



**Fundação Escola de
Sociologia e Política
de São Paulo.**

RECONHECIMENTO DESDE 1933

Fernando Balbino dos ANJOS

A IMPORTÂNCIA DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO ATENDIMENTO À POPULAÇÃO

São Paulo
2014

FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO

Fernando Balbino dos ANJOS

**A IMPORTANCIA DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO ATENDIMENTO
À POPULAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Fundação Escola de
Sociologia e Política de São Paulo como
requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof^a Milena de Senne Ranzini

São Paulo
2014

FERNANDO BALBINO DOS ANJOS

A IMPORTANCIA DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO ATENDIMENTO À
POPULAÇÃO

Data de aprovação 26 de Abril de 2014

Banca Examinadora

Orientador: Prof^a Milena de Senne Ranzini

Prof^a Luciana Silveira

Sem sonho, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridade, os sonhos não se tornam reais. Sonhe trace metas, estabeleça prioridade e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir! Não tenhas medo dos tropeços da jornada. Não podemos esquecer que nós, ainda que incompleto, fomos o maior aventureiro da história.

Augusto Cury

DEDICATÓRIA

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela força e coragem durante está caminhada desse curso e o que seria de mim sem essa inesgotável fé que tenho nele.

Aos meus pais, em memória, e em especial a minha mãe Alzira Mendes da Silva (D. Cecé), que com o seu trabalho, sua luta, cuidado e dedicação foi que me deram a força, a esperança para seguir e a certeza da vitória.

A minha esposa, meus filhos e filha, meus irmãos e irmãs e toda a minha família, por sua capacidade de acreditar em todos os momentos.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e o constante apoio.

Somente dentro da atividade podemos sentir a alegria de estar com Deus.

A IMPORTANCIA DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO ATENDIMENTO À POPULAÇÃO

Fernando Balbino dos Anjos¹

RESUMO

Com esta pesquisa pretende-se apontar um elemento para reflexão e estudo sobre a necessidade de revisão do papel do servidor público, priorizando o entendimento da nova gestão pública, seus conceitos, princípios e o modo petista de governar. Trata também o servidor público e a importância da motivação profissional, além de refletir sobre o papel atual desse profissional aos olhos da sociedade, diante do cenário social ora estabelecido, no qual os sujeitos assumem uma postura mais ativa, solicitando dos servidores uma revisão da sua postura profissional, assim como identificar as exigências da eficiência na gestão pública e traçar caminhos para melhoria da prestação dos serviços públicos que satisfaçam as necessidades e os anseios dos atores sociais. Com este estudo, foi possível identificar que o ponto central da proposta da reforma administrativa se concentra na reformulação do modelo da nova gestão pública e também, como foco principal, que é fundamental respeitar o papel desempenhado pelos servidores. O fortalecimento do Estado democrático pressupõe enfrentar o desafio de instituir um novo modelo de gestão da administração pública em seus diversos níveis, ampliar a capacitação gerencial e transformar a relação entre Estado e sociedade, visando prestar serviços e promover políticas públicas eficazes.

Palavras-chave: Servidor; Sociedade; Desempenho; Competência.

ABSTRACT

This research aims to point out an element for reflection and study on the need to review the role of the public servant, prioritizing the understanding of the new public management, its concepts, principles and the PT way of governing. It also addresses the public server and the importance of professional motivation, and reflect on the current role of public servants in the eyes of society, on the social scene now set, in which subjects take a more active stance, asking the servers revising their professional behavior, and to identify the requirements of efficiency in public management and design ways to improve the delivery of public services that meet the needs and concerns of stakeholders. With this study, we found that the central point of administrative reform proposal focuses on the reformulation of the model of the new public management as well as the main focus, which is essential to respect the role of servers. The strengthening of the democratic state assumes the challenge of establishing a new management model of public administration at various levels, enhance managerial skills and transform the relationship between state and society to provide services and promote effective public policy.

Keywords: Server; Society; Performance; Competence.

¹Graduado em Gestão Pública pela Faculdade Maurício de Nassau, em 2013. Atua como Assessor Parlamentar na Assembleia Legislativa do estado da Bahia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1. A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA REFORMA ADMINISTRATIVA	11
2. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	12
2.1 Princípios da Legalidade	13
2.2 Princípio da impessoalidade	13
2.3 Princípio da Moralidade	14
2.4 Princípio da Publicidade.....	14
2.5 Princípio da Eficiência.....	14
3. A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	15
3.1 O Servidor Publico	16
3.2 O Novo Servidor Público.....	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS.....	23

INTRODUÇÃO

Este estudo constitui-se na atividade de conclusão do curso de especialização em Gestão e Política Pública, no âmbito da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, em parceria com a Fundação Perseu Abramo. Neste contexto, o presente estudo é considerado de grande importância para construção do conhecimento acadêmico, possibilitando a sistematização dos conteúdos estudados durante a especialização e concretizados em forma de pesquisa. O presente estudo foi realizado em um posto de saúde da família, situado no bairro de Pirajá, na cidade de Salvador-BA.

A decisão de aprofundar o estudo sobre o tema em questão iniciou-se a partir de alguns questionamentos como: Qual o novo papel do servidor público na perspectiva de gestão do Partido dos Trabalhadores? Como estabelecer um diálogo entre os atores sociais e o funcionário público para melhoria do atendimento no posto de saúde da família? Tais perguntas foram sendo delineadas a partir de diversas leituras sobre o tema e do contato com práticas inovadoras, segundo o meu olhar de espectador, entretanto foi com base nos conhecimentos construídos a partir das leituras de obras de autores como Mello (2002); Corrêa (1993); Carvalho (1995), entre outros que surgiu a vontade de sistematizar algumas idéias que permeiam esta temática.

O cidadão quer um serviço público ofertado pelo governo que atenda às suas necessidades e expectativas, que funcione de forma satisfatória, exigindo sempre dos servidores públicos qualidade e dedicação. Por isso, a prestação do serviço público torna-se uma atividade muito importante para a sociedade, já que o governo não funciona sem os seus servidores públicos os quais são responsáveis pela execução dos diversos serviços do Estado para atender às necessidades do cidadão e cidadã.

A responsabilidade do servidor público na gestão pública é muito grande, pois sendo o servidor um agente de transformação do Estado e a sua atuação está necessariamente voltada para os anseios da comunidade ou sociedade, essa função

social deve ser alcançada com qualidade na prestação do serviço público e com elevado grau de eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

A nossa realidade apresenta a sociedade com uma visão do servidor público como ineficiente e culpado pela deficiência e falta de qualidade nos serviços públicos, passando a ser a causa primária de todas as mazelas nacionais, sendo por essa razão, criticado pela sociedade que o enxerga como um privilegiado, sem compromisso para o trabalho e, muitas vezes, como um “marajá” do serviço público. Atividades que na iniciativa privada levariam minutos, na Administração pública demandam muitos dias, quando conseguem ser realizadas, levados pela sensação de impunidade que assola o funcionalismo e da falta de comprometimento com a missão pública.

O Estado contribui muito para que o servidor tenha essa imagem perante a sociedade que o classifica como ineficiente, mas precisamos conhecer as causas e as dificuldades surgidas na organização do Estado, que implicam na má prestação de serviços públicos. Como por exemplo, a estabilidade pública, o excesso de burocracia, a falta de treinamento, o salário compatível, a modernização na Gestão pública, redução no orçamento, quadro de pessoal reduzido por falta de concurso etc. Todos esses fatos contribuem para a morosidade e a ineficiência na prestação dos serviços.

Assim, o tema escolhido se justifica pelo fato de se conhecer a responsabilidade do Estado em melhorar a qualidade profissional do funcionalismo, promovendo um desenvolvimento do servidor, aprimorando a prestação de serviço e a necessidade de um profissional que atenda aos interesses da sociedade, de forma comprometida e que, ao mesmo tempo, sinta-se satisfeito no exercício de sua função.

O estudo apresenta como referencial metodológico a pesquisa qualitativa, baseada na natureza do problema estudado junto à realidade da pesquisa. Segundo Minayo (1994, p .21-22), “A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados motivos, aspiração, crenças, valores e atitudes, (...) aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas.” Assim, foi considerado como universo

de pesquisa a realidade vivenciada em centro de saúde da família (PSF), localizado no bairro de Pirajá, na cidade de Salvador-Ba.

O centro de saúde realiza em torno de 10.000 procedimentos ao mês, ofertando à população serviços de pronto atendimento Pediátrico e Adulto, Unidade Básica de Saúde e Serviço de Farmácia. O centro de Saúde foi criado para atender a pacientes com problemas de baixa complexidade, mas na realidade, atende a pacientes com problemas de alta complexidade.

O centro conta com uma equipe interdisciplinar no Centro de Saúde a qual incluem Enfermeiros, Auxiliar de Enfermagem, Médicos, Assistente Social, Dentista, Farmacêutico, Nutricionista e Pessoal administrativo. Os serviços são divididos em áreas e setores de atendimentos, atendendo a demanda espontânea, prestando assistência a usuários do bairro e de toda a cidade, havendo uma predominância de pacientes idosos e adultos acima de 30anos.

As observações contribuíram para conhecimento do objeto pesquisado, para embasar a realização da entrevista e para atender ao objetivo específico. De acordo com Gil (1991, p. 21), esse tipo de pesquisa é reconhecido como uma observação simples não participante, do tipo exploratória que é caracterizada como uma reportagem e realizada de maneira espontânea, informal e não planejada.

As observações foram realizadas nos turnos da manhã e tarde, sendo que nos dias da semana o período de observação foi de 10 a 22 de março de 2014. Cada observação teve uma duração em média de 4 horas. Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com os servidores públicos da equipe de enfermagem.

Assim, o estudo visa identificar as exigências da eficiência na gestão pública e traçar caminhos para a melhoria da prestação de serviços públicos que satisfaçam as necessidades e os anseios das pessoas, com a idéia de refletir e analisar o papel do servidor público na nova gestão pública e no modo petista de governar. O fortalecimento do Estado democrático pressupõe enfrentar o desafio de instituir um novo modelo de gestão da administração pública, em seus diversos níveis, ampliar a

capacitação gerencial e transformar a relação entre Estado e sociedade, visando prestar serviços e promover políticas públicas eficazes.

Passando várias décadas de desvalorização e abandono, no sentido de não cumprir o seu papel por falta de condições como formação e capacitação profissional, de motivação para a importância de seu trabalho, o servidor público também enfrenta a cobrança de atender aos direitos da população, com dedicação, coragem e competência, tendo acesso ao emprego por concurso regulamentado e suas carreiras cada vez mais pautadas por critérios de transparência e racionalidade.

Desse modo, observou-se que o servidor público vive atualmente uma nova mudança de identidade, com os projetos de gestão desenvolvidos pelo governo petista, quando os servidores públicos têm que ser comprometidos, no sentido de ocupar o seu espaço nas instituições do Estado, passando por treinamento especializado e permanente, com intuito de desempenhar cada vez melhor as suas funções, capacitando-se para participar das decisões da gestão pública.

1. A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA REFORMA ADMINISTRATIVA

Uma das transformações significativas deste período foi a mudança do papel do Estado de um caráter tradicional para torna-se o provedor direto do progresso, buscando salvaguardar um ambiente propício no qual a sociedade cível e o setor privado são seus parceiros no desenvolvimento da nação. A interdependência e a capacidade de esses agentes se empenharem juntos na construção de um ambiente social digno são essenciais para a base e manutenção de um efetivo sistema de governabilidade. Neste contexto, o Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (1997, p. 32), ressalta que,

A reforma do Estado, que se tornou tema central nos anos 90 em todo o mundo, é uma resposta ao processo de Globalização em curso, que reduziu a autonomia dos estados de formular e implementar política e, principalmente a crise do Estado, que começa a se delinear em quase todo o mundo nos anos 70, mas que só assume plena definição nos anos 80. No Brasil, a reforma do Estado começou nesse momento, em meio a uma grande crise econômica, que chega ao auge em 1990, com um episódio hiperinflacionário, a partir de então, ela se torna imperiosa. O ajuste fiscal, a privatização e a abertura comercial que vinham sendo ensaiadas nos anos anteriores são então atacadas de frente.

Complementando esta afirmação, Beretta (2007, p. 21), acrescenta que,

Outra consideração foi na área da desregulamentação, quando a proposta era a absolutamente necessária. Na reforma administrativa, todas umas séries de medidas contribuíram para diminuir o chamado “Entulho burocrático”, disposições normativas excessivamente detalhadas, que só contribuem para o engessamento da máquina e, muitas vezes, a sua intransparência.

Neste sentido, a reforma do Estado é uma ação importante, visto que contribui para que o país possa se desenvolver e torna-se apto adimplir com sua função social e garantir os recursos básicos para o exercício pleno da cidadania. Assim, faz-se necessário, igualmente, desenvolver uma cultura cívica no povo brasileiro, lutando-se contra o “ranço histórico” patrimonialista de um Estado centralizado e distante dos cidadãos, uma vez que como salienta Beretta (2007, p. 21), “A maior contribuição da reforma administrativa esta voltada à governança, entendida como o aumento de capacidade de governo, através da adoção dos princípios da administração gerencial”.

2. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Carvalho (1995), as transformações históricas, bem como o novo perfil social são verdadeiros propulsores das reformulações que fazem parte das ações do estado, visto que são muitas as exigências que atingem a gestão pública o que revela que a organização pública não se difere de outro modelo de gestão, haja vista que as influências externas interferem na forma como estas dirigem suas ações e como coordenam seus projetos. Nessa premissa, Madureira (2005, p. 19), assevera que, “Podemos assim definir a organização publica como um sistema complexo de estrutura e redes que interatuam para resolverem problemas públicos”.

Desse modo, o novo modelo gerencial do Estado busca ferramentas até então encontradas no setor privado, com o objetivo de inovar a organização pública, contudo faz parte do conjunto de organização que forma o aparelho do Estado que pode ser da administração direta, tais como os ministérios, as autarquias e as fundações, regidos pelo direito público, como agência e as empresas públicas, as quais são regidas pelo setor privado, pois o foco é o papel do servidor que melhor

favoreça à organização pública condições ideais para cumprirem o seu papel social, pois como pontua Corrêa (1993, p. 24),

O papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade e responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos, sem esquecer é claro, de seus princípios fundamentais, como a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

A Constituição Federal de 1988 inovou, consagrando no texto constitucional que a administração pública, em todos os níveis (federal, estadual e municipal), seja direta ou indireta, obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Com o objetivo de este tópico não ser delimitado na forma jurídica e por não ser esse o foco do estudo, mas conceituado, brevemente, para dar o embasamento à compreensão do que vem a ser uma administração pública ideal para todos.

2.1 Princípios da Legalidade

Este princípio está fundamentado na Constituição Federal de 1988, no Art.5º, Inciso II, o qual reza que “ninguém será obrigado ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Neste sentido, Meirelles (1991, p.67), conceitua que:

A legalidade como princípio, administração significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e de responsabilidade disciplinar, civil e criminal, de acordo com cada caso.

2.2 Princípio da impessoalidade

Observando este princípio não se deve imperar na administração pública a vigência do dito popular de que “aos inimigos oferta-se a lei e aos amigos as benesses da lei” (Brasil, 1988), pois como afirma Mello (2002), a impessoalidade fundamenta-se na verdade da igualdade e tem desdobramento explícito em vários dispositivos constitucionais, como o art.37, II, que exige concurso público para trabalhar em algum setor público, ou no art.37, XXI, que exige licitações públicas para assegurar a igualdade de condições a todos os concorrentes. Está propõe que a administração

pública não deva conter a marca pessoal do administrador, ou seja, os atos públicos não são praticados pelo servidor, e sim pela administração a que ele pertence.

2.3 Princípio da Moralidade

A Constituição Federal de 1988 prevê e expressa a admissão do princípio da moralidade, em seu Art.37 o qual entende que a lei pode ser cumprida moralmente ou imoralmente. Quando sua execução é feita, por exemplo, com a intenção de prejudicar alguém de forma deliberada, ou com o intuito de favorecer alguém, por certo, que se está produzindo um ato formalmente legal, mas materialmente comprometido com a moralidade administrativa. Neste sentido, é relevante considerar que:

A atividade estatal, qualquer que seja o domínio institucional de sua incidência, está necessariamente subordinada à observância de parâmetros ético-jurídicos que se refletem na consagração constitucional do princípio da moralidade administrativa. Esse postulado fundamental, que rege a atuação do Poder Público, confere substância e dá expressão a uma pauta de valores éticos sobre os quais se funda a ordem positiva do Estado. O princípio constitucional da moralidade administrativa, ao impor limitação ao exercício do poder estatal, legitima o controle jurisdicional de todos os atos do poder público que transgridem os valores éticos que devem pautar o comportamento dos agentes e órgãos governamentais (MELLO, 2002, p. 54).

2.4 Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade na administração pública diz respeito à obrigação de dar publicidade, levar ao conhecimento de todos os seus atos, contrato ou instrumentos jurídicos da transparência e confere a possibilidade de qualquer pessoa questionar e controlar toda a atividade administrativa.

2.5 Princípio da Eficiência

De acordo com a Central Jurídica (2008), o princípio da eficiência tem o objetivo de aprimorar o atendimento, assim como todos os serviços realizados pelos servidores públicos, a fim de oportunizar à população melhores resultados, buscando atender às necessidades, bem como aos interesses daqueles que precisam dos serviços ou atendimentos oferecidos pelo Estado.

3. A NOVA GESTÃO PÚBLICA

É relevante entender o que vem a ser o modelo dessa análise. Assim, vale destacar o que pontua Bruno Melo de Souza (2013, p. 5), pois segundo ele, a nova gestão pública visa “Combater o patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante tantos anos; melhorar a qualidade da sua prestação de serviços à sociedade; aprimorar o controle social; fazer mais ou menor custo possível, aumentando substancialmente a sua eficiência”. Neste sentido, Grade (2003, p.221), conceitua que:

A nova gestão pública trata de renovar e inovar o funcionamento da administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos.

Assim, percebe-se que a reforma administrativa pretende criar estratégias que possam atender às expectativas da população, o que se constitui na nova estrutura implementada pelo Estado o qual visa criar meios para que suas ações estejam voltadas e articuladas para suprir às necessidades sociais.

Através do exposto, delinearam-se novas diretrizes básicas para a nova gestão pública como a racionalização e a contenção dos gastos públicos, a formulação de novas políticas de recursos humanos e a racionalidade da estrutura administrativa. O que na visão de Ferreira (1996), pode ser compreendido como,

Um modelo de gestão pública gerencial que não significa somente mudar sistemas organizações e legislação e sim criar condições ideais para o desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Valorizar o servidor significa estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético.

Na gestão pública, algumas inovações foram realizadas pelo governo petista nos últimos anos, tornando-se referência para a administração pública no Brasil. Várias práticas de gestão foram introduzidas no setor de recursos humanos, no qual o servidor público vem sendo treinado e valorizado para atender às demandas dos cidadãos, tornando-se capaz de acompanhar o controle dos resultados da ação governamental.

Contudo o Estado ainda não está preparado para atender às diferentes demandas que a sociedade lhe coloca. Segundo o Prof. Renato Dagnino (2009), é no Estado Necessário que se relevam rotinas administrativas que dão margem ao clientelismo, à iniquidade, à injustiça, à corrupção e à ineficiência as quais restringem os resultados obtidos com a ação de governo, que frustram a população e solapam a base de apoio político o que não pode ser tolerado.

A gestão pública precisa ser avaliada para conhecer e dar resposta ao cidadão comum, quanto ao grau de adequação e coerência existente entre as decisões dos gestores e a eficácia, a eficiência e a economicidade com que foram administrados os recursos públicos para serem atingidos os objetivos e as metas da organização, os quais devem ser estabelecidos nos planos e orçamentos, evitando o mau uso dos recursos pertencentes ao Estado, que, na maioria das vezes, recai em cima do servidor público.

3.1 O Servidor Público

Faz-se importante comentar sobre o conceito do servidor público que o defini como todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais, integradas em cargos ou emprego de qualquer delas: União, estados, Distrito Federal, municípios e suas respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Ainda sobre essa definição, tem-se que o servidor público é o termo utilizado para designar “as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos” (DI PIETRO, 2003). Dentro deste conceito, Vinci Junior (2005, p. 17), esclarece:

Compreendem-se (i) os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público, nos moldes do artigo 37, inciso II, da Constituição Federal, e que são regidos por um estatuto, definidor de direitos e obrigações. São também chamados de funcionários públicos; (ii) os empregados públicos, ocupantes de emprego público também provido por concurso público (artigo 37, inciso II, da Carta Magna), contratados sob

o regime da Consolidação das Leis do Trabalho; (iii) e os servidores temporários, que exercem função pública, despida de vinculação a cargo ou emprego público, contratados por tempo determinado para atender á necessidade temporária de excepcional interesse público (artigo 37, inciso IX, da Constituição Federal), prescindindo de concurso público.

O servidor estatutário é aquele que possui com a administração relação de trabalho de natureza profissional e não eventual contratado para cargo público no regime estatutário regulamentado pelo estatuto do servidor público, conforme a Lei de âmbito Federal nº 8.112/90.

Os servidores celetista são os contratados para emprego público no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e aplicam-se os princípios do direito público, trata-se de regime obrigatório nas empresas públicas e sociedade de economia mista. Os servidores temporários são aqueles contratados tão somente para exercer a função pública, em virtude da necessidade temporária excepcional e de relevante interesse público, exercem uma função pública remunerada temporária.O servidor aos olhos da Sociedade(BRASIL, 1990).

Com o passar dos anos, a sociedade criou uma idéia feita do servidor público, tornando-se o “bode expiatório” de todas as mazelas do setor público, os desmandos, a corrupção, a ausência de serviços públicos de qualidade, entre outros. Ao longo dos anos, em busca do motivo que levou a sociedade a consolidar essa imagem perante o servidor, considerando a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários públicos municipais, estaduais e federais e as despesas deles, custeadas com os recursos pagos pela sociedade contribuinte, incluídos os próprios servidores públicos.

O resultado desse debate tem sido a equivocada imputação de responsabilidade aos servidores públicos, devido aos transtornos e à dificuldade pelas quais passa a sociedade brasileira. Desta forma, o Prof. José Antônio da Costa Fernandes (2005), aponta que, “O corolário neoliberal ainda hegemônico no mundo e mesmo no país definiu uma compreensão do funcionalismo público como ineficiente, caro e com resultados muito ruins”. Esta perspectiva tinha como intenção esvaziar as funções do Estado e passar para a iniciativa privada diversas ações que seriam ou poderiam ser tarefas do Estado.

Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, esta compreensão foi elevada ao extremo, principalmente quando consideramos a Lei de Responsabilidade Fiscal, não tanto aos aspectos técnicos da lei, da não elevação de gastos com o funcionalismo, mas da compreensão ideológica que está vinculada a esta lei. Para Amaral (2006, p. 21),

Os brasileiros possuem, com razão, uma imagem generalista e ruim dos serviços públicos, além de o considerarem como de péssima qualidade, acreditam que possuem um custo muito alto para o país. Entretanto, há aqueles que acreditