

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**ATENDIMENTO AO PÚBLICO - TRABALHANDO COM
CELERIDADE, EFICÁCIA E EFICIÊNCIA.**

Por: Henrique Manoel Magalhães Eusébio

Orientador

Prof: Ana Cristina Guimarães

Rio de Janeiro

2010

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO A VEZ DO MESTRE**

**ATENDIMENTO AO PÚBLICO - TRABALHANDO COM
CELERIDADE, EFICÁCIA E EFICIÊNCIA.**

Apresentação de monografia à Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humanos

Por: Henrique Manoel Magalhães Eusébio.

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto A Vez do Mestre, que através de sua equipe de professores, de coordenação e apoio muito contribuíram para eu dar mais este passo. Agradecimentos especiais as Professoras Ana Cristina, orientadora desta monografia e Janaina Abreu, pela dedicação e paciência. Aos colegas de turma pela convivência, amizade e pela troca de experiências. Desejo boa sorte a todos.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, pois com ele tudo é possível. A toda minha família, meus pais pelo esforço e dedicação e em especial a minha esposa e minha filha pelo apoio, carinho e compreensão, principalmente nos momentos que, mesmo estando em casa, eu precisei estar ausente. Que nunca lhes falte saúde, paz, alegria e esperança.

Eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

HELY LOPES MEIRELLES

RESUMO

O estudo que aqui será apresentado tem como objetivo demonstrar que treinamento e capacitação contínuos do servidor público conduzirão o mesmo a um grau de eficiência elevado nas suas respectivas áreas de atuação. Procuramos evidenciar que um atendimento de qualidade, onde o cidadão é visto como o foco da nova administração pública, é o ponto de partida para, por meio de ações inovadoras, atingir-se a qualidade esperada em um sentido amplo.

Divido em quatro capítulos, onde o primeiro objetiva fazer uma apresentação do serviço público ao leitor, com ênfase nas funções do Estado, da Administração Pública e o papel servidor público. O segundo capítulo aborda, de uma forma generalista, a ferramenta do treinamento, suas etapas e a necessidade de sua continuidade na qualificação e capacitação do servidor público. O terceiro capítulo enfoca o atendimento ao cidadão sob o perfil da nova administração pública, que rompe seus laços com um passado ligado a modelos burocráticos e posiciona o cidadão como foco dessa nova ideologia. O último capítulo procura demonstrar as ações que a administração pública tem realizado para colocar em prática todo o processo de inovação que ela se propôs a executar. Em suma, é uma resposta ao seguinte questionamento: o que tem sido feito para melhorar o atendimento ao cidadão?

METODOLOGIA

Este trabalho descreve as etapas necessárias, para através das ferramentas de treinamento existentes, buscar a excelência no atendimento no serviço público. Para tanto, utilizou-se um estudo de fundo conceitual e teórico calcado em pesquisa bibliográfica, pesquisa por meio eletrônico somado as experiências próprias vivenciadas ao longo de minha carreira profissional associadas aos conhecimentos adquiridos durante a realização do curso de pós-graduação. A partir da análise dos novos modelos da administração pública com foco no usuário foi possível perceber a evolução necessária ao perfil dos servidores envolvidos na área de atendimento, as tendências que se apresentam no contexto atual e os demais processos que envolvem os diferentes modos de fazer atendimento. Por sua vez, o olhar sobre o usuário-cidadão permitiu a verificação do relacionamento ideal entre a administração pública e o cliente-cidadão, e ainda, a identificação dos fatores que podem dificultar essa relação.

Este trabalho não pretende apresentar a solução e o ponto final para a temática apresentada. Por outro lado, ele busca identificar novos caminhos traçados pela administração pública que conduzam a melhoria constante do processo de trabalho através da capacitação dos servidores públicos responsáveis, entre outras atividades, pelo atendimento ao cidadão.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I – O Estado, a administração pública e o servidor público	11
Parte I – O Estado Brasileiro	11
Parte II – A administração pública	14
Parte III – O servidor público	19
CAPÍTULO II - A importância do treinamento	24
Parte I – Uma ferramenta para o crescimento organizacional	24
Parte II – A necessidade de treinar	32
CAPÍTULO III – Atendimento ao cidadão	43
Parte I – Eficácia, eficiência e qualidade	43
Parte II – Foco no cidadão	52
CAPÍTULO IV – Como atender às expectativas do cidadão-usuário	56
CONCLUSÃO	62
ÍNDICE DE ANEXOS	64
BIBLIOGRAFIA	81
ÍNDICE	83
FOLHA DE AVALIAÇÃO	85

INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações convivem com mudanças constantes e intensas. Em sua busca por um alto padrão de qualidade dos serviços prestados, estas organizações proporcionam um maior desenvolvimento de seu pessoal, visando sempre uma melhor colocação e competitividade no mercado. A Administração Pública, por sua vez, não se coloca à margem desta realidade. Capacitar e motivar o servidor são premissas básicas para se alcançar o binômio produtividade-qualidade.

Para se atingir os objetivos traçados pela administração pública, em seus diversos setores, colocando o cidadão como foco principal de sua atenção, as duas ferramentas citadas (motivação e qualificação) tornam-se essenciais para o crescimento do servidor em um sentido mais amplo. O servidor precisa estar sempre motivado e em condições de demonstrar a sua qualidade em razão do seu conhecimento. E para manter esta qualidade como diferencial, a administração pública deve buscar manter o seu quadro de servidores sempre reciclados e treinados. Um treinamento bem realizado exercerá uma expressiva influência sobre o comportamento do servidor na execução de suas tarefas, atendendo assim, a um dos objetivos da administração pública que é o alcance de resultados positivos na prestação de seus serviços ao cidadão.

Todavia, a satisfação do servidor público deve estar diretamente relacionada ao seu bom desempenho e a produtividade, cabendo à administração pública, neste sentido, proporcionar as ferramentas necessárias para estas realizações.

Com base no princípio de que se diferenciar no mercado é necessário, e que estratégias de prestação de serviço devem ser criadas dentro das organizações e do serviço público, para que isso aconteça, a capacitação do servidor público torna-se um grande diferencial, uma vez que, se uma organização bem sucedida atinge seus resultados com funcionários bem capacitados, este pressuposto não seria diferente em relação à administração pública.

Em razão da importância da necessidade de realização contínua de treinamentos aos servidores públicos, este estudo pretende abordar em linhas gerais os conceitos, metodologias e etapas de um treinamento e demonstrar que a capacitação do servidor público para um atendimento de qualidade ao cidadão impactará positivamente nos demais serviços prestados pela administração pública, uma vez que, o processo de treinamento precisa ser visualizado como uma vantagem para a conquista da qualidade dentro de qualquer organização pública ou privada. Através de um atendimento célere, eficiente e eficaz, e que tenha como objetivo, além da eficácia e agilidade, o respeito ao cidadão alcança-se a Excelência no Atendimento, importante premissa para a prestação de um serviço público de qualidade. Este serviço está pautado no contexto atual vivenciado pela administração pública que é o foco no cidadão demonstrado através de experiências inovadoras na área de atendimento.

Inerente a necessidade de evoluir, comum ao ser humano, treinamento, desenvolvimento e capacitação não podem ser vistos apenas como elementos técnicos e sim como elementos estratégicos na articulação do negócio. Para isso, é fundamental a conscientização, a responsabilidade social, o respeito ao bem-público e ao cidadão aliados ao bem-estar e qualidade de vida do servidor.

CAPÍTULO I

O ESTADO, A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O SERVIDOR PÚBLICO.

Parte I – O Estado Brasileiro

Todo o poder emana do povo...

O Direito Constitucional define o Estado como uma organização juridicamente soberana de um povo em um determinado território. Este Estado edita leis obrigatórias para a coletividade e o próprio Estado visando o bem comum deste povo.

O território é o limite dentro do qual o Estado exerce seu poder soberano sobre as pessoas e bens e compreende a extensão circunscrita pelas fronteiras, as águas territoriais, o ar e o subsolo correspondentes.

A Constituição, como o sistema de normas estruturais de uma dada sociedade política revela e explicita as bases do Estado. É neste documento, quando se apresenta na forma escrita, que se encontram as diretrizes máximas e invioláveis e que expressam a autodelimitação do poder estatal. Para que exista o Estado é imprescindível que a coletividade exerça o poder político que encontra sua maior expressão na elaboração da carta constitucional. O Estado moderno caracteriza-se por chamar a si a tarefa de estimular a satisfação das necessidades coletivas. O poder do Estado é uno, daí decorrendo que todos os atos estatais se revestem e emanam do mesmo poder.

O Governo Soberano é o componente que conduz o Estado, que detém e exerce o poder absoluto emanado do povo. A concepção de Estado moderno repousa sobre duas bases representados pela soberania popular e pela divisão das funções estatais. A Constituição da República Federativa do Brasil, em seu Artigo 1º, parágrafo único enuncia que: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. O povo é o componente humano, submetido juridicamente ao Estado. Os diferentes órgãos são os instrumentos de que se vale o estado para executar suas funções descritas na carta magna.

O Estado brasileiro é organizado de acordo com a teoria da tripartição do Poder do Estado, como está disposto no artigo 2º da Constituição Federal:

“São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”.

A fórmula da Teoria da Separação dos Poderes, idealizada por Charles de Montesquieu, importante filósofo, político e escritor francês em sua obra "O Espírito das Leis" (1748), consiste em atribuir o exercício do Poder do Estado a órgãos distintos e independentes, cada qual com uma função específica, prevendo-se ainda um sistema de controle entre poderes, de modo que nenhum dos integrantes dos três Poderes pudesse agir em desacordo com as leis e a Constituição. Esse sistema de controles recíprocos é também conhecido como "sistema de freios e contrapesos", expressão tomada da doutrina norte-americana. A popularidade de poderes, distribuídos pelos órgãos que exercem o poder, assim tripartido, mas que permanece uno, localiza-se no Poder Legislativo, Poder Judiciário e Poder Executivo. As garantias do indivíduo, frente ao poder soberano e supremo do Estado, consubstanciam-se e logram eficácia na separação dos poderes.

Cada Poder do Estado exerce preponderantemente uma função típica e secundariamente funções atípicas. Assim:

- o Poder Legislativo elabora leis, respeitando o que foi traçado na Constituição Federal;
- o Poder Judiciário soluciona conflitos entre pessoas, ou entre indivíduos e o Estado, entre grupos, segmentos da sociedade, coletividades, etc;
- e o Poder Executivo administra, ou seja, realiza os fins do Estado, adotando concretamente as políticas para este fim.

Entre as funções atípicas está o controle entre os Poderes. Essa questão é fundamental para compreender as relações entre os Poderes do Estado.

O tema, que neste estudo, será explorado não requer um aprofundamento quanto à concepção do Estado, e deixadas de lado às questões referentes aos Poderes Legislativo e Judiciário, iniciar-se-á a Parte II deste primeiro capítulo que se situa no âmbito do Poder Executivo: A Administração Pública.

Parte II – A Administração Pública

“Toda função pública representa a execução continuada e permanente da tarefa do estado para a realização de seus fins”.(Ruy Cirne Lima)

A Administração Pública pode ser entendida como a atividade que os órgãos que compõem o Poder Executivo desenvolvem com vistas à consecução da finalidade do Estado, traduzida na satisfação do interesse social e no cumprimento de suas obrigações fundamentais de Estado.

Segundo Maria Sylvia Zanella de Pietro, a Administração Pública pode ser conceituada sob dois sentidos: o subjetivo e o objetivo. Em sentido subjetivo a Administração Pública pode ser vista como o conjunto de agentes públicos, de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado, a qual cabe, predominantemente (e não exclusivamente) ao Poder Executivo. Já em sentido objetivo, a Administração Pública pode ser vista como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a concepção dos interesses coletivos.

A Administração Pública divide-se em dois grandes grupos: a administração direta (centralizada) e a administração indireta (descentralizada). A administração direta é formada pelo conjunto de órgãos administrativos

subordinados diretamente ao Poder Executivo de cada uma das esferas governamentais autônomas: União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A administração indireta, por sua vez, é formada por entidades descentralizadas que se destinam à prestação de determinados serviços ou à exploração de determinadas atividades econômicas. São as autarquias, as fundações de direito público, as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

É nítido que os fins da Administração Pública são sempre o interesse público ou o bem da coletividade, sendo que toda e qualquer atividade administrativa deve almejar este objetivo, pois toda atividade ou ato praticado pelo administrador público que se afastarem deste fim serão considerados ilícitos.

Graves e pesados são os encargos daqueles que gerenciam sobre bens e interesses da sociedade. Se de um lado lhes são conferidos poderes para o eficaz desempenho de suas atribuições, de outro, lhes são impostos deveres. O poder administrativo é atribuído à autoridade para remover interesses particulares que se opõem ao interesse público. Assim, o poder de agir se converte no dever de agir, não se admitindo a omissão da autoridade diante de situações que exigem sua atuação.

A Administração Pública é orientada por um elenco de princípios, de forma que, sua atuação em qualquer ato que lhe exterioriza a vontade, só pode ser licitamente praticado se destinado ao seu precípuo objetivo, representado pelo interesse público.

Os princípios são as idéias centrais de um sistema, estabelecendo suas diretrizes e conferindo a ele um sentido lógico, harmonioso e racional, o que possibilita uma adequada compreensão de seu modo de organizar-se. Os princípios determinam o alcance e sentido das regras de um determinado ordenamento jurídico. Constituem os fundamentos da ação administrativa, ou, em outras palavras, os sustentáculos da atividade pública; relegá-los é desvirtuar a gestão dos negócios públicos e esquecer o que há de mais elementar para a boa guarda e zelo dos interesses sociais. No *caput* do artigo 37 da Constituição federal encontram-se explícitos alguns destes princípios: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:...”.

O Princípio da Legalidade significa que todo e qualquer ato administrativo, somente será válido se houver lei que o fundamente. O administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não pode se afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso; a eficácia de toda a atividade administrativa está condicionada ao atendimento da lei.

O Princípio da Impessoalidade significa que os atos e provimentos administrativos deverão ser expressão da vontade do Estado e não do capricho ou arbitrariedade do servidor. Junto ao princípio da finalidade que exige que o ato seja praticado sempre com finalidade pública, o administrador fica impedido de buscar outro objetivo ou de praticá-lo no interesse próprio ou de terceiros; pode, entretanto, o interesse público coincidir com o de particulares.

O Princípio da Moralidade significa que a moralidade administrativa constitui pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública (Constituição Federal de 1988, art. 37), sendo que o ato administrativo não terá que obedecer somente à lei jurídica, mas também à lei ética da própria instituição, pois nem tudo que é legal é honesto; a moral administrativa é imposta ao agente público para sua conduta interna, segundo as exigências da instituição a que serve e a finalidade de sua ação: o bem comum.

O Princípio da Publicidade é necessário para que haja transparência na Administração Pública, é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. Além de assegurar os seus efeitos externos, o princípio da publicidade visa propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral; abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de apropriação de conhecimento da conduta interna de seus agentes.

O Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Introduzido pela EC 19/98, exige, por um lado, o melhor desempenho possível do agente público, a fim de se obter o melhor resultado na prestação dos serviços, por outro lado, requer racionalidade no modo de organização, estruturação e disciplina da Administração Pública, com o mesmo intuito de se alcançar os melhores resultados.

O administrativista, Hely Lopes Meirelles, alinha também quatro princípios inerentes ao serviço público, a saber:

I – Princípio de permanência que impõe a continuidade no serviço;

II – Princípio da generalidade que estabelece serviço igual para todos;

III – Princípio da cortesia que se traduz em bom atendimento e digno tratamento para com o público.

Em relação a este último princípio, o autor afirma que os direitos dos usuários se configuram como direitos cívicos que dão ensejo à exigibilidade da prestação do respectivo serviço frente aos órgãos aos quais foram cometidas as atribuições pertinentes.

Para a realização da prestação dos serviços públicos, para a execução desta função do Estado, através da Administração Pública, que é o instrumental de que se vale para pôr em prática as opções políticas do governo, utiliza-se dos agentes públicos, recursos humanos selecionados dentro da coletividade, através de formas legalmente estabelecidas, que visam garantir aos usuários o cumprimento do dever do Estado, de acordo com os princípios já mencionados, e para os próprios agentes, a igualdade de oportunidade de ingresso na função pública. O funcionalismo público, as formas de acesso aos cargos públicos, o estágio probatório e outros temas pertinentes serão abordados na Parte III deste capítulo.

Parte III – O Servidor Público

Lealdade, obediência e conduta ética.

Os agentes administrativos são todos aqueles que exercem uma função pública de caráter permanente em decorrência de um vínculo, profissional estabelecido com o Estado. Integram os quadros funcionais das entidades federativas, nos três Poderes, e das entidades da Administração indireta. Sujeitam-se à hierarquia funcional e ao regime jurídico da entidade a que pertençam.

Os servidores públicos constituem subespécies dos agentes administrativos, categoria que abrange a grande massa de prestadores de serviços à Administração e a ela vinculados por relações profissionais, em razão da investidura em cargos e funções, a título de emprego e com retribuição pecuniária.

No parecer de Maria Sylvia Zanella di Pietro, são as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.

A Constituição Federal de 1988 substituiu a expressão funcionário público por servidor público e previu na redação original do artigo 39 regime jurídico único para os servidores da Administração direta, autarquias e fundações públicas. Entretanto, a partir da Emenda Constitucional 19/98, a exigência deixou de existir, de modo que cada esfera governamental poderá instituir o regime estatutário (regido na esfera federal pela Lei 8.112/90) ou o contratual (regido na mesma esfera pela Lei 9.9625/00), com possibilidade de conviverem os dois regimes na mesma entidade ou órgão, não havendo

necessidade de que o regime adotado para a Administração direta seja igual para as autarquias e fundações públicas.

Na definição de Maria Sylvia Zanella di Pietro, os servidores públicos compreendem:

- a) Servidores estatutários - sujeitos ao regime estatutário e ocupantes de cargos públicos;
- b) Empregados públicos – contratados sob regime de legislação trabalhista e ocupantes de emprego público;
- c) Servidores temporários – contratados por um período de tempo determinado para atender necessidade temporária de excepcional interesse público, que exercem função sem estarem vinculados a cargo ou emprego público.

Cargo Público é a denominação dada a mais simples unidade de poderes e deveres estatais a serem expressos por um agente (Celso Antonio Bandeira de Mello). Segundo Hely Lopes Meirelles é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei. Nos termos da Lei 8.112/90, em seu artigo 3º, é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Empregos Públicos são núcleos de encargo de trabalho a serem preenchidos por agentes contratados para desempenhá-los sob uma relação trabalhista (Consolidação das Leis do Trabalho). Sujeitos a uma disciplina

jurídica que, embora sofra algumas influências, basicamente é aquela aplicada aos contratos trabalhistas em geral.

Função Pública é o conjunto de atribuições às quais não corresponde um cargo ou emprego e que a Administração confere a cada categoria profissional ou comete individualmente a determinados servidores para a execução de serviços eventuais.

Todo cargo tem função, mas pode haver função sem cargo. As funções do cargo são definitivas e as funções autônomas são provisórias, em face da transitoriedade do serviço que visam atender. Por essa razão, as funções permanentes da Administração Pública devem ser desempenhadas pelos titulares de cargos e as transitórias por servidores contratados temporariamente. Os servidores podem adquirir estabilidade nos cargos, mas jamais nas funções.

Os deveres e direitos do servidor público são estabelecidos no art. 116 da Lei 8.112/90 (na esfera federal) e na Constituição Federal de 1988, nos artigos 37 a 41, respectivamente. Os deveres são impostos aos servidores como requisitos para o bom desempenho de seus encargos e regular funcionamento dos serviços públicos; tais deveres são: de lealdade, de obediência, de conduta ética e outros comumente especificados nos estatutos.

Os direitos estão detalhados, como dito anteriormente, na Constituição Federal de 1988. Consubstanciam-se no exercício do cargo, na remuneração, nas férias, na aposentadoria e demais vantagens concebidas pela Constituição Federal e leis regulamentadoras da atividade funcional. A competência para organização dos quadros de pessoal necessários está deferida à entidade

estatal a que pertencem os serviços, distribuindo-se desta forma, pelas três esferas do poder público (federal, estadual e municipal). Em qualquer dos casos, seja esta atribuição exercida pela União, pelas Unidades Federativas ou pelos Municípios, prevalecem às normas gerais contidas na Constituição Federal e que são de observância obrigatória.

Estas normas atendem a uma dupla dimensão, pois se destinam tanto à proteção dos interesses que os serviços representam para a sociedade, como à proteção dos próprios servidores do Estado. O equilíbrio necessário a esta relação é buscado através de regras próprias à administração do setor público. É de destacada importância a acessibilidade aos cargos públicos que constitucionalmente está garantida a todos os brasileiros, estabelecendo uma condição de isonomia entre os nacionais. Entretanto, este acesso aos cargos públicos se sujeita ao preenchimento de requisitos estabelecidos em lei, e que corresponderão à especificidade dos serviços para os quais se efetua o recrutamento.

O primeiro ingresso em cargo público realizar-se-á por concurso, que é o meio técnico de que lançam mão os órgãos da administração pública para obterem, moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público através de profissionais gabaritados e adequados às funções específicas. É a forma utilizada para garantir o Princípio da Isonomia, que proíbe que se estabeleçam condições discriminatórias, propiciando igual oportunidade a todos os interessados que atendam os requisitos da lei.

É importante ressaltar que a existência de uma legislação específica de Recursos Humanos na atividade pública influencia diretamente os processos de gestão desta área, quais sejam: recrutamento e seleção, treinamento, aplicação, avaliação, manutenção e controle. Num processo de

seleção, por exemplo, enquanto a iniciativa privada dispõe de entrevistas, dinâmicas de grupo, testes e o que mais lhe convier, o serviço público apresenta como ferramenta principal, como observado no parágrafo anterior, o concurso público, sob o risco de enfrentar contestações judiciais por parte dos reprovados no processo, caso utilize outros mecanismos de seleção que possuam critérios vistos como subjetivos. É inegável que o concurso público seja eficiente para medir habilidades técnicas e teóricas, entretanto, não podemos afirmar o mesmo, em relação à constatação de habilidades comportamentais.

O estágio probatório é um prolongamento da fase de seleção. Assim, aprovado em concurso e empossado no cargo, o servidor terá de submeter-se, obrigatoriamente ao estágio probatório, onde será avaliada sua aptidão para determinado cargo. Quanto ao período do referido estágio, há uma polêmica: enquanto o artigo 20 da Lei 8.112/90 cita que o prazo de avaliação será de 24 meses, a Emenda Constitucional 19/98 cita o prazo de 3(três) anos para a aquisição da estabilidade. A estabilidade é um atributo pessoal do servidor. Segundo Hely Lopes Meirelles, “A estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que nomeado por concurso em caráter efetivo, tenha transposto o estágio probatório”. A estabilidade (garantia constitucional) não deve ser confundida com estágio probatório (figura jurídica criada por lei ordinária). Critérios como: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade são observados, durante o período de estágio probatório e após o mesmo, para assegurar a qualidade dos serviços públicos oferecidos pelo Estado.

Cabe agora, já que este é o objetivo principal deste estudo, acrescentarmos a estas fases um período de capacitação em que candidatos selecionados preliminarmente receberão treinamento, possibilitando assim, sua adequação ao perfil dos serviços desejados.

CAPÍTULO II

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

Parte I - Uma ferramenta para o crescimento organizacional

Treinamento: agente de mudanças

O campo de atuação da Administração de Recursos Humanos tem um duplo desafio, na medida que se ocupa de pessoas, procurando atender os seus interesses e necessidades individuais, paralelamente ao alcance dos objetivos e metas da organização. Em face da constante evolução humana nas mais diversas áreas, como tecnológica e comportamental, conclui-se que as antigas formas de fazer as coisas, já não são mais suficientemente boas para atender as novas demandas do mercado de trabalho. A sociedade está, cada vez mais, exigindo uma melhor qualidade em produtos e serviços, um melhor atendimento, um melhor desempenho dos profissionais, um comportamento ético, além do respeito à diversidade da força de trabalho. As pessoas e as organizações devem alinhar-se de modo dinâmico e eficiente se quiserem manter a sua empregabilidade e competitividade, respectivamente, neste novo cenário que se desenha.

Baseando-se nessa realidade, as estratégias da Administração de Recursos Humanos compreendem desde o planejamento estratégico, a avaliação de desempenho, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Visando, mais especificamente, o tema a que este estudo se dedica, Lacombe menciona em sua obra sobre princípios e tendências dos recursos humanos:

“A qualidade e a consistência dos recursos humanos de qualquer empresa são o seu maior patrimônio, o qual precisa ser desenvolvido; (...) desenvolvem-se por meio de suas próprias experiências no trabalho e fora dele e são desenvolvidos pela forma como seus chefes lidam com eles”. (LACOMBE, 2005, p.270).

É do nosso conhecimento, que o homem inicia um processo de aprendizagem e descobertas desde o seu nascimento. Inicialmente com a família, após no próprio meio social que o cerca e finalmente na escola, que é responsável por considerável parcela de aquisição de seus saberes. Em outras palavras, segundo o dito popular, “A vida é um eterno aprendizado”. Sendo assim, a organização, a que o homem se vincula, deve executar um desenvolvimento educacional de seu colaborador. Uma vez que é nela que as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos em busca de objetivos específicos e definidos. Mudanças eficazes de comportamento a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipes e aumentar a produtividade precisam de uma mudança de atitude e de postura por parte de cada indivíduo. O processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento. Para Chiavenatto:

“Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e

capacidades para serem bem sucedidos”.
(**CHIAVENATTO**, 1999, p. 295).

Em suma, o treinamento objetiva melhorar o desenvolvimento profissional das pessoas na organização, além de aperfeiçoar as habilidades e conhecimentos destas pessoas. Segundo Marras:

“Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (**MARRAS**, 2001, p.145).

É possível trazer tanto para a empresa quanto para o colaborador consideráveis retornos através do treinamento. Um profissional melhor qualificado apresentará um resultado na execução de tarefas melhor e mais produtivo, além de possuir uma maior motivação, isto se traduz em resultados melhores para a organização. Em outras palavras, o treinamento incentiva o colaborador a se desenvolver e conseqüentemente a buscar seu próprio meio reciclagem. É uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. O treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo desenvolvimento do capital intelectual das mesmas.

Este processo pode ser dividido em três fases: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Treinamento e desenvolvimento de pessoas objetivam a aprendizagem em nível individual e a maneira como as pessoas aprendem, respectivamente. Já o desenvolvimento organizacional refere-se aos meios de como as organizações aprendem e desenvolvem através da mudança e inovação.

Esses conceitos implicam em uma mudança de atitudes, hábitos e comportamentos. É uma maneira eficiente e eficaz de agregar valor às pessoas e à organização à medida que enriquece o patrimônio humano contribuindo para o capital intelectual da organização.

“Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem”. (CHIAVENATTO, 1999, p. 290).

O treinamento deve ser um processo sistemático, contínuo e dinâmico de interação e acompanhamento. Com ele, procura-se eliminar os aspectos e ocorrências indesejáveis que possam ocorrer com maior ou menor frequência no ambiente de trabalho. O treinamento não deve ser, apenas, um mecanismo de autodesenvolvimento pessoal e profissional por meio da aquisição e aprimoramento de um conjunto de habilidades e competências como também, a superação de lacunas organizacionais que possam porventura existir, colaborando assim, para o alinhamento dos processos

diários no ambiente de trabalho. Ele contempla tanto as necessidades e interesses do público alvo quanto da organização, provocando resultados bilaterais assegurando que todos os atores envolvidos no processo se beneficiem desses resultados.

É possível classificarmos o treinamento em duas categorias distintas: treinamento comportamental e treinamento profissional. O comportamental, aplicado pelos setores de recursos humanos das organizações, objetiva a modelagem do comportamento dos indivíduos e procura estimular a mobilização psíquica e engajamento desses indivíduos em valores e práticas que sejam essenciais à organização. O profissional, por sua vez, é fundamentalmente operacional e imediatista. Procura alcançar aplicabilidade imediata de seus conteúdos em suas atividades organizacionais, sendo limitado e questionado enquanto processo educacional.

A busca pela adequação de cada profissional a seu cargo é função básica do treinamento assim como a criação de condições de aperfeiçoamento para a força de trabalho da organização. O treinamento comportamental, citado no parágrafo anterior, torna-se um sinônimo para aprendizagem, pois ao caracterizar-se pela mudança comportamental surge como resultado dos esforços de cada indivíduo respectivamente. Já o treinamento profissional, seria encarado como um suplemento para o comportamental, na medida que torna factível os conhecimentos, habilidades e atitudes que beneficiarão tanto aos indivíduos quanto às organizações na busca pelo sucesso.

O treinamento não se trata de um processo cujos efeitos devam ser percebidos em curto prazo. Para que um indivíduo seja levado a adquirir conhecimento é necessário um treinamento sistemático, organizado e contínuo com objetivos previamente definidos. Estes objetivos priorizam o

aperfeiçoamento do indivíduo, posicionando-o como elemento chave para o sucesso das organizações, isto é, como parceiro do negócio. Sendo assim, para um amplo aproveitamento do capital humano, são essenciais o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

Um ponto interessante a ser abordado é a sutil diferença existente entre treinamento e desenvolvimento, por ser esta meramente temporal. Embora os resultados do treinamento não sejam sempre sentidos em curto prazo, uma vez que, treinamento trata-se de um processo educacional, ele foca o presente, pois busca um melhoramento do cargo atual e respectivas habilidades a ele relacionadas. O desenvolvimento, por outro lado, visa geralmente cargos a serem ocupados, bem como as novas habilidades, capacidades e atitudes que possam ser requeridas. Juntos, treinamento e desenvolvimento, levam os indivíduos a assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes, conceitos, além de torná-los essencialmente pró-ativos.

“O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial. Para atender a essa nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado” (BOOG, 1999, p.17).

O treinamento é um importante recurso do Desenvolvimento de Pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. É uma maneira eficaz de agregar valor às

peças, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas. Para isso, prepara o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total. O treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender.

Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que a instituição oferece, porém, é necessário que este investimento privilegie a maioria (ou todas) as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, pp. 220-221), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Entre os objetivos do treinamento podemos citar dois, que segundo Marras, são de fundamental importância: objetivos específicos e objetivos genéricos. Os específicos trazem a qualificação do indivíduo, a oportunidade de elevar seus conhecimentos e de estar sempre atualizado em relação às inovações dentro de suas atividades. Os objetivos específicos são realizados de acordo com a necessidade estabelecida em treinamentos claros e precisos.

“Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades.

Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico.

Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço “.
(MARRAS, 2001, p.148).

Os objetivos genéricos são aqueles que levam o indivíduo a elevar seu desenvolvimento e motivação dentro da organização. Visto isso, podemos então afirmar que a qualificação da mão-de-obra e intensificação do conhecimento dos indivíduos que fazem parte da organização é o foco principal do treinamento. Mas como, porque, quando e quem é preciso treinar?

Parte II – A necessidade de treinar

Treinamento – segurança e retorno desejado

A idéia de treinamento nos remete a algumas perguntas como o por que, em que, quem, como e quando treinar, é necessário buscar estas informações relevantes, assim como, devemos ter uma percepção sobre os problemas provocados pela carência de treinamento. Segundo Chiavenato:

”O levantamento de necessidade de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que possa traçar a programação de treinamento.

O que deve ser ensinado?

Quem deve aprender?

Quando deve ser ensinado?

Onde deve ser ensinado?

Como se deve ensinar?

Quem deve ensinar?”(CHIAVENATTO, 2000, p.508).

Para isso existem etapas de elaboração, ou seja, primeiramente é necessário um diagnóstico das necessidades de treinamento, depois, uma programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas anteriormente, logo em seguida, a aplicação e execução, e por fim, a avaliação dos resultados obtidos.

O diagnóstico das necessidades pode ser feito a partir da análise organizacional, das operações e tarefas e, por último, da análise individual e

coletiva. Quanto à execução de um treinamento, esta deve levar em consideração os vários tipos de treinamento: primeiro o de integração que tem como objetivo adaptar as pessoas à organização; depois o técnico-operacional, que busca capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas as quais realiza; o treinamento gerencial, que tem o intuito de desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental, e, por fim, o treinamento comportamental, que tem como objetivo solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

A execução de um determinado treinamento deve levar em consideração os seguintes fatores: adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado. O treinamento deve possibilitar a aprendizagem do treinado e todo o seu processo deve ser observado.

No processo de treinamento, é necessário o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos disponíveis, após o processo deve ser planejado e avaliado, para finalmente ser aplicado conforme a necessidade. Segundo Chiavenato:

“O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação”.(**CHIAVENATTO**, 2000, p.499)

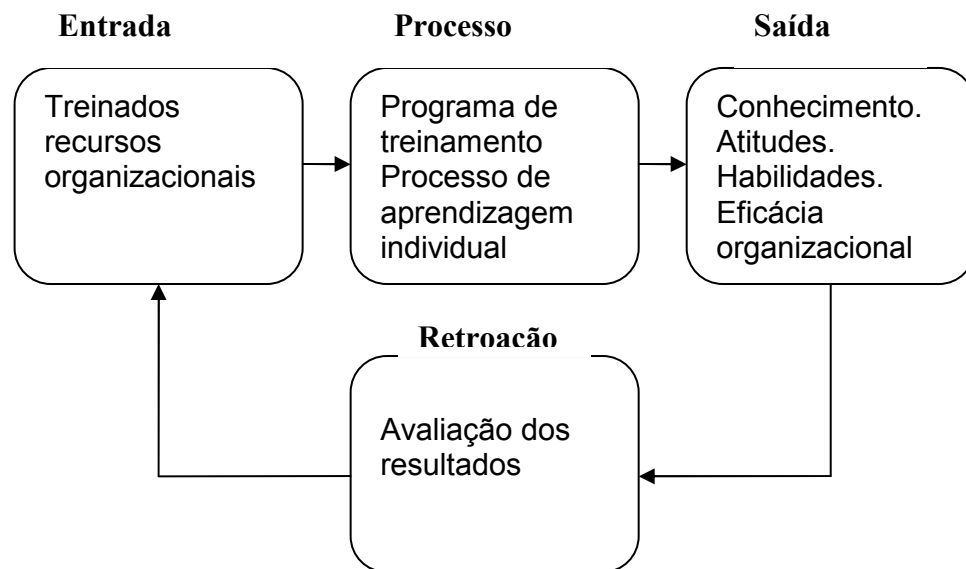


Figura 1: Fonte. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. p. 499.

Nota-se que o levantamento das necessidades de treinamento deve ser contínuo e constante dentro das organizações, uma vez que essas organizações devem se adequar as freqüentes mudanças de mercado. Através deste levantamento das necessidades de treinamento é possível, segundo Marras (2001, p.152), diagnosticar-se carências em cenários relativo e prospectivo. No relativo é necessário a ação corretiva (treinamento após a falha) e no prospectivo a ação preventiva (prevenção de possíveis falhas no andamento do serviço).

Planejar o treinamento é, sem dúvida, uma importante etapa deste processo. Procura-se, nesta fase, definir o seu objetivo e a abordagem necessária para a sua realização. O planejamento do treinamento segue o processo do diagnóstico das necessidades do treinamento e precisa ser realizado seguindo os princípios da organização, aqui incluindo as políticas, diretrizes e ações que regem as relações organizacionais.

A necessidade de verificação das prioridades e ações necessárias a serem realizadas é essencial para a realização do treinamento. Os meios que serão utilizados devem ser estabelecidos antes da realização do processo, buscando a definição dos recursos necessários para a aplicação do treinamento em questão. Perguntas como: quem vai ser o instrutor (empresa contratada, instrutor interno, consultoria, etc...), quais equipamentos serão utilizados (vídeo, data show, projetor, materiais, apostilas, etc...) são normalmente formuladas. Assim, o treinamento deve ser um processo desenvolvido a partir da realidade obtida através dos diagnósticos levantados provocando ações para o alcance dos objetivos desejados.

No caso específico da administração pública, a seleção dos servidores que poderão participar dos eventos de treinamento e capacitação deverá ser feita por meio de consenso entre as secretarias de recursos humanos, as chefias imediatas e as equipes de trabalho, considerando o nível de prontidão e aptidão dos subordinados em acordo com a natureza e responsabilidade da função desempenhada ou que virá a desempenhar, assegurando a maior relação custo-benefício possível, tanto para o servidor quanto para a administração pública. Na seleção, com relação ao servidor, deverão ser considerados ainda alguns critérios, a saber:

- Servidores que não possuem a qualificação requerida pela posição que ocupa;
- Servidores que apresentem baixo desempenho no exercício de suas funções;
- Servidores envolvidos em atividades específicas que requeiram qualificação especializada;
- Servidores que possuam os pré-requisitos exigidos para participar com êxito do evento de treinamento;
- Disponibilidade do servidor para participar do evento de treinamento;

- Servidores que tenham alcançado um bom rendimento em eventos de treinamento anteriores.

É essencial saber lidar com os conflitos, tão freqüentes, no decorrer da realização de um treinamento envolvendo teoria e prática.

“Em geral a teoria é percebida como inútil e a prática como a razão de ser dos alunos estarem presentes ao curso. Na verdade, esta é uma deformação de como se atracam alunos e professores e instituições coordenadoras. Os fundamentos são relevantes, não como um fim em si, mas como embasamento para uma compreensão mais ampla dos conteúdos focalizados. A prática, enquanto instrumentalização de um conhecimento se esgota imediatamente na superficialidade e limitação de seu contexto. Assegurar a tensão entre ambos é um desafio permanente e, com frequência subestimado”.(GAETANI, 1997, p.13).

Na execução do treinamento a união de treinador e treinados em uma linha específica da empresa, é de extrema importância para que o aprendizado do colaborador e posterior crescimento do seu conhecimento, apresente resultados finais favoráveis para a organização. Chiavenato (2000, p. 514) faz uma abordagem que a execução do treinamento é composta em dois termos, sendo eles “instrutor x aprendiz” com as seguintes definições:

“Aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes”.
(**CHIAVENATTO**, 2000, p.514).

Uma vez efetuado o treinamento é necessário a realização da etapa na qual verificamos se todo o processo ocorreu dentro do esperado e sem falhas. A este procedimento chamamos de avaliação. Aqui, serão verificados a estratégia, a estrutura aplicada e o resultado alcançado pelos treinados.

“A avaliação de treinamento tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização”.
(**MARRAS**, 2001, p. 159).

É importante para a organização estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. Portanto, ao terminar um treinamento deve-se avaliá-lo para saber se ele trouxe realmente o retorno esperado para a empresa.

A avaliação de treinamento propicia o feedback necessário ao profissional de RH, para se concluir até que ponto o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos como também, se o treinamento alcançou as metas já estabelecidas anteriormente. Cabe, ainda,

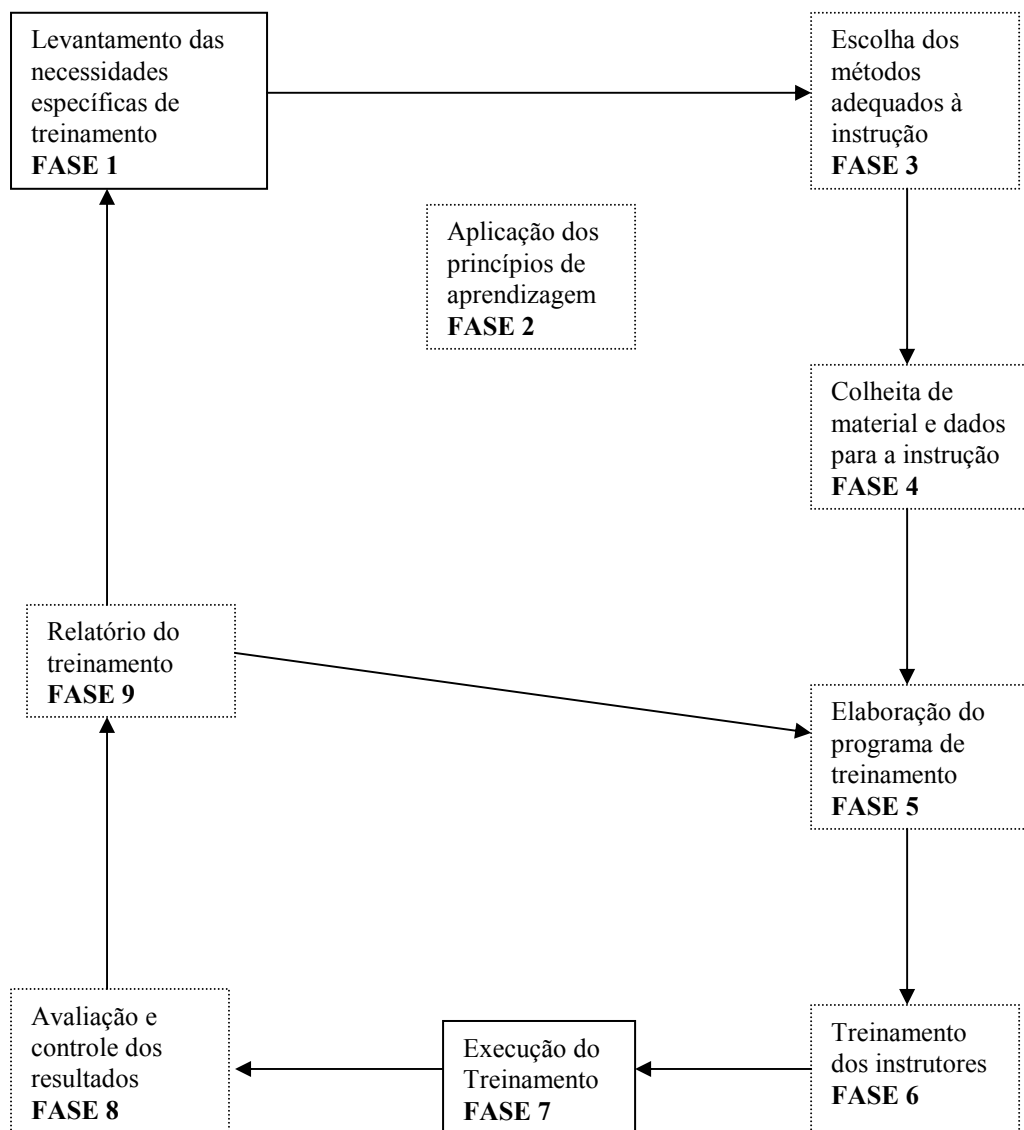
fazer referência às avaliações do aprendizado, de reação e dos resultados do treinamento, que seriam outras possibilidades de intervenção.

Assim, o retorno do treinamento, deverá ser o maior conhecimento por parte do empregado das atividades exercidas e com isso a melhoria da sua atividade profissional dentro da organização. É importante, após a realização do treinamento, a seguinte constatação: as metas sugeridas foram ou não foram alcançadas. Esta etapa é de grande importância à organização, pois no caso das metas não serem alcançadas, as etapas de treinamento deverão ser revistas e os treinamentos novamente realizados, buscando assim a satisfação das reais necessidades da organização e do empregado.

É importante frisar que, a verificação da eficácia do treinamento se torna uma ferramenta fundamental para a constatação se o processo realizado foi assertivo em toda a sua aplicação e se o mesmo foi realizado segundo a necessidade existente. Comparamos a situação anterior ao treinamento com a situação pós-treinamento. Para se conseguir um resultado positivo deve-se trabalhar todos os processos do treinamento.

O treinamento deve seguir toda uma seqüência para realização das suas etapas, Chiavenato (2000, p. 517) aborda uma seqüência de 09 (nove) fases no Ciclo de Treinamento. Para esclarecer a figura, que será apresentada, é interessante destacar as considerações de Marras (2001, p.46) sobre a Estrutura de Staff: “Esta estrutura caracteriza-se por não executar e não comandar na pirâmide organizacional. Sua ação está limitada a influenciar e aconselhar as unidades de linha”. A atividade de staff é entendida como sendo uma equipe de pessoas que dá assessoria a um dirigente ou executivo de uma empresa. As atividades de Linha e Staff são responsáveis por todo o processo para a execução do treinamento.

Ciclo de treinamento



_____ Atividade de Linha
 Atividade de Staff

Figura 2: Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. p.517

Para concluirmos este segundo capítulo, consideremos as abordagens seguintes sobre os programas de treinamento:

“Como os programas de treinamento representam um investimento em custo – os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perda de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos – requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende as necessidades para as quais foi desenhado. Respostas às questões abaixo podem ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento: As rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? Os custos por trabalho por unidade diminuíram? As pessoas se tornaram mais produtivas e felizes? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos? Se a resposta às questões acima foi positiva, o programa de treinamento foi bem sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e o seu esforço foi inválido e sem efeito.”(CHIAVENATTO, 1999, p.307).

A organização buscará ferramentas para avaliar o seu processo que deverão ser representadas na qualidade da execução da tarefa. Vejamos agora alguns dados que poderão servir como avaliação do resultado do treinamento:

*“Aumento da produtividade
Melhorias na qualidade dos resultados
Redução dos custos (retrabalhos, etc.)*

Otimização da eficiência

Otimização da eficácia

Modificação percebida das atitudes e comportamentos

Elevação do saber (conhecimento, conscientização)

Aumento das habilidades

Redução do índice de acidentes

Melhoria do clima organizacional

Aumento da motivação pessoal

Redução do absenteísmo “ (MARRAS, 2001, p.161)”.

É, então, inegável que após a realização de treinamentos, o empregado aprende mais sobre as suas atividades e necessidades da empresa, o que poderá possibilitar a utilização dos novos conhecimentos para o crescimento da organização.

Por fim, podemos afirmar que para se obter a melhoria na prestação de serviço seja ele público ou privado, as organizações e a administração pública devem ter todos os seus empregados e servidores focados no treinamento e motivados a realizar suas tarefas com o melhor conhecimento possível. O processo de treinamento deve ser realizado de modo correto em todas as suas etapas (planejamento, execução e avaliação), sempre objetivando a apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, suprimindo assim, as necessidades internas das organizações e também de seus clientes. Investir no colaborador no serviço público ou privado se torna uma necessidade no atual mercado. Atento a este fim, foi publicado, o Decreto nº 5057/2006, que regulamenta as políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Anexo 1). As organizações e o serviço público devem privilegiar o investimento em recursos humanos, e com as ferramentas do treinamento, a empresa privada, o serviço público, empregados e servidores estarão no caminho correto para alcançar o sucesso organizacional e pessoal tão desejado.

O capítulo seguinte abordará a Qualidade no Atendimento ao Cidadão. É interessante frisar que tanto no setor privado quanto no setor público o mal atendimento possui conseqüências drásticas. No setor privado e conseqüências podem ser: a perda de clientes, de receita e eventualmente até a falência da empresa. No setor público o cliente é cativo, ele não possui opções, logo atendê-lo bem é uma obrigação do servidor público.

CAPÍTULO III

ATENDIMENTO AO CIDADÃO

Parte I – Eficácia, eficiência e qualidade.

Atendimento ao cidadão – diferencial de qualidade.

A modernização do Estado é um assunto que tem emergido com muita força nos últimos anos. Nessa época de globalização, envolve tanto os países desenvolvidos como os subdesenvolvidos. Ela tem como foco a sustentabilidade do desenvolvimento econômico, mas também tem um componente social da maior importância que é o acesso às oportunidades de desenvolvimento para setores importantes da população.

Hoje, o cidadão exige da Administração Pública, cada vez mais eficiência, eficácia, flexibilidade e inovação. A globalização provocou na sociedade uma certa instabilidade onde nada ficará fora da competição global, a sociedade tornou-se mais dinâmica e evolutiva. O rompimento com certos laços do passado se fez necessário, tanto na linguagem e maneiras de se fazer às coisas, como também nos conceitos, valores e crenças. As mudanças devem ser profundas e rápidas, deve haver agilidade no processo de tomada de decisão para não se tornar obsoleto. O processo de mudanças depende exclusivamente das pessoas. São elas que as provocam e as desencadeiam. A estrutura organizacional passou da centralização do poder e das decisões para a autonomia sobre os meios e a responsabilidade sobre os fins. As soluções precisam ser altamente participativas com atuações multidisciplinares. Para atender essas necessidades torna-se fundamental o

desenvolvimento das pessoas e um atendimento qualidade ao cidadão é parte integrante deste processo.

Nesta abordagem, dois elementos (eficácia e eficiência) estão inseridos na moderna gestão pública junto a outros fatores específicos que fornecem a sustentação desta política de modernização. Estes elementos fornecem o sustentáculo para a realização de um atendimento de qualidade, não apenas no setor privado, mas também no setor público que é o alvo de nosso estudo. A qualidade no atendimento é um dos principais fatores para manter a empresa produtiva e competitiva no mercado, esta realidade não é diferente na Administração Pública sendo apontada como positiva em todos os níveis organizacionais.

Eficiência e eficácia são dois atributos considerados iguais para a maioria das pessoas, mas que possuem significados completamente distintos. A eficiência é a capacidade do administrador de obter bons produtos ou serviços utilizando a menor quantidade de recursos (tempo, mão-de-obra, material, etc.) possíveis; ou mais produtos ou serviços utilizando a mesma quantidade de recursos. Já a eficácia é a capacidade de fazer aquilo que é preciso, que é certo para se alcançar determinado objetivo. É escolher os melhores meios e produzir um produto ou serviço adequado ao mercado. A eficiência envolve a forma com que uma atividade é feita, enquanto a eficácia se refere ao resultado da mesma. Uma atividade pode ser desempenhada com eficácia, porém sem eficiência e vice-versa. Um atendimento de qualidade é atingido plenamente quando as etapas que devem ser desempenhadas são realizadas com eficácia e com eficiência. Agora, como poderíamos definir o que é qualidade e o que é um Atendimento de Qualidade.

É comum haver, na administração de empresas, diferentes definições do conceito de qualidade. Ruy Shiozawa (1993), por exemplo, descreve alguns componentes gerais do conceito de qualidade dentro da nova organização voltada para os clientes. Embora esses componentes do conceito

sejam aplicados principalmente ao setor privado, servem como um ponto de partida para compreender a qualidade na administração pública voltada para o cidadão. Em síntese são apresentadas duas visões, onde “Satisfação do Cliente” é uma constante:

- Visão de Marketing - é a combinação precisa dos atributos do produto que possibilitará a máxima satisfação de determinado consumidor.
- Visão de administração da produção - é a adequação do produto para o uso satisfazendo a maioria dos consumidores.

Em outras palavras, atualmente podemos definir qualidade como o conjunto de características de um produto ou serviço que satisfazem as necessidades e expectativas do cliente. A adoção desse conceito significa para a organização a estruturação de um programa de qualidade visando orientar todas as demais ações da empresa, internas ou externas, para a satisfação dos clientes. As estratégias de uma organização voltada ao atendimento do cliente podem ser divididas, segundo Ruy Shiozawa, em três categorias: qualidade como maximização do sucesso do cliente; atendimento ao cliente como diferencial competitivo; e tecnologia de informação gerando soluções.

A qualidade é então, a busca da satisfação do cliente, da excelência para todas as atividades do processo. A eficiência, a eficácia, o respeito ao interlocutor, a ética no tratamento das informações ao público e a veracidade de informações transmitidas com celeridade no atendimento são indicadores de qualidade. Na década de 1990 a preocupação com qualidade é acentuada no nosso país e o Movimento Brasil Competitivo (MBC) é criado. A qualidade na Administração Pública, em todas as suas áreas, mas em especial no atendimento ao público, vem procurando transformar e orientar os servidores e as instituições na direção da qualidade na prestação dos serviços públicos. O foco dos processos burocráticos é, aos poucos, retirado. A elevação na qualidade no atendimento ao público é uma necessidade, uma vez que o cidadão torna-se cada dia mais exigente.

Após o fim da II Guerra Mundial surgem e são consolidados no Japão os primeiros movimentos com a Administração de Qualidade Total, difundidos a partir da década de 1970 nos países ocidentais. A Administração de Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*) pode ser definida como uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de Programas, Ferramentas e Métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes. Esses conceitos acarretaram uma drástica mudança nos conceitos tradicionais da administração. Agora, os clientes passam a ser as pessoas mais importantes para a organização. O cliente é o Rei. Os interesses dos que servem ao cliente e os da própria Administração passam a vir depois. A Administração de Qualidade Total enfatiza a constante mensuração e melhoria nos serviços prestados. Esta idéia de qualidade tem sido incorporada à esfera pública, na qual o cidadão pode ser considerado como usuário, na medida em que é receptor da ação das organizações públicas. Assim, qualidade passa a significar a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos, supondo ainda a redução dos custos e a melhora permanente dos processos de acordo com as exigências da sociedade.

Podemos apoiar a Administração de Qualidade Total, ou seja, fazer bem feito desde a primeira vez, em dez pilares. São eles:

- 1 – total satisfação do cliente;
- 2 – gerência participativa;
- 3 – desenvolvimento de recursos humanos;
- 4 – constância de propósitos;
- 5 – aperfeiçoamento contínuo;
- 6 – delegação;
- 7 – garantia de qualidade;
- 8 – gerência de processo;
- 9 – não aceitação de erros;

10 – disseminação de informação.

Como já foi dito, qualidade supõe maior eficácia e eficiência. Isto é, consideramos que os serviços prestados ao público tenham um impacto real nas suas necessidades e expectativas, enquanto melhoram a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos. As implicações do conceito de qualidade total para a administração pública são muitas. Uma das principais conseqüências é a ampliação do conceito de cliente, considerando o cidadão como um cliente que recebe serviços, ao mesmo tempo em que se concebe a organização como um sistema integrado de provedores e clientes internos. Além disso, como foi visto anteriormente, os cidadãos não perdem sua característica de indivíduos politicamente responsáveis e parte integrante do setor público. O que os fundamentos da nova administração pública voltada para o cidadão mostram é que, se a qualidade dos serviços de uma organização depende da satisfação do usuário, então, o seu atendimento deve ser sempre o melhor possível, fazendo com que haja um diferencial qualitativo substancial. Para isso, é preciso adotar ações inovadoras capazes de mobilizar todos os recursos disponíveis em busca de soluções eficientes e eficazes, dentro do processo de trabalho das organizações públicas.

Porém, como será possível medir a qualidade dos serviços prestados ao cidadão? A resposta está na satisfação dos usuários, cidadãos-usuários satisfeitos é sinal de boa qualidade nos serviços prestados pelas organizações. Quanto maior a satisfação do usuário melhor é a qualidade do atendimento e cumprimento das expectativas do público. Agora, como mensurar a satisfação do usuário? Existem diferentes maneiras para fazer isso, mas uma forma bastante simples é ouvindo o cliente por meio de questionários que apontem o grau de satisfação com o serviço, os principais obstáculos e facilidades, expectativas e possíveis formas de melhorar o atendimento.

Os padrões de qualidade podem ser medidos, de uma maneira geral, de acordo com estes sete parâmetros, que também podem servir de base para uma avaliação da qualidade no atendimento:

- 1 – Validade (para que serve o produto ou o serviço);
- 2 – Disponibilidade (o produto ou serviço deve estar à disposição do usuário);
- 3 – Precisão (o serviço deve ser executado conforme o previsto);
- 4 – Rapidez (na execução do serviço e no atendimento ao usuário);
- 5 – Solução do problema (todo usuário quer ter seu problema resolvido);
- 6 – Confiabilidade (cumprimento de prazos e horários);
- 7 – Respeito à norma (transparência no processo).

A figura abaixo procura sintetizar, o que foi abordado neste capítulo envolvendo indicadores como: qualidade, eficácia e eficiência, foca também, de maneira resumida, os fundamentos da administração pública voltada para o atendimento ao cidadão.

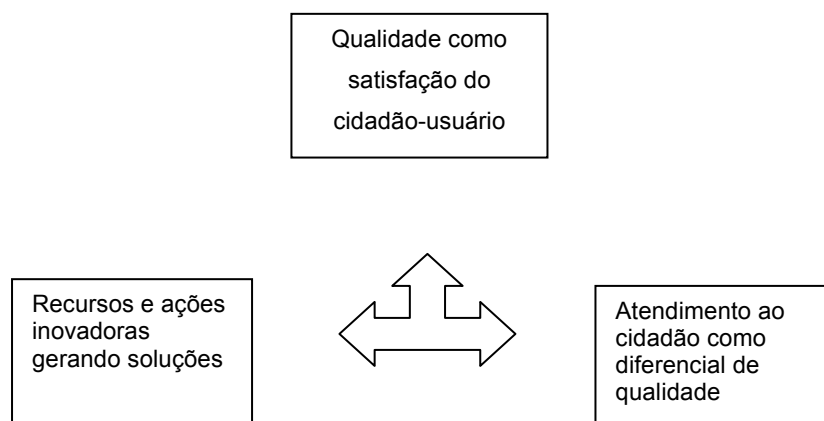


Figura 3: Fonte: COUTINHO, Marcelo J. V. **Revista do Serviço Público**. Nº 3. Brasília: Enap, 2000. p.10

A melhor forma de se obter os padrões de bons serviços aos cidadãos é com os próprios usuários, verificando o que desejam. A realização de pesquisas junto aos cidadãos-usuários passa a ser um importante veículo para obter informações a respeito de suas necessidades, bem como sobre formas de melhorar o atendimento. Pesquisas rotineiras junto aos usuários de serviços públicos já são realizadas em muitos países. No Brasil, essa iniciativa é bem recente, sendo que apenas no ano de 2000 foi concluída a primeira Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação dos Usuários de Serviços Públicos.

A Presidência Americana fez oito recomendações à suas agências governamentais, que são baseadas nos princípios fundamentais da Carta ao Cidadão (*Citizen's Charter*, 1995). Com essas recomendações, as organizações públicas passam a ter, entre outras, a obrigação de:

- 1 - identificar quem são os seus usuários;
- 2 - realizar pesquisas junto a esses usuários para determinar suas expectativas quanto ao tipo e qualidade dos serviços;
- 3 - estabelecer padrões de qualidade e compará-los à situação atual;
- 4 - buscar comparações com o desempenho de serviços prestados na iniciativa privada (*benchmark*);
- 5 - realizar pesquisa junto aos funcionários públicos para detectar obstáculos e outros problemas para melhorar os serviços;
- 6 - possibilitar opções de fontes de serviços aos usuários;
- 7 - tornar as informações, serviços e sistemas de queixas facilmente acessíveis aos cidadãos-usuários e;
- 8 - providenciar retornos rápidos e eficazes às reclamações dos usuários.

Entretanto, que atitudes, que tipo de postura deve o servidor público assumir para propiciar ao cidadão um atendimento de qualidade? Foi criada por Albrecht (1997), para explicar a atitude das pessoas em relação à prestação de serviços, a expressão “espírito de serviço”. Podemos defini-la

como: “uma atitude baseada em certos valores e crenças a respeito de pessoas, da vida e do trabalho, que leva uma pessoa a servir outras de boa vontade e orgulhar-se do seu trabalho”. É considerado como um compromisso de valor para o cliente, é um elemento de doação. Um “espírito de generosidade” que leva as pessoas a dar algo de si mesmas, além de fazer seu trabalho, que deve ser feito com um senso de compromisso, responsabilidade e de contribuição. Para isso as pessoas necessitam ter auto-estima e auto-respeito muito elevados para que seus valores possam incluir uma alta consideração pelas pessoas e por suas necessidades e possam dar um grande significado ao seu trabalho. Este “facilitador”, além das sugestões para a realização de um atendimento de qualidade (Anexo2) e da generosidade implícita, precisa de:

- saber tomar decisões - decidir com rapidez;
- comprometer-se pessoalmente com tarefas concretas;
- fazer as idéias se materializarem em resultados;
- assumir riscos;
- possuir genuína disposição de admitir os próprios erros;
- desenvolver a arte da disponibilidade;
- ser confiável, íntegro e transparente;
- ser bem humorado, flexível e comunicativo;
- saber lidar com as pessoas, além de ter maturidade alta para lidar com os conflitos e com as mudanças.

Essas mudanças são profundas e algumas vezes dolorosas, pois atingem uma cultura instalada nas pessoas há muito tempo. O facilitador precisa ter a capacidade de operar com muitas variáveis ao mesmo tempo e identificar rapidamente quais são as mais importantes. Logo, espera-se que ele apresente resultados. Um programa de mudança deve ajudar as pessoas a atingir: conhecimento; atitudes; crenças; autoconhecimento; moral e ética; motivação e competência operacional para que possam construir uma cultura baseada em serviços, qualidade e valor para o cliente.

Para se atingir resultados significativos na execução de qualquer tarefa, é fundamental que se goste do que, como e onde está fazendo a tarefa. O comportamento das pessoas é motivado por um desejo de atingir um objetivo. A motivação indica um estado psicológico, que pode ser caracterizado pela vontade de realizar uma tarefa. A motivação influencia o desempenho humano, notadamente sobre o rendimento do trabalho, que altera a eficiência e a eficácia organizacional. Esse desempenho é afetado pelo próprio indivíduo e pela situação em que ele se encontra. São os seus motivos internos, aptidões, habilidades, atitudes e interesses e os seus motivos externos, produzidos pelo ambiente representado pela empresa, pelo grupo de trabalho e pela sua chefia.

Concluindo a primeira parte deste capítulo destacamos que, a melhoria dos serviços públicos prestados à população, depende, fundamentalmente, da qualificação e da valorização dos funcionários, assim como das atitudes dos mesmos. Há a necessidade de um treinamento para a atuação no atendimento ao público que deve abranger, além da capacitação técnica, a incorporação de comportamentos e atitudes compatíveis com a função de acolher e orientar o público. Além das características essenciais para um atendimento de qualidade, exigidas dos colaboradores envolvidos neste processo que são: celeridade, eficácia, eficiência, atenção, cordialidade e respeito aos prazos, é preciso que os servidores trabalhem motivados e para isso é indispensável que haja um bom clima interno e um ambiente de trabalho onde não haja tensões desnecessárias.

Parte II – Foco no cidadão

O reconhecimento da cidadania refletido na qualidade do atendimento.

A nova administração pública, cuja orientação é para o cidadão e para a obtenção de resultados, encerra a arbitrariedade burocrática, uma vez que os direitos do cidadão e sua igualdade ante a administração são respeitados. Faz uso da descentralização e do incentivo à criatividade e inovação e envolve, ainda, uma mudança na estratégia de gerência. Em suma, a missão da Administração Pública está voltada para a participação do cidadão, a descentralização, a transparência dos atos públicos, a desburocratização e implantação de sistemas políticos que amadureçam cada vez mais a cidadania e favoreçam a organização.

A diretriz deste novo modelo de administração pública é o desenvolvimento dos funcionários compromissados com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as novas demandas de uma era de mudanças. A grande tarefa a ser realizada compreende, entre outros aspectos, a revisão dos serviços de atendimento ao público com vistas a sua maior eficácia, eficiência e humanização.

A nova consciência de cidadania do cliente que passou a exigir mais os seus direitos, exerceu uma função transformadora em nossa sociedade, levando as empresas e a administração pública a reverem seus conceitos e práticas de atendimento ao público. Surgem duas grandes naturezas de atendimento classificadas por Ângelo e Giangrande (1999): Atendimento mudo e Atendimento atitudinal. O atendimento mudo é aquele através do qual a empresa fala com o cliente por intermédio do ambiente, uniforme dos funcionários, etc. Enquanto o atitudinal estabelece um relacionamento interpessoal, é nesse atendimento que reside, em maior grau, toda a arte do

bom atendimento, que depende exclusivamente da atitude do funcionário. Dessa forma, devem ser desenvolvidas políticas e práticas de recursos humanos que produzirão um forte compromisso com a excelência em serviços, reconhecendo que as relações com os clientes refletem as relações com os funcionários.

Para definir as medidas necessárias para atender os anseios e desejos do cliente (cidadão-usuário) se faz necessário conhecê-los, elaborar estratégias corretas para não se limitar a captar apenas a melhor informação, mas sim, estar cientes que o que faz a diferença é o tratamento dispensado a esta informação. Entende-se ser fundamental organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar ações que cultivem uma relação de aprendizado com cada cliente e então se capacitar para superar as expectativas deles, pois, não podemos assumir que sabemos tudo o que o cliente deseja; as expectativas dele estão sempre se alterando e se tornando mais exigentes; melhoria contínua é essencial para manter este processo eficiente. No atendimento, o diferencial não é se preparar para o padrão, tem-se que estar de prontidão para o inusitado, ter “jogo de cintura”. Para se sobressair no atendimento ao cliente, é necessário ter funcionários que compartilhem um compromisso com a prestação de serviços. Fica evidenciado que os colaboradores devem ter consciência que atender da melhor forma possível os clientes é um importante passo para a fidelização do mesmo (na esfera da iniciativa privada). Na esfera da nova administração pública, este procedimento é uma premissa básica do objetivo maior da administração, que é o foco no cidadão.

É importante enfatizar que todas as empresas e a administração pública precisam oferecer um atendimento de qualidade, com o objetivo de satisfazer seus clientes. No setor privado, esta condição é essencial para a empresa permanecer ativa no mercado. No setor público, o cliente é cativo, ele não possui opções, o que não significa que ele possa ser privado de um atendimento de qualidade, pelo contrário, atendê-lo melhor, mais do que uma meta será sempre uma obrigação do servidor público. A qualidade no atendimento é a principal fonte de satisfação do cliente e, cabe a organização

trabalhar para que esta satisfação seja alcançada. Atendimento é sinônimo de empatia e atenção. Ou seja, o cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, respeitando-se as suas decisões e opiniões.

Na administração pública, experiências voltadas para o atendimento das demandas do usuário-cidadão de serviços públicos estão fundamentadas em teorias e práticas desenvolvidas em um contexto de transformações, como a adoção de programas de qualidade, iniciativa cuja implantação ocorreu inicialmente no setor privado. A importância de orientar as ações da administração pública para os usuários dos serviços foi reforçada por teorias sobre o setor público que assumem que os indivíduos atuam para maximizar o próprio bem-estar. Assim, a importância da dimensão usuário-cidadão coloca em evidência a necessidade de se definirem novas formas de gestão, mediante a criação de mecanismos e instrumentos que viabilizem a cooperação, a negociação e a busca de consenso.

Existem quatro definições que precisam ficar bastante claras na administração com foco no cidadão. Essas definições fogem da concepção generalista de cliente (cidadão-usuário), definidos como todas as pessoas que usam algo que é produzido pela administração pública, ou melhor, as entidades ou indivíduos que são diretamente servidos por um determinado departamento ou agência do governo. Para Osborne e Plastrik (1997), o problema com essa definição é que ela deixa entender que as pessoas sujeitas às leis e regulações seriam os clientes das organizações públicas. Nesse sentido, os criminosos seriam os clientes da polícia, assim como os motoristas seriam os clientes das patrulhas rodoviárias, o que não é verdade.

“Clientes primários: indivíduo ou grupo cujo trabalho da administração pública é primordialmente desenhado para ajudar.

Cientes secundários: outros indivíduos ou grupo cujo trabalho da administração pública é desenhado para

beneficiar, mas menos diretamente do que os clientes primários.

Compliers: aqueles que devem se submeter a leis e regulamentações, por exemplo, o contribuinte em relação à Receita Federal.

Stakeholders: indivíduos ou grupos que têm interesse no desempenho do sistema ou organização pública, por exemplo, os professores nas escolas públicas “.
(OSBORNE e PATRIK, 1997, p.182).

Para concluirmos este capítulo, reiteramos que o conceito de cidadão como cliente permanece válido quando se trata da influência exercida sobre os resultados ou produtos concretos das atividades da administração pública, ou seja, seus serviços. Diferenciações entre clientes podem ocorrer com uma certa frequência nos mais variados ramos do comércio, mas, no setor público, elas são inadmissíveis, pois a igualdade é um princípio essencial. Novas formas de sustentar as relações entre cidadão e suas organizações precisam ser identificadas e cultivadas. Princípios como igualdade, transparência e legitimidade devem guiar sempre o desenvolvimento de quaisquer práticas administrativas. Por essas razões, hoje se utilizam, cada vez mais, expressões como foco no cidadão, cidadão em primeiro lugar e administração voltada para o cidadão. E o que deve fazer a Administração Pública para atender as expectativas e demandas deste novo modelo de cidadão, o cidadão-usuário? No capítulo quatro deste estudo procuramos apresentar os projetos e ações que buscam as respostas a esta pergunta.

CAPÍTULO IV

COMO ATENDER AS EXPECTATIVAS DO CIDADÃO-USUÁRIO

Cidadão - cliente do governo.

O atendimento das demandas e expectativas da sociedade é uma forma de garantir a cidadania. Os projetos voltados para a melhoria dos processos tradicionais de atendimento ao público incluem iniciativas voltadas para aperfeiçoar rotinas relacionadas ao atendimento: processo de triagem e encaminhamento do usuário-cidadão, gestão de filas (preferências de atendimento), marcação de consultas por telefone, definição de parâmetros de atendimento etc. Essas experiências objetivam reduzir o tempo de espera e de atendimento, diminuir e/ou eliminar as filas. Os requisitos mínimos de atendimento ao público que devem ser estabelecidos pelas instituições públicas de que trata o decreto nº 6932, de 2009 (Anexo 3), referem-se, sobretudo, a esse tipo de aperfeiçoamento de serviço.

O direcionamento das ações da administração pública brasileira para o usuário-cidadão está presente nos dispositivos que identificam o cidadão como o cliente dos serviços públicos e na previsão de um mecanismo de controle social. As realizações do Estado voltadas para a dimensão usuário-cidadão implementadas, tanto centralmente quanto no âmbito de instituições específicas, apontam para algumas direções. As ações com foco no usuário-cidadão visam:

- obter informações sobre os serviços públicos;
- o aperfeiçoamento do processo de prestação de serviços públicos;
- a melhoria da qualidade do serviço com a incorporação de requisitos relativos a atendimento ao usuário-cidadão;
- aumentar o acesso dos cidadãos a informações e serviços públicos, embora em alguns casos com um caráter relativamente excludente e;

- aperfeiçoamento do processo de definição de diretrizes e estratégias institucionais com a incorporação de atores com conhecimento e experiência específicos.

Alguns desafios à implementação da administração com foco no usuário-cidadão podem ser apontados. Primeiramente, no que se refere à utilização de informações dos usuários sobre os serviços públicos, a avaliação pode ser baseada em uma percepção que não necessariamente corresponde à realidade, associada ao contexto social no qual os serviços são prestados e experiências passadas. Usuários para os quais historicamente são oferecidos serviços de baixo nível, terão expectativas baixas a respeito dos serviços e ficarão satisfeitos com padrões que seriam inaceitáveis em outros contextos. É apontada a necessidade de se definir o usuário como uma entidade passível de ser pesquisada. A solução desse problema inclui não apenas identificar aqueles que usam os serviços, mas também descobrir se esses usuários podem oferecer uma contribuição significativa para o serviço. No caso da prestação dos serviços públicos, o usuário mais óbvio é aquele que diretamente usufrui o serviço, mas além dele existem usuários potenciais e futuros com diferentes graus de interesse no serviço.

A aceitação a crítica dos desejos dos usuários atuais pode ignorar os interesses de usuários futuros ou potenciais cujas decisões deverão ser influenciadas pelo serviço atualmente prestado. As avaliações dos usuários devem não apenas ser utilizadas para monitorar o seu grau de satisfação, mas, sobretudo, para o aperfeiçoamento dos serviços públicos. É importante mencionar que a identificação do cidadão como usuário preferencial da administração pública representa um avanço em diversos aspectos. Em primeiro lugar, tem uma interface importante com a dimensão da relação entre o Estado e a sociedade, na medida em que se parte do conceito de cidadania como um conjunto de direitos, associando o desenvolvimento da cidadania a um processo de conquista e expansão dos direitos do cidadão. Segundo Wanderley Reis (1990), o aspecto da provisão de serviços públicos não deve ser desconsiderado:

“Temos de fazer clientes reais para que possamos esperar ter cidadãos em sentido pleno, capazes não só de expressar a autonomia que diz respeito especialmente aos direitos civis e políticos da cidadania, mas também de eventualmente exibir virtudes cívicas e exercer as responsabilidades que a concepção normativa da cidadania vê como o anverso daqueles direitos”
(WANDERLEY REIS, 1990, p. 188).

A melhoria da prestação de serviços públicos contribui, assim, para o fortalecimento da cidadania. Finalmente, é importante destacar também que alguns autores consideram a orientação para o usuário em programas de qualidade um requisito necessário para os governos no atual contexto de crescentes demandas e restrição de recursos. As ferramentas de qualidade não podem ser ignoradas pelo setor público tendo em vista o aumento das expectativas dos cidadãos no que diz respeito à amplitude e qualidade dos serviços.

Os projetos do governo federal para o usuário-cidadão dos serviços públicos envolveram iniciativas implantadas em unidades de diversas instituições públicas. Esses projetos atuam em três grandes eixos: atendimento ao cidadão, avaliação da satisfação do usuário e incentivo à melhoria da qualidade visando, entre outros objetivos, o aperfeiçoamento das formas de atendimento ao cidadão, orientando a implantação de mecanismos e instrumentos adequados e eficazes que promovam a qualidade no atendimento.

Podemos enquadrar esses projetos em um programa mais amplo de melhoria do atendimento, que envolve ações como: ampliação das horas de atendimento, com atendimento ininterrupto; instalação de terminais de auto-atendimento; ampliação da rede de agências e unidades de atendimento; ampliação do serviço de teleatendimento; qualificação dos servidores para atendimento ao cliente. As iniciativas mostram um esforço de melhorar o serviço no sentido de ampliar o acesso aos recursos públicos garantindo a sua disponibilização àqueles que têm direito. Essas iniciativas merecem ser destacadas tendo em vista que grande parte dos usuários dos serviços pode ser classificada como cliente cativo, com possibilidades limitadas de escolha por prestadores de serviços alternativos. A seguir enumeramos algumas dessas ações implementadas pela administração pública visando à melhoria da rotina do atendimento tendo como foco o usuário.

- as Centrais de Atendimento, que oferecem informações, integração de serviços em “guichê único”, atendimento direcionado às necessidades dos usuários e, principalmente, atendimento conclusivo, ou seja, todo o processo — da demanda em relação ao produto ou serviço à obtenção do resultado — realiza-se em um único lugar e no menor tempo possível. No caso específico da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro, foi criado o projeto “UAE – Unidade de Atendimento ao Eleitor”, que busca agilizar os serviços prestados pela instituição, fornecendo todos os serviços disponíveis em uma Zona Eleitoral, possibilitando um atendimento mais acessível e em locais de grande concentração;

- o atendimento itinerante, que se refere à prestação de serviços e informações a segmentos de usuários, evitando o seu deslocamento para obtenção do serviço demandado. Inclui o atendimento dos usuários em suas próprias comunidades, bem como a viabilização de meios de acesso a serviços prestados em locais distantes. Nesse processo são prestados esclarecimentos e informações, atendimento às necessidades locais, bem como serviços;

- utilização de tecnologias de informação para prestação de informações/serviços ao usuário-cidadão (serviços informatizados *online*, *Internet*, serviços que usam o sistema de telefonia e outros meios de comunicação como o rádio);
- experiências voltadas para a revisão de processos tradicionais de atendimento aos cidadãos-usuários visando garantir maior agilidade e menor tempo de espera.

Os projetos de atendimento itinerante e os processos de melhoria da prestação de serviços com o uso de tecnologias de informação, por sua vez, procuram equacionar o problema da viabilização do acesso aos cidadãos à prestação de serviços públicos. No entanto, embora o objetivo dessas duas formas de implantar o foco no usuário seja o de aumentar o acesso a informações e serviços públicos, elas se diferenciam na medida em que o acesso garantido com a utilização de tecnologias de informação envolve experiências em que a prestação de serviços e a disponibilização de informações têm como pré-requisito o acesso prévio por parte do usuário aos suportes necessários à obtenção dos serviços: micro-computadores conectados à *Internet*, acesso a linhas telefônicas, fax etc.

Já a prestação de serviços por meio de atendimento itinerante objetiva levar atendimento público — disponibilizando um determinado serviço ou conjunto de serviços — até os cidadãos-usuários que se encontram excluídos da prestação regular de serviços por morarem distantes dos centros fornecedores ou tendo dificuldade para se locomover até o local da prestação de serviços. Inclui iniciativas que levam a prestação do serviço ou informação até a comunidade ou evitam a necessidade de deslocamento para o acesso aos serviços. Esse tipo de experiência, além de prestar serviços voltados para as necessidades dos usuários, tem como foco a garantia do acesso aos serviços de maneira equitativa a todos os cidadãos demandantes, o que ressalta o seu caráter democratizante.

Finalizando, os serviços de atendimento fornecidos aos cidadãos pelo setor público, caracterizam-se, em sua maioria, por um grau heterogêneo de qualidade; os casos de bom atendimento existentes precisam ser convertidos em regra geral, para a busca da excelência no atendimento mantendo o foco no cidadão. O governo federal, através do Decreto nº 3507/2000 (Anexo 4), estabelece padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e entidades da administração pública. Qualquer organização seja do ramo público ou privado, nasce para atender os anseios da sociedade, que são as suas necessidades. A partir daí, podemos definir quais serão os serviços e produtos que devem ser implementados, para um melhor atendimento dessas necessidades do cidadão-usuário. O atendimento focado no cidadão torna-se marcante e fundamental, quando se deseja o crescimento da produtividade, a melhoria de vida, melhoria da capacitação profissional e do bem-estar no serviço público de forma permanente. Com esta visão, se faz necessário um processo contínuo de melhoria da qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelas organizações públicas. O atendimento com foco no cidadão está fundamentado, justamente no que a população precisa de forma eficiente, que é a prestação de serviços públicos de qualidade, oferecidos ao cidadão por pessoas capacitadas. Esses serviços são marcantes para a população, principalmente a mais carente, que é a grande maioria, destacando neste momento, um eficiente exercício de cidadania, visando, entre outros objetivos a elevação da qualidade de vida do cidadão-usuário.

CONCLUSÃO

Embora a capacitação dos servidores esteja prevista desde 1998, através do Decreto nº 2.794/98, que definiu que esse seria um dos requisitos para promoção nas carreiras, apenas a partir de 2006 com a edição do Decreto nº 5.707 de 23/02/2006, foram criados os instrumentos necessários para se atingir este fim. Atendendo aos princípios da gestão do conhecimento e ao decreto de 2006, que institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta e foca como prioridades do governo o desenvolvimento de competências em toda a administração pública concluiu-se que a melhoria da eficiência do serviço público é necessária, bem como dos seus servidores. Por meio da promoção de ações de capacitação e de desenvolvimento pessoal sistemático e continuado, como: formação, especialização e integração dos servidores; propiciando ao servidor oportunidade de desenvolver suas potencialidades e aperfeiçoar seu desempenho no trabalho, mediante a conscientização de seu papel como servidor público é possível atingirmos este fim.

Essas ações devem ser implementadas conjuntamente com os interesses pessoais e das unidades administrativas otimizando assim, os recursos humanos e orçamentários existentes. O investimento em capacitação do servidor será um dos grandes desafios que o Estado terá pela frente nos próximos anos não apenas por ser o desenvolvimento um processo contínuo e ininterrupto, mas também em razão de grande número de servidores públicos situarem-se na faixa etária entre 41 e 60 anos, ou seja, pessoas que, em breve, estarão se aposentando.

O treinamento e desenvolvimento das pessoas e a valorização de todos aqueles que estão prestando serviços é vital para qualquer organização pública ou privada. Mudanças profundas são necessárias para se atingir uma cultura voltada para a prestação de serviços. Há muita coisa a ser aprendida, modificada e rejeitada. Torna-se imperiosa a necessidade de reflexão a

respeito da importância do processo de aprendizagem, que fica evidente quando se observa o conhecimento adquirido através de treinamento, educação e desenvolvimento contínuo. É necessário ter uma maior conscientização da importância do que é desempenhar um serviço prestado para a sociedade, para o cidadão. Um serviço público pautado pela dignidade e solidariedade aos cidadãos. Porém, nunca devemos esquecer que, para que um atendimento de excelência ao cidadão torne-se regra, também é preciso implantar medidas eficazes de estímulo, de bem-estar e de qualidade de vida ao verdadeiro ator social deste processo, o próprio servidor.

Finalizando, a capacitação do servidor é uma prática que os governantes devem adotar atendendo a necessidade de promover melhorias no serviço público, como atendimento e produtividade. Essas melhorias na prestação de serviços são possíveis com servidores embasados no treinamento e motivados a realizar o seu serviço com o melhor conhecimento possível. Privilegiando o investimento em recursos humanos e utilizando as ferramentas do treinamento, a administração pública e os servidores estarão trilhando o caminho para tornarem-se mais eficientes e voltados para o cidadão.

ANEXOS

Índice de anexos

A legislação consultada serviu de valioso apoio para a elaboração deste trabalho, pois as mesmas instituem políticas de diretrizes para o desenvolvimento e capacitação dos servidores, estabelecem regras para simplificar o atendimento ao público e padrões de qualidade de atendimentos prestados ao cidadão. Por esses motivos, as mesmas são listadas neste índice de anexos. As sugestões para um bom atendimento são ideais para o profissional da área de atendimento que busca a excelência na realização de seu trabalho.

Anexo 1 Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006;

Anexo 2 30 sugestões para você fazer um atendimento eficiente;

Anexo 3 Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009;

Anexo 4 Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000.

ANEXO 1



Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

DECRETA:

Objeto e Âmbito de Aplicação

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Diretrizes

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Escolas de Governo

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Instrumentos

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - plano anual de capacitação;
- II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e
- III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do [art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989](#), prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no **caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Comitê Gestor

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

- I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;
- II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;
- III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e
- IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o [Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005](#).

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

- I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;
- II - Secretaria de Gestão; e
- III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

Treinamento Regularmente Instituído

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

Licença para Capacitação

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

Reserva de Recursos

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

Disposição Transitória

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Vigência

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Revogação

Art. 14. Fica revogado o [Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998](#).

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Paulo Bernardo Silva

Este texto não substitui o publicado no DOU de 24.2.2006

ANEXO 2

30 Sugestões Para Você Fazer Um Atendimento Eficiente

01 - SABER QUE TODOS FAZEM PARTE DO ATENDIMENTO: Independente da área que faça parte fique atento às solicitações dos clientes internos ou externos, evite o não é comigo;

02 - IDENTIFICAÇÃO: crie uma imagem que facilmente o identifique; à apresentação pessoal, o crachá e o uniforme;

03 - ACORDAR TODAS AS MANHÃS: sorrindo e imaginando que "hoje é um dia que você ainda não viveu", e que valerá a pena vivê-lo intensamente;

04 - SABER GOSTAR DE PESSOAS: cativando-as de forma que elas sorriam para você com facilidade e sinceridade;

05 - JAMAIS SER AGRESSIVO: com as pessoas, independente de sua classificação social, respeitando totalmente os espaços e os direitos de todos;

06 - SER POSITIVO E OTIMISTA: procure sempre o lado positivo, utilize-se de elogios, busque ser generoso, que as pessoas responderão com alegria e positivismo;

07 - SABER IDENTIFICAR: os gestos e as reações das pessoas, de forma a não se tornar desagradável ou inconveniente;

08 - TER A CAPACIDADE: de saber ouvir o que as pessoas falam, procurando interpretar o que disseram e o que deixaram de dizer, exercitando o "ouvir com a inteligência e não só com o ouvido";

09 - SABER INTERPRETAR O TOM DE VOZ: de cada cliente, procurando identificar a real importância de cada "fala" e os valores do que foi dito;

10 - MANTER-SE DISPOSTO: prestando o melhor serviço, buscando agregar o maior lucro aos clientes;

11 - SABER QUE OS CLIENTES: adquirem soluções para as suas necessidades e "não" problemas ao adquirirem os produtos e serviços de sua empresa;

12 - SABER FALAR A LINGUAGEM: procurando identificar o que é especial,

importante e ou essencial em cada solicitação, procurando ajudá-lo a conseguir o que deseja;

13 - ENTENDER QUE UM ATENDIMENTO EFICIENTE: é nunca desistir, sem tornar-se desagradável, mas saber que um atendimento é muito mais persistência do que insistência;

14 - SABER PROSPECTAR OS FUTUROS ATENDIMENTOS: utilize todas as formas de "como se comunicar com os clientes"; telefonemas, e-mail, fac-símile, correspondências, cartões de descontos, folhetos, tablóides e outros;

15 - SER ÉTICO: o que não queremos para nós, jamais faremos ou permitiremos que seja feito para os outros;

16 - TER A CONCIÊNCIA: que nas organizações modernas, todos estão para servir aos clientes, e é obrigação de todos, tornarem-se inesquecíveis na "mente dos clientes";

17 - SABER TRANSFORMAR OS PROBLEMAS: em grandes oportunidades, visualizando soluções adequadas e simples, aonde a maioria das pessoas acham que não daria certo;

18 - ACREDITAR QUE SEMPRE HÁ UMA SOLUÇÃO : para tudo e para todos, buscando sempre os entendimentos e os acordos em todas as situações, por mais difíceis que elas se apresentem;

19 - GOSTAR DE SER TREINADO: participar em todos os treinamentos; administrativos, comerciais e operacionais. Clientes valorizam "o falar a mesma língua" em todos os ambientes da organização;

20 - SABER ELIMINAR AS IDÉIAS E ATITUDES NEGATIVAS: sabendo fazer com que cérebro esteja sempre positivo, procurando dominar as incertezas, inseguranças e os medos;

21 - SABER EVITAR OS CONFLITOS PESSOAIS: entendendo que a discórdia das idéias é uma situação normal, que sempre fará parte das relações humanas;

22 - SABER EVITAR AS CRÍTICAS CONSTANTES: ter pleno domínio sobre si evite a tendência - até considerada natural -, de criticar pessoas, produtos e ou serviços;

23 - SABER UTILIZAR AS COMUNICAÇÕES E AS INFORMAÇÕES: tenha em mente que não basta só saber e conhecer. Você só obterá resultados se transformar os conhecimentos em ações.

24 - SABER FAZER O PÓS- ATENDIMENTO: entender todos os "passos que são dados" e contatar os clientes para visualizar e medir sua satisfação, buscando garantir sua fidelidade;

25 - SABER TRABALHAR EM EQUIPE: ter a determinação de dar a sua contribuição, buscando o melhor para todos, colaborando em todas as situações, para que as dificuldades sejam imediatamente superadas;

26 - SABER COMPARTILHAR: Se Você não estiver atendendo um cliente, "ajude alguém que esteja";

27 - SABER ENTENDER QUE TODOS DEPENDEM DE TODOS: pense "Nós" e nunca "Eu";

28 - SABER QUE O "TODO" É COMPOSTO DE "PARTES": para os clientes "as ações sempre falaram mais alto que as palavras";

29 - SABER REFLETIR: no final de cada dia, faça uma espécie de balanço, avaliando e identificando quantos foram os erros cometidos,que não deverão ser repetidos no dia seguinte;

30 - SABER ATENDER: trata-se de um ato especial e maravilhoso de servir às pessoas, não é um favor que você faz para os Clientes, mas sim, um competente relacionamento, que envolve e compromete a organização a manter-se no mercado.

ANEXO 3



Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 6.932, DE 11 DE AGOSTO DE 2009.

Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea “a”, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com o cidadão:

- I - presunção de boa-fé;
- II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;
- III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;
- IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;
- V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;
- VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;
- VII - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e
- VIII - articulação com Estados, Distrito Federal, Municípios e outros poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos prestados ao cidadão.

Art. 2º Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que necessitarem de documentos comprobatórios de regularidade de situação do cidadão, atestados, certidões ou outros documentos comprobatórios que constem em base de dados oficial da

administração pública federal deverão obtê-los diretamente do respectivo órgão ou entidade.

Parágrafo único. Exclui-se da aplicação do disposto no **caput**:

I - comprovação de antecedentes criminais;

II - informações sobre pessoa jurídica; e

III - situações expressamente previstas em lei.

Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal não poderão exigir do cidadão a apresentação de certidões ou outros documentos expedidos por outro órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 2º. [\(Vigência\)](#)

§ 1º O órgão ou entidade deverá, quando necessário, juntar aos autos do respectivo processo administrativo versão impressa da certidão ou documento obtido por meio eletrônico.

§ 2º As certidões ou outros documentos que contenham informações sigilosas do cidadão somente poderão ser obtidas por meio de sua autorização expressa.

§ 3º Quando não for possível a obtenção de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade de situação diretamente do órgão ou entidade expedidora, os fatos poderão ser comprovados mediante declaração escrita e assinada pelo cidadão, que, em caso de declaração falsa, ficará sujeito às sanções administrativas, civis e penais aplicáveis.

Art. 4º No âmbito da administração pública federal, os órgãos e entidades gestores de base de dados oficial colocarão à disposição dos órgãos e entidades públicos interessados as orientações para acesso às informações constantes dessas bases de dados, observadas as disposições legais aplicáveis e as diretrizes, orientações e procedimentos estabelecidos pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico, criado pelo Decreto de 18 de outubro de 2000.

Art. 5º No atendimento aos requerimentos do cidadão, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal observarão as seguintes práticas:

I - gratuidade dos atos necessários ao exercício da cidadania, nos termos da Lei nº 9.265, de 12 de fevereiro de 1996;

II - padronização de procedimentos referentes à utilização de formulários, guias e outros documentos; e

III - vedação de recusa de recebimento de requerimentos pelos serviços de protocolo, salvo quando o órgão ou entidade for manifestamente incompetente.

§ 1º Na ocorrência da hipótese referida no inciso III, os serviços de protocolo deverão prover as informações e orientações necessárias para que o cidadão possa dar andamento ao requerimento.

§ 2º Após a protocolização do requerimento, caso o agente público verifique que o órgão ou entidade é incompetente para o exame ou decisão da matéria, este deverá providenciar a remessa imediata do requerimento ao órgão ou entidade competente.

§ 3º Quando a remessa referida no § 2º não for possível, o interessado deverá ser comunicado imediatamente do fato para adoção das providências a seu cargo.

Art. 6º As exigências necessárias para o requerimento serão feitas desde logo e de uma só vez ao interessado, justificando-se exigência posterior apenas em caso de dúvida superveniente.

Art. 7º Não será exigida prova de fato já comprovado pela apresentação de outro documento válido.

Art. 8º Para complementar informações ou solicitar esclarecimentos, a comunicação entre o órgão ou entidade e o interessado poderá ser feita por qualquer meio, inclusive comunicação verbal, direta ou telefônica, correspondência, telegrama, fax ou correio eletrônico, registrando-se a circunstância no processo, caso necessário.

Art. 9º Salvo na existência de dúvida fundada quanto à autenticidade e no caso de imposição legal, fica dispensado o reconhecimento de firma em qualquer documento produzido no Brasil destinado a fazer prova junto a órgãos e entidades da administração pública federal, quando assinado perante o servidor público a quem deva ser apresentado.

Art. 10. A juntada de documento, quando decorrente de disposição legal, poderá ser feita por cópia autenticada, dispensada nova conferência com o documento original.

§ 1º A autenticação poderá ser feita, mediante cotejo da cópia com o original, pelo próprio servidor a quem o documento deva ser apresentado.

§ 2º Verificada, a qualquer tempo, falsificação de assinatura ou de autenticação de documento público ou particular, o órgão ou entidade considerará não satisfeita a exigência documental respectiva e, dentro do prazo máximo de cinco dias, dará conhecimento do fato à autoridade competente para adoção das providências administrativas, civis e penais cabíveis.

Art. 11. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que prestam serviços diretamente ao cidadão deverão elaborar e divulgar “Carta de Serviços ao Cidadão”, no âmbito de sua esfera de competência.

§ 1º A Carta de Serviços ao Cidadão tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados pelo órgão ou entidade, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

§ 2º A Carta de Serviços ao Cidadão deverá trazer informações claras e precisas em relação a cada um dos serviços prestados, em especial as relacionadas com:

I - o serviço oferecido;

II - os requisitos, documentos e informações necessários para acessar o serviço;

III - as principais etapas para processamento do serviço;

IV - o prazo máximo para a prestação do serviço;

V - a forma de prestação do serviço;

VI - a forma de comunicação com o solicitante do serviço; e

VII - os locais e formas de acessar o serviço.

§ 3º Além das informações descritas no § 2º, a Carta de Serviços ao Cidadão deverá detalhar os padrões de qualidade do atendimento relativos aos seguintes aspectos:

I - prioridades de atendimento;

II - tempo de espera para atendimento;

III - prazos para a realização dos serviços;

IV - mecanismos de comunicação com os usuários;

V - procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações;

VI - fornecimento de informações acerca das etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, inclusive estimativas de prazos;

VII - mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado;

VIII - tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento;

IX - requisitos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento;

X - condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere a acessibilidade, limpeza e conforto;

XI - procedimentos alternativos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e

XII - outras informações julgadas de interesse dos usuários.

§ 4º A Carta de Serviços ao Cidadão será objeto de permanente divulgação por meio de afixação em local de fácil acesso ao público, nos respectivos locais de atendimento, e mediante publicação em sítio eletrônico do órgão ou entidade na rede mundial de computadores.

Art. 12. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão aplicar periodicamente pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizar os resultados como subsídio relevante para reorientar e ajustar os serviços prestados, em

especial no que se refere ao cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão.

§ 1º A pesquisa de satisfação objetiva assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados, possibilitar a identificação de lacunas e deficiências na prestação dos serviços e identificar o nível de satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados.

§ 2º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal deverão divulgar, anualmente, preferencialmente na rede mundial de computadores, os resultados da avaliação de seu desempenho na prestação de serviços ao cidadão, especialmente em relação aos padrões de qualidade do atendimento fixados na Carta de Serviços ao Cidadão.

Art. 13. O Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, instituído pelo [Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005](#), colocará à disposição dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal interessados, gratuitamente, metodologia para elaboração da Carta de Serviço ao Cidadão e instrumento padrão de pesquisa de satisfação.

Art. 14. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que prestam serviços diretamente aos cidadãos deverão envidar esforços para manter esses serviços disponíveis às Centrais de Atendimento ao Cidadão estaduais, municipais e do Distrito Federal.

Art. 15. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão poderá dispor sobre a implementação do disposto neste Decreto, inclusive sobre mecanismos de acompanhamento, avaliação e incentivo.

Art. 16. O servidor civil ou militar que descumprir as normas contidas neste Decreto estará sujeito às penalidades previstas, respectivamente, na [Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990](#), e na [Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980](#).

Parágrafo único. O cidadão que tiver os direitos garantidos neste Decreto desrespeitados poderá fazer representação junto à Controladoria-Geral da União.

Art. 17. Cabe à Controladoria-Geral da União e aos órgãos integrantes do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal zelar pelo cumprimento do disposto neste Decreto, bem como adotar as providências para a responsabilização dos dirigentes e dos servidores que praticarem atos em desacordo com as disposições aqui estabelecidas.

Art. 18. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal terão prazo de cento e oitenta dias, após a publicação deste Decreto, para cumprir o disposto no art. 4º.

Art. 19. Este Decreto entra em vigor:

I - trezentos e sessenta dias após a data de sua publicação, em relação ao [art. 3º](#); e

II - na data de sua publicação, em relação aos demais dispositivos.

Art. 20. Ficam revogados os [Decretos n^{os} 63.166, de 26 de agosto de 1968, 64.024-A, de 27 de janeiro de 1969, e 3.507, de 13 de junho de 2000.](#)

Brasília, 11 de agosto de 2009; 188^o da Independência e 121^o da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Paulo Bernardo Silva

Este texto não substitui o publicado no DOU de 12.8.2009

ANEXO 4

DECRETO No 3.507, DE 13 DE JUNHO DE 2000.

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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Ficam definidas as diretrizes normativas para o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente aos cidadãos.

Art. 2º Os padrões de qualidade do atendimento a que se refere o artigo anterior deverão ser:

- I - observados na prestação de todo e qualquer serviço aos cidadãos-usuários;
- II - avaliados e revistos periodicamente;
- III - mensuráveis;
- IV - de fácil compreensão; e
- V - divulgados ao público.

Art. 3º Os órgãos e as entidades públicas federais deverão estabelecer padrões de qualidade sobre:

- I - a atenção, o respeito e a cortesia no tratamento a ser dispensado aos usuários;
- II - as prioridades a serem consideradas no atendimento;
- III - o tempo de espera para o atendimento;
- IV - os prazos para o cumprimento dos serviços;
- V - os mecanismos de comunicação com os usuários;
- VI - os procedimentos para atender a reclamações;
- VII - as formas de identificação dos servidores;
- VIII - o sistema de sinalização visual; e
- IX - as condições de limpeza e conforto de suas dependências.

Art. 4º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos, a ser implantado sob a coordenação da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

§ 1º Os critérios, as metodologias e os procedimentos a serem utilizados no Sistema serão estabelecidos pela Secretaria de Gestão, no prazo de um ano, a contar da data de publicação deste Decreto.

§ 2º Os órgãos e as entidades públicas federais deverão aferir o grau de satisfação dos seus usuários com o atendimento recebido, pelo menos anualmente.

§ 3o As metodologias a serem utilizadas para avaliar a satisfação dos usuários deverão ser homologadas por um comitê de certificação, a ser constituído no âmbito do Sistema.

Art. 5o Os órgãos e as entidades públicas federais deverão divulgar, pelo menos uma vez por ano, os resultados da avaliação de seu desempenho, em relação aos padrões de qualidade do atendimento fixados.

Art. 6o Os órgãos e as entidades públicas federais deverão implementar os padrões de qualidade do atendimento, de acordo com as diretrizes estabelecidas neste Decreto, no prazo de um ano, a contar da data de sua publicação, bem como divulgar amplamente esses padrões de qualidade junto aos cidadãos-usuários.

Art. 7o À Secretaria de Gestão compete fornecer as orientações para o cumprimento das diretrizes estabelecidas neste Decreto e realizar o controle de seu atendimento.

Art. 8o Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 13 de junho de 2000; 179o da Independência e 112o da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Martus Tavares

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, K. *A única coisa que importa - trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa*. São Paulo: Pioneira, 1997.

ANGELO, Cláudio Felisoni de e GIANGRANDE, Vera de Mello. *Marketing de relacionamento e varejo*. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 3ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Série Legislação Brasileira. 39ª.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

HENRIQUES, Cláudio C. e SIMÕES, Darcilia M. P, orgs. *Redação de trabalhos acadêmicos*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Eduerj, 2004.

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAROSA, Marco Antonio e AYRES, Fernando Arduini. *Como produzir uma monografia*. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2008.

LIMA, Ruy Cirne. *Princípios de direito administrativo*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1982.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico*. 4ª. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Editora Malheiros, 1996.

MELO, Celso Antonio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 22ª.ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2007.

OSBORNE, David; PLASTRIK, Peter. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for reinventing government*. New York: Addison Wesley, 1997.

PACHECO, Luzia et al. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. *Direito administrativo*. 19ª.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO - Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Ano 51, nº. 3 e nº. 4. Brasília: ENAP, 2000.

SHIOZAWA, Ruy. *Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V.C.P, FORTUNA, A. M. *Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WANDERLEY REIS, F. *Cidadania democrática, corporativismo e política social no Brasil. Para a Década de 90 — Prioridades e perspectivas de políticas públicas*. Brasília: IPEA, 1990.

ABRH-RJ. Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/>. Acesso em: 20 de março de 2010.

ABTD NACIONAL. Disponível em: <http://www.abtd.com.br>. Acesso em: 10 de março de 2010.

BRESSERPEREIRA WEBSITE. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/rh/05gaetani_rh.pdf. Acesso em: 22 de fevereiro de 2010.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/>>. Acesso em: 01 de março de 2010.

RHPORTAL. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2010.

UOL EDUCAÇÃO. Disponível em: <http://educacional.uol.br/biografias>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2010.

WIKIPEDIA. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Charles_de_Montesquieu. Acesso em: 04 de fevereiro de 2010.

ÍNDICE

FOLHA DE ROSTO	2
AGRADECIMENTO	3
DEDICATÓRIA	4
EPÍGRAFE	5
RESUMO	6
METODOLOGIA	7
SUMÁRIO	8
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I	
O ESTADO, A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O SERVIDOR PÚBLICO	11
Parte I	11
Parte II	14
Parte III	19
CAPÍTULO II	
A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO	24
Parte I	24
Parte II	32
CAPÍTULO III	
ATENDIMENTO AO CIDADÃO	43
Parte I	43
Parte II	52
CAPÍTULO IV	
COMO ATENDER AS EXPECTATIVAS DO CIDADÃO-USUÁRIO	56

CONCLUSÃO	62
ÍNDICE DE ANEXOS	64
Anexo 1	65
Anexo 2	70
Anexo 3	73
Anexo 4	79
BIBLIOGRAFIA	81
ÍNDICE	83
FOLHA DE AVALIAÇÃO	85

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Instituição: Universidade Candido Mendes

Título da Monografia: Atendimento ao Público – trabalhando com celeridade, eficácia e eficiência.

Autor: Henrique Manoel Magalhães Eusébio

Data da entrega: 25 de março de 2010.

Avaliado por: Prof: Ana Cristina Guimarães

Conceito: