

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COM ÊNFASE NA GESTÃO PÚBLICA.** Laura de Fátima Ferreira da Cunha. Analista Judiciário - Área especializada em Biblioteconomia do Superior Tribunal de Justiça- STJ. Graduação em Direito pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal-AEUDF, 1985. Graduação em Biblioteconomia pela Universidade de Brasília-UnB, 1984. Pós-graduação em Direito Constitucional pela Universidade do Sul de Santa Catarina-UNISUL, 2008. Faculdade Albert Einstein. 2009.

## RESUMO

O atendimento ao cliente com ênfase na gestão pública é um assunto relevante, tendo em vista as mudanças introduzidas na Administração Pública pela Emenda Constitucional nº 19/98, implantando novos conceitos da noção clássica de serviço público, como eficiência na sua prestação, presteza e agilidade, revertendo o foco para o usuário do serviço. A gestão pública vem sofrendo cada vez maior pressão por parte da sociedade organizada por seus direitos, no sentido de ter um atendimento de qualidade por parte do serviço público, que tem sido caracterizado pelos usuários pelo peso da estrutura, a morosidade, a indiferença, a inflexibilidade e o mau atendimento. Enfatiza ainda as abordagens e desafios da gestão pública, bem como pressupostos e ações que contribuem para o melhor atendimento dos usuários.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Atendimento. Clientes.

## ABSTRACT

The customer service with an emphasis in public management an important issue, considering the changes made to the Public Administration by Constitutional Amendment No. 19/98, implementing news concepts of the classical notion of public service and efficiency in its delivery, responsiveness and agility, reversing the focus to the user's service. Public management has come under increasing pressure from organized society for their rights in order to have a quality of care by the public service which has been characterized by users under the weight of the structure, length, indifference, inflexibility and poor service. Emphasizes the approaches and challenges of public management, as well as assumptions and actions that contribute to a better service to users.

**Key words:** Public Management. Customer service.

## 1 INTRODUÇÃO

Como resultado do ritmo mais intenso do desenvolvimento socioeconômico, a gestão pública tem apresentado necessidades de mudanças, não só em seus papéis e funções mas também em seus valores e filosofia.

As mudanças mais recentes levam à concessão de maior poder discricionário aos agentes públicos, quase similar ao existente em empresas privadas, sobretudo na prestação de serviços sociais. Pressupõem um maior número de servidores trabalhando diretamente com a população e com maior autonomia de ação. Como agentes do Estado, esses funcionários possuem delegação e agem em nome da coletividade: fazem julgamentos morais e opções sobre formas de utilizar recursos públicos sobre os quais devem ser responsabilizados perante a comunidade.

Por concederem maior autonomia aos funcionários sobre decisões que afetam a coletividade, as mudanças recentes instituem novas dimensões de responsabilidade decorrentes não somente das expectativas que o público possui com relação à administração pública como também das tarefas definidas estrutural e politicamente.

A maioria dos serviços públicos prestados à população, depende, em grande parte, da qualificação e da valorização dos funcionários. O treinamento para a atuação eficiente voltada para o cidadão, deve abranger além da capacitação técnica, a incorporação de comportamentos e atitudes compatíveis com a função de acolher e orientar o público.

O tema do presente artigo versa sobre o Atendimento ao Cliente com ênfase na Gestão Pública.

O que fazer para atender a diversidade crescente das expectativas dos usuários, uma vez que a sociedade se individualiza e reclama do atendimento recebido no serviço público?

O artigo a seguir objetiva abordar a problemática que envolve a questão do atendimento aos clientes no âmbito do Serviço Público, discutindo as abordagens e desafios da Gestão Pública, analisando o atendimento aos usuários do serviço público e sugerindo alguns pressupostos e ações que contribuam para o melhor atendimento dos usuários.

A questão do atendimento ao cliente com ênfase na gestão pública é interessante, pois, como resultado do ritmo mais intenso do desenvolvimento socioeconômico, a gestão pública tem apresentado necessidades de mudanças, não só em seus papéis e funções mas também em seus valores e filosofia.

