
- b) Estado é a própria sociedade e foi criado para servi-la atendendo-a nas suas necessidades de regulamentação, garantia da ordem, distribuição de bens e satisfação das necessidades básicas nas áreas de saúde, habitação, segurança, enfim, de todos os seus direitos e deveres constitucionais.
- c) O Estado democrático exige dos governantes e de seus líderes uma postura alinhada aos seus princípios básicos, colocando em primeiro lugar a sociedade e seus interesses, pois essa é a sua obrigação e sua função essencial.
- d) O Estado não atua sozinho, ele só existe em função de sua população e por isso tem que abraçar a sociedade e abrir espaços para sua participação e interesses coletivos, estabelecendo parcerias e desenvolvendo competências de forma a abrolhar os resultados esperados pela população.

Questão 03 – Marque a alternativa incorreta.

- a) As organizações públicas devem ter como prioridade a garantia do bem-estar da população e a prestação de serviços com qualidade, agilidade e eficiência e não o lucro, que é uma característica principal da organização privada.

b) Nas empresas públicas, quando a remuneração dos serviços é paga diretamente pelas pessoas que os utilizam ou adquirem os seus bens, a motivação deve ser o lucro.

c) A organização privada, apesar de ter importante papel no atendimento às múltiplas demandas de bens e serviços da sociedade, tem como principal estímulo obter maiores rendimentos e lucros para os seus proprietários, por meio da oferta de seus produtos e serviços ao mercado.

d) Se lucro vier em primeiro lugar, a empresa pública perde o foco e a finalidade maior de sua existência que é servir ao povo e à nação, o que confere ao gestor uma grande responsabilidade pessoal para que a missão dessas organizações públicas seja cumprida.

Questão 04 – A missão é a razão de ser das organizações tanto públicas quanto privadas. Toda organização nasce com objetivo, uma finalidade. Sendo assim, é INCORRETO afirmar em relação a esse tema que:

a) a MISSÃO organizacional define qual é o negócio da organização, no que ela atua, seu ramo, sua atividade, sua finalidade ou motivo de sua existência;

b) ela envolve os objetivos essenciais do negócio e está focada fora da empresa;

c) apesar de diferente, todas as missões organizacionais, públicas ou privadas, se complementam e se dirigem para um mesmo fim: atendimento às múltiplas demandas de bens e serviços, tendo como principal estímulo obter maiores rendimentos e lucros para as organizações, por meio da oferta de seus produtos e serviços ao mercado;

d) a missão deve traduzir: a filosofia da empresa (valores, crenças, cultura); Objetividade e clareza e a estratégia organizacional, indicando o caminho a ser seguido.

Questão 05 – Os princípios que exigem objetividade no atendimento do interesse público, vedando a promoção pessoal de agentes ou autoridades e que impõem a todo agente público a realização de suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional denominam-se respectivamente:

a) impessoalidade e eficiência;

b) publicidade e impessoalidade;

c) impessoalidade e moralidade;

d) deficiência e legalidade.

Questão 06 – Gestão Pública. Define-se Gestão Pública como:

a) O estudo aplicado às organizações públicas.

b) A ciência aplicada ao campo empresarial.

c) Uma tarefa exclusiva para os cargos eletivos (prefeitos, governadores, etc.) e para os funcionários públicos concursados.

d) O campo do conhecimento e do trabalho relacionados às organizações, cuja missão seja de interesse público ou a este afete.

Questão 07 – Dentre os critérios de avaliação da gestão pública, deve-se levar em consideração, além da excelência no atendimento aos cidadãos:

a) Os interesses dos superiores hierárquicos.

- b) O valor final agregado para a sociedade produzido pelas ações.
- c) As demandas do povo, especialmente a população mais necessitada.
- d) Aqueles que efetivamente pagam impostos e taxas.

Questão 08 – Na Gestão Pública, diferentemente da Gestão em Empresas Privadas, o gestor deve:

- a) Obedecer rigorosamente a legislação existente quanto aos recursos financeiros previstos anualmente.
- b) Realizar gastos, independentemente do previsto no planejamento orçamentário, com a justificativa do atendimento à demanda.
- c) Realizar gastos planejando incluí-los em orçamentos futuros, alegando necessidade premente.
- d) Contratar empresa de consultoria para auxiliá-lo na gestão, mesmo sem previsão, com a justificativa de implantar redução de custos.

Questão 09 – Pode-se apontar como uma das características do Programa Nacional de Desburocratização, implantado no início dos anos 80:

- a) Diminuição do peso das instituições burocráticas no serviço público, procurando retomar alguns procedimentos tradicionais da rotina administrativa, não necessariamente alinhados com a eficiência.
- b) Foco no usuário do serviço público, concentrando-se na produção de mudanças no comportamento e na atuação da burocracia pública.
- c) Retomada dos conceitos contidos no Decreto-Lei 200, de 1967, buscando, assim, a atuação administrativa centralizada, sem, no entanto, deixar de lado a dimensão política do governo.
- d) Introdução, no setor público, do conceito de administração mínima, com a redução da atuação estatal em setores onde a mesma tenha se mostrado ineficiente.

Questão 10 – Com relação à missão de uma organização, é INCORRETO afirmar que:

- a) É um objetivo amplo da organização.
- b) É baseado em premissas do planejamento estratégico.
- c) Expressa os valores da organização.
- d) Não pode ser alterada. É definitiva.