As disfunções de atendimento ao cliente por parte do servidor público, até um passado recente, eram consideradas como parte constitutiva da cultura organizacional pública, no entanto, a democratização política com a Constituição Cidadã de 1988 e a disseminação de novas ferramentas de gestão, aliadas à pressão cada vez maior por parte da sociedade organizada por seus direitos têm provocado uma intensa preocupação com um atendimento de qualidade.

O desgaste a que chegou a função pública exige que qualquer esforço atual de mudança esteja apoiado num princípio claro de dignificação da mesma. Primar pela qualidade do setor público vai além de apenas oferecer um serviço melhor ao público, mas também envolve diminuir gastos do orçamento, descentralizar, conseguir e manter melhores funcionários e até mesmo sobreviver.

Relevante modificação na tratativa constitucional dos serviços públicos foi trazida pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que instituiu um novo modelo de gestão na Administração Pública, a chamada Reforma Administrativa. Embora não tenha alterado o art. 175, a EC 19/98 veio introduzir práticas gerenciais no âmbito da Administração Pública, implantando novos conceitos da noção clássica de serviço público, como eficiência na sua prestação, presteza e agilidade, revertendo o foco para o usuário do serviço, o chamado usuário cidadão.

Segundo Perez (2004), a Administração Pública passa a adotar novos métodos de atuação voltados para a cultura do diálogo, de favorecer o trabalho da sociedade sobre ela mesma. “A administração assume hoje a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais” (PEREZ, 2004, p. 221).

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 GESTÃO PÚBLICA

Para atender à crescente demanda da sociedade por serviços de qualidade, realizados com os recursos disponíveis e de forma transparente, tornou-se essencial para a administração pública modernizar a sua gestão, buscando novos modelos (TROSA, 2001, p.38-50).

A Emenda Constitucional nº 19/98, publicada no Diário Oficial da União de 05.06.1998, alterou dispositivos da Constituição Federal de 1988, referentes à Administração Pública e ao servidor público.

São vários os motivos que ensejaram a Reforma Administrativa, ressaltando-se, dentro do tema aqui proposto os seguintes excertos da Mensagem nº 886, de 1995, encaminhada ao Excelentíssimo Senhor Presidente da República:

Em relação ao servidor público, não se tenciona penalizá-lo ou suprimir direitos, mas atualizar dispositivos legais, remover excessos e, sobretudo, propiciar condições à introdução de novas formas de gestão que valorizam a sua profissionalização. Nesse sentido, ressaltam-se os seguintes resultados esperados: recuperar o respeito e a imagem do servidor perante a sociedade, estimular o seu desenvolvimento profissional; melhorar as condições de trabalho (BRASIL, 1995, p. 26).

O texto constitucional traz mudanças significativas para o cidadão comum, entre elas o direito do usuário de reclamar contra o funcionamento deficiente do serviço público e o direito de acesso a registros administrativos e a informação sobre atos de governo conforme prevê a nova redação do artigo 37, § 3º, da Constituição Federal:

§ 3º. A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, assegurada a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

Portanto, o que se procura alcançar com a reforma administrativa é uma administração eficiente, com a consequente prestação de serviços públicos essenciais com qualidade. A propósito, já o Código de Defesa do Consumidor inclui como direito básico a “adequada e eficaz prestação de serviços públicos em geral” (artigo 6º, inciso X – Princípio da Eficiência).

O princípio da eficiência, no ordenamento jurídico constitucional, tem origem na EC 19/98, que o incorporou ao texto da Constituição de 1988 (artigo 37, *caput*). A inserção do princípio da eficiência, no texto constitucional, ao lado dos princípios clássicos da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade fundaram-se no argumento de que o aparelho

estatal deve se orientar para gerar benefícios, prestando serviços à sociedade e respeitando o cidadão contribuinte.

Segundo Alexandre de Moraes (1999), o princípio da eficiência tem a seguinte definição:

É aquele que impõe à Administração direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social. Note-se que não se trata da consagração da tecnocracia, muito pelo contrário, o princípio da eficiência dirige-se para a razão e fim maior do Estado, a prestação dos serviços públicos essenciais à população, visando a adoção de todos os meios legais e morais possíveis para a satisfação do bem comum (MORAES, 1999, p. 293).

A organização pública vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças do mercado, bem como com as novas exigências da sociedade. Isto se dá porque a organização pública, como toda organização, é um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciada (CARVALHO, 1995).

Segundo Corrêa (1993), o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos sem esquecer de seus princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para Machado et al, (2001), a organização pública deve seguir a estratégia do cliente, quer dizer, dar prioridade total para o cliente-cidadão. Assim, os gestores públicos, conseqüentemente, terão de aceitar padrões de desempenho exigidos pelos cidadãos, especialmente referentes à transparência e controle feitos por eles mesmos. Para tanto, os gestores necessitarão adquirir novas competências que priorizem o diálogo, através da construção de sistemas de comunicação, redes de parcerias, além de aprenderem a lidar com o compartilhamento de sua administração.

O mundo está passando por radical transformação social e econômica, que atinge todos os setores, inclusive as instituições governamentais, que deverão reinventar-se para adaptar-se à nova realidade. Esse novo cenário exige novos modelos de gestão pública, que é a aplicação de métodos mais recentes na administração estatal, métodos que antes foram utilizados nas empresas, visando estratégias de redimensionamento, realocação, capacitação e valorização do servidor público, bem como melhoria da qualidade dos serviços prestados.

### 2.1.1 Abordagens e desafios da Gestão Pública

Segundo o entendimento de Paula (2007) as últimas décadas têm sido importantes para a questão da reforma do Estado e de sua administração em todos os países, porque as transformações econômicas e sociais fizeram com que os atores envolvidos envidassem esforços para trazer o assunto para o centro da agenda política.

Apesar da necessidade de haver uma convergência entre a administração e a ciência política, Paula (2007) diz que os pesquisadores ainda sentem muita dificuldade para essa aproximação, pois há uma tendência cada vez mais de distanciamento. Em função disto, o resultado não poderia ser diferente senão o descompasso entre as três dimensões de suma importância para a elaboração de uma gestão pública democrática, a saber: a dimensão econômico-financeira, que envolve questões de natureza fiscal, tributária e monetária; a dimensão institucional-administrativa, que abriga as questões diretivas e funcionais e, a dimensão sociopolítica, que diz respeito às relações Estado versus sociedade versus Estado.

Trosa (2001) salienta que a priori as transformações que se apresentam como desafios para a gestão pública, são mais pela necessidade do enfrentamento das questões sociais, econômicas e tecnológicas do que propriamente por ideologias. Sendo assim, os fatores que contribuem para isso são: a mundialização e a globalização; a mudança no perfil dos usuários que são mais exigentes, e querem dispor de um tratamento personalizado e não mais padronizado; a crescente diversificação nas formas de fazer e de produzir no serviço público, que passam a constituir uma constelação bem maior do que o Estado no sentido tradicional e, as relações hierárquicas que não são nem mais aceitas pelos funcionários, nem eficazes em termos de controle e de probidade.

Partindo dos fatores descritos, Trosa (2001, p. 38-50) faz uma análise dos desafios para a gestão pública:

Primeiro desafio: Os efeitos da globalização – para evitar um cenário “catastrófico”, o serviço público terá que dispor de todas as possibilidades que os recursos tecnológicos oferecem, assim como dar garantia para que funcionários multiculturais desenvolvam a capacidade de compreenderem as diversas lógicas entre os países. O serviço público começa a engatinhar no uso da internet, e que diferentemente da iniciativa privada, está longe de ter uma rede internacional de conhecimento e de troca de informações mundiais, o que cria uma defasagem muito visível na capacidade de reação por parte do setor público a uma nova “sociedade ou economia do conhecimento”, se comparado com as grandes empresas do setor privado.

Segundo desafio: Diversidade crescente das expectativas dos usuários. A sociedade se individualiza e reclama.

A universalização das normas da função pública de modo geral, não permitem levar em consideração a segregação de tipos de usuários, e que isto se constitui num problema, pois os paradigmas de alguns funcionários foram construídos a partir da ideia da existência de resoluções boas e outras ruins.

Terceiro desafio: Maturidade das análises provenientes da sociedade civil que fazem cada vez mais concorrência à competência dos funcionários.

A universalização do debate, fundamentalmente trata da questão de legitimação do Estado, porque este não mais se mostra capacitado para poder realizar uma redistribuição social eficaz, mas também pela questão da mudança em seu ambiente.

Quarto desafio: A necessidade de prestar contas. Não se pode imaginar maior liberdade de ação dos funcionários sem um maior dever de prestar contas.

Quinto desafio: Os funcionários querem dispor de meios para suas responsabilidades.

A partir da premissa de que os servidores devem moldar-se à complexidade de situações e à pluralidade de usuários, é enfatizado que a consequência poderá ser a de que cada vez mais as decisões poderão ser tomadas de forma descentralizada. Cita como exemplo uma decisão tomada até no guichê, evitando que um determinado problema faça o caminho de volta por toda uma linha hierárquica, propiciando com isso que a base tenha mais poder do que a cúpula.

Sexto desafio: O crescimento irresistível da diversidade dos prestadores de serviços públicos. A transformação do serviço público será mais radical do que jamais o foi. Afirma ainda, que do mesmo modo como se diversificam as formas de emprego, o serviço público passará por uma série de transformações.

O serviço público não pode fazer de conta que nenhum movimento está acontecendo no mundo na direção de mudanças. Entretanto, Trosa (2001) ressalta que isso não pode significar que a essas mudanças ele se curve ou se submeta, mas tem que ser encarado como uma oportunidade de revisão para melhor.

### **2.1.2 Princípio da Eficiência na Gestão Pública**

O princípio da eficiência apareceu no ordenamento jurídico desde o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, quando submeteu toda atividade pública ao controle de resultado (arts. 13 e 15, V), fortalecendo o sistema de mérito (art. 25, VII), sujeitou a Administração indireta a supervisão ministerial quanto à eficiência administrativa (art. 26, III)

e recomendou a demissão ou dispensa do servidor comprovadamente ineficiente ou desidioso (art. 100).

A Emenda Constitucional nº 19, de 4-6-98, inseriu o princípio da eficiência entre os princípios constitucionais da Administração Pública, previstos no artigo 37, caput.

A eficiência apresenta como princípio dois aspectos: o primeiro diz respeito ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; o segundo ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

A eficiência não se confunde com eficácia nem com efetividade. Ela transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é voltada para resultados obtidos com ações administrativas; sobreleva nesse aspecto a positividade dos objetivos. O desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que haja condutas administrativas produzidas em eficiência, embora não tenha eficácia ou efetividade.

O agente público não é o único responsável pela eficiência no setor público, também a Administração deve oferecer as condições necessárias para que o aparelho estatal esteja cada vez menos burocrático e mais moderno em sua estrutura e modo de atuar. Dessa forma, deve profissionalizar seu pessoal, incentivar novos modelos de gestão que priorize a agilidade e produtividade, com o devido respeito aos demais princípios constitucionais.

O Setor Público, no sentido amplo, deve em obediência ao princípio da eficiência buscar o melhor resultado com o menor dispêndio. Por isso, os serviços públicos devem ser mais baratos, mas também, mais acessíveis aos usuários, coibindo o desperdício.

A melhoria dos serviços públicos prestados à população, depende, em grande parte, da qualificação e da valorização dos funcionários. O treinamento para a atuação em uma unidade voltada para o cidadão, deve abranger além da capacitação técnica, a incorporação de comportamentos e atitudes compatíveis com a função de acolher e orientar o público.



## 2.2 O ATENDIMENTO AOS CLIENTES

Sempre que nos referimos ao serviço público, deparamos com um problema generalizado, um mal latente e evidente no recebimento da prestação do serviço estatal, que resulta em má qualidade e, o que nega cumprimento ao Princípio da Eficiência acrescido pela Emenda Constitucional nº 19/98 ao *caput* do artigo 37 da Constituição Federal.

Parece nítido o fato de que é a partir do primeiro contato entre a instituição e o cliente que este último começa a formar suas impressões sobre a primeira. A instituição deve evitar, a priori, uma impressão negativa, a qual tende a ser propagada a muitos outros clientes efetivos e potenciais. É preciso um cuidado especial para que o cliente seja bem atendido.

### 2.2.1 O cidadão é o cliente

Num posicionamento muito cômodo, as organizações públicas costumam definir sua clientela, como: “o povo”, “a sociedade”, “o cidadão”, sem importar muito o perfil, a descrição, as necessidades e as feições desse cidadão.

No entanto, em programas de qualidade, o cliente é sempre uma pessoa individualizada, com características e necessidades próprias, reconhecida, atendida pessoalmente, como se fosse a única no mundo.

A ideia de “servir a todos”, igualmente, pode ser muito bonita em manuais. O serviço deve e tem que ser diferente, porque as pessoas são diferentes e tem necessidades (inclusive na forma de atendimento) diferentes. Essas questões de “igualitarismo” no Serviço Público deram sempre margem a se servir mal a todo mundo, com exceções raras.

Ainda de forma tímida o setor público começa a adotar práticas de governança já consolidadas em organizações privadas, como eficiência e transparência. O resultado é a oferta de serviços melhores e mais comprometidos com a sociedade.

Em 1998 a palavra “eficiência” apareceu na Constituição brasileira, por meio de uma emenda que acrescentava o conceito aos já conhecidos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública estabelecidos dez anos antes. O fato comprova que o setor público vem adotando, cada vez mais, práticas de governança já consolidadas em organizações privadas, como as de capital aberto: transparência, responsabilização e gestão voltada para resultados. Mais do que um beneficiário, o cidadão é tratado como uma parte interessada a quem se deve prestar contas.

Segundo Renato Fonseca de Andrade, consultor do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/SEBRAE, o cliente é a base de tudo, portanto, deve ser conhecido, suas

necessidades e as formas como ele se relaciona com o mundo devem ser compreendidas, pois o foco agora é no foco do cidadão.

Quando se fala em cliente, forçosamente estamos nos reportando ao indivíduo que diante de um exercício de escolha, optou por receber o serviço de um determinado “estabelecimento”, quer por fatores subjetivos ou objetivos, que sempre conotam um grau de satisfação em fazê-lo.

Oportuno o comentário feito por Antonio Zucollo (2003):

Quando se desenvolveu o princípio da administração pública orientada para o usuário consumidor de um serviço público, o objetivo de qualquer plano que vise à eficiência. Nesta fase é que foi possível começar a tratar o usuário de “cliente”. O problema é que as instituições começaram a esquecer-se de que o público é de fato o dono da administração e não apenas um cliente tradicional. Cliente é alguém que possui expectativas e preferências pessoais, individuais, que demandam uma satisfação (ZUCOLLO, 2003, p. 2).

Pode-se afirmar que, o cliente do serviço público é mesmo um usuário, e portanto é “o que possui ou frui alguma coisa por direito proveniente de uso; que utiliza algum serviço ou equipamento de uso coletivo”.

### **2.2.2 Excelência no atendimento aos clientes**

Atingir a excelência no atendimento ao público é uma meta, para muitos, ousada. É um dos maiores desafios do Serviço Público no atendimento ao usuário e o cidadão de um modo geral.

Para as organizações públicas o ponto inicial do caminho até a gestão de excelência é a realidade de uma gestão excessivamente burocratizada, voltada para si mesma, onde o conceito de boa gestão está em cumprir rotinas e obedecer as normas.

A partir desse ponto inicial é preciso trabalhar no sentido inverso da gestão burocrática: em lugar de estabelecer novas rotinas, de aprovar novas normas e realocar pessoas, o caminho para a gestão de excelência começa por convencer as pessoas das mudanças, negociar com elas as metas da transformação, praticar a mudança, avaliar resultados e só depois e se for necessário rever rotinas, racionalizar as normas e realocar as pessoas.

O destino desse trajeto é a gestão com qualidade, que nada mais é do que fazer certo o que é certo, já na primeira vez, com qualidade de atendimento.

Percebe-se que são crescentes as iniciativas dos governos Municipais, Estaduais e Federal de ampliar a capacitação de seus funcionários, buscando alcançar o Princípio da Eficiência no Serviço Público, propiciando aos servidores a oportunidade de analisar e refletir

sobre uma melhor prestação de serviços ao usuário/cidadão, que leve a maior satisfação do contribuinte e do próprio servidor, para que melhorem seu relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, buscando aprimorar o atendimento ao cliente.

A excelência no atendimento aos clientes tem sido também uma constante nos mercados mundiais mais adiantados. O serviço de assistência ao cliente começa pelo próprio vendedor. É a ele que cabe se comunicar com o consumidor. Da mesma forma, o serviço pós-venda é indispensável, pois transforma o comprador esporádico ou de liquidações em consumidor permanente.

A excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercidos pelas organizações públicas.

As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e com isso proporcionar-lhes maior satisfação.

Esse fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas todas as formas pelas quais se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias.

Observa-se que a compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que, na década de 90, se buscasse um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão.

### 2.3 A QUESTÃO DO ATENDIMENTO NO ÂMBITO DO SERVIÇO PÚBLICO

A palavra atender do latim, *attendere* é definida no Novo Aurélio Século XXI (1999) como “dar ou prestar atenção, tomar em consideração, levar em conta, servir”. É, ainda, segundo o mesmo autor “estar atento, aguardar, acatar”. O atendimento caracteriza-se pelo contato que existe, num determinado momento, entre o funcionário da instituição e a pessoa que se beneficia de uma informação ou serviço daquela instituição.

Sabe-se que o relacionamento com o cliente por ocasião do atendimento de serviços públicos sofre a interferência de grande número de variáveis, algumas delas específicas do processo de atendimento, outras dizem respeito ao contexto organizacional, outras ainda são determinadas pela legislação, como os princípios expressos na Constituição Federal, denominados LIMPE (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

Toda e qualquer atividade desenvolvida na empresa que tenha repercussão junto ao cliente está enquadrada no contexto da função atendimento, que não é privilégio ou atribuição específica de nenhuma área em particular, mas responsabilidade de todas as áreas de uma empresa de prestação de serviços. Faz atendimento quem acompanha e orienta o cliente, agindo diretamente nos locais onde os problemas são identificados.

As disfunções de atendimento ao cliente por parte do servidor público, até um passado recente, eram consideradas como parte constitutiva da cultura organizacional da administração pública, no entanto, a democratização política com a Constituição Cidadã de 1988 e a disseminação das novas ferramentas de gestão, aliadas à pressão cada vez maior por parte da sociedade organizada por seus direitos têm provocado uma intensa preocupação com um atendimento de qualidade.

Observa-se que na maioria das empresas públicas, foge-se dos clientes e de seus problemas em função de uma estrutura organizacional inadequada e ineficiente. Torna-se impossível, então, dar respostas aos questionamentos apresentados, fazendo-se necessária uma postura empreendedora, apoiada em uma organização que forneça, a quem quer que exerça a função atendimento, os meios adequados ao cumprimento de suas responsabilidades. Segundo Denton (1990), as empresas que concentram seus esforços na satisfação dos clientes certamente se preocupam com a qualidade. Os clientes sabem que podem confiar nas pessoas que ali trabalham e que estas lhes fornecerão serviços consistentes.

Como resultado do ritmo mais intenso do desenvolvimento socioeconômico, a gestão pública tem apresentado necessidades de mudanças, não só em seus papéis e funções mas também em seus valores e filosofia.

As mudanças mais recentes levam à com cessão de maior poder discricionário aos agentes públicos, quase similar ao existente em empresas privadas, sobretudo na prestação de serviços sociais. Pressupõem um maior número de servidores trabalhando diretamente com a população e com maior autonomia de ação. As características essenciais ligadas à qualidade dos serviços têm sido assimiladas lentamente pelo setor público. De fato, enquanto o setor privado passou a última década promovendo mudanças revolucionárias – descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a qualidade, aproximando-se dos clientes – o setor público continuou agindo sem qualquer inovação, baseado no burocratismo weberiano (WEBER, 1978) e em métodos gestoriais tayloristas (TAYLOR, 1982).

Mesmo diante das inúmeras razões para a queda do modelo burocrático, pode-se afirmar que a busca da padronização do desempenho humano representa uma das maiores deficiências do modelo em questão. A variabilidade do comportamento humano foi negada

por Weber, gerando consequências imprevistas que os autores denominam disfunções da burocracia.

Assim, os reflexos das disfunções do modelo burocrático, podem ser observados em diversas esferas, tais como:

nas pessoas: gerando superconformidade em relação às regras e aos regulamentos, atitude de defesa em relação as pressões externas e resistências a mudanças;

nos relacionamentos: promovendo a despersonalização dos relacionamentos e a diferenciação com a exibição de sinais de autoridade;

no processo decisório: gerando a categorização do processo decisório, ou seja, a decisão passa a ser prerrogativa do funcionário superior hierarquicamente, independente do conhecimento sobre o assunto decidido;

nas comunicações: dificultadas pelo excesso de formalismo e de papelório;

no alcance dos objetivos organizacionais: limitado pela internalização das diretrizes.

Tais disfunções podem ser facilmente identificadas nas organizações públicas e talvez por isso, quando se fala em serviço público, as características percebidas pelos usuários, sejam o peso da estrutura, a morosidade, a indiferença, a inflexibilidade e o mau atendimento. Muitas pessoas que trabalham em órgãos públicos, consciente ou inconscientemente, julgam estar em posição de influência burocrática em relação ao público, e não à sua disposição.

A EC nº 19 de 1998 instituiu um novo modelo de gestão na Administração Pública, a chamada “Reforma Administrativa”. Embora não tenha alterado o art. 175, a EC 19 veio introduzir práticas gerenciais no âmbito da Administração Pública, implantando novos conceitos da noção clássica de serviço público, como eficiência na sua prestação, presteza e agilidade, revertendo o foco para o usuário do serviço, o chamado usuário cidadão.

### **2.3.1 Qualidade do atendimento e cidadania**

A partir do princípio de que o serviço público é o elo direto entre o Estado e o cidadão, haja vista que, por meio da qualidade e agilidade do sistema de atendimento dispensado o cidadão percebe como o Governo o trata, foi até proposto Projeto de Lei que dispõe sobre a criação do Código de Proteção e Defesa do Usuário do Serviço Público do Estado.

O objetivo é banir de vez o mau atendimento, que é uma das principais reclamações de todos os usuários dos serviços oferecidos pelos órgãos. Assim como também acabar com lendas que retratam o funcionário público como marajá por receber muito e trabalhar pouco.

A proposta se torna relevante pois vai promover aos cidadãos direitos básicos como informação, qualidade na prestação do serviço, bem como no controle adequado, pois “muitas

vezes o cidadão, que paga seus impostos em dia, precisa do atendimento rápido e ágil, mas não consegue pela falta de informação, pelo descaso que o servidor o trata e pela burocratização do sistema”, justifica a deputada Ana Carla, autora do projeto.

Segundo Kotler (2000) “a qualidade do atendimento oferecido pode determinar o sucesso ou fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia”.

A qualidade do atendimento está alicerçada no atendimento e visualização pelo cliente dos seguintes itens: fácil acesso a central de atendimento; identificação do atendente; atenção pessoal e cortesia; orientação segura e qualificada; cumprimento das promessas face a expectativa gerada para o cliente; autonomia e preparo profissional.

### **2.3.2 Exigência de qualidade e eficiência**

A individualidade do cliente é reconhecida na customização e a do administrador público, no seu maior poder de decisão e ação. A legitimidade da ação pública presume algum consenso sobre escolhas e valores, uma vez que o objetivo é atender à coletividade. Mas a consideração individualizada da demanda de usuários altera valores na prestação dos serviços.

De um lado, espera-se que os cidadãos respeitem as leis porque elas procuram expressar valores e preferências comunitárias. São as dimensões coletivas e o compromisso com outros que instituem o sentido de responsabilidade, de cooperação, de equidade e justiça com relação aos direitos individuais e às formas de definição de consensos. Por outro lado, progride a idéia da satisfação de demandas individuais similares à área privada, o que altera princípios de valores comunitários para reforçar a preferência individual na forma de receber o serviço.

É interessante observar que se pretende, dentro da gestão pública, maior consciência do funcionário em relação ao seu papel de agente responsável por suas decisões e ações. Ao refletir sobre a dimensão social de seu trabalho e de sua responsabilidade, as pessoas se projetam como cidadãos. Portanto, novos posicionamentos diante da mudança não devem ocorrer livre de comprometimento de valores para não se criar um ambiente propício à irresponsabilidade com a coisa pública. Reconhecer na função de público o sentido do trabalho socialmente comprometido com as demandas públicas sugere uma visão de responsabilidade.

### 3 CONCLUSÃO

O desgaste a que chegou a função pública exige que qualquer esforço atual de mudança esteja apoiado num princípio claro de dignificação da mesma. Primar pela qualidade do setor público vai muito além de apenas oferecer um serviço melhor ao público, mas também envolve diminuir gastos do orçamento, descentralizar, conseguir e manter melhores funcionários e até mesmo sobreviver.

A Administração Pública, atualmente, passa a adotar novos métodos de atuação voltados para a cultura do diálogo, de favorecer o trabalho da sociedade sobre ela mesma. Percebe-se que a administração depende da vitalidade das intervenções sociais e da dinâmica dos atores sociais. Para Perez, “a administração assume hoje a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais” (PEREZ, 2004, p. 221).

O setor público precisa ter uma estrutura mais flexível e adaptável, para produzir serviços de alta qualidade e assegurar a alta produtividade aos investimentos.

Os princípios do Novo Serviço Público, segundo a proposta de Denhardt (2004) são: servir a cidadãos, não a consumidores; visar o interesse público; dar precedência a cidadania e ao serviço público sobre o empreendedorismo; pensar estrategicamente; agir democraticamente; servirem vez de dirigir, dar valor às pessoas, não apenas à produtividade, visando “encontrar valores compartilhados e interesses comuns por meio de um diálogo generalizado e engajamento dos cidadãos” (DENHARDT, 2004, p. 182). Desta forma, o próprio serviço público é visto como uma extensão da cidadania, sendo motivado por um desejo de servir aos outros e de atingir objetivos públicos.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. e ZEMKE, Ron. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BRASIL. Código Brasileiro de Defesa do Consumidor.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 20. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2003.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998.
- BRASIL. Presidência da República. **Mensagem** nº 886 de 1995.
- CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de. **Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos desafios**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out/dez, 1995.
- CORRÊA, Rossi Augusta Alves. **Qualidade de vida, qualidade no trabalho, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113-23, jan/mar. 1993.
- DENHARDT, Roberto. **Teoria geral de organizações públicas**. 4. ed. (trad. Prof. Francisco G. Heidemann), Arizona: Thompson/Wadsworth. 2004.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron, 1990.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MACHADO, Geraldo; PINHO, José Antonio Gomes de; SOUZA, Celina. **Gestão pública: desafios e perspectivas**. Salvador: Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2001.
- MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Ana Paula Paes de Paula. Reimpressão – rio de Janeiro: FGV, 2007.
- PEREZ, Marcos Augusto. **A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2004.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1982.



TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; DF: ENAP, 2001.

ZUCCOLO, Antonio Carlos Franco. **Cliente ou cidadão?** Para quem os serviços estão orientados? 2003. Disponível em: <http://www.aqua.eng.br/opinião8.htm>. Acesso em 10 outubro 2009.

WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática**: uma contribuição do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1978, p. 15-28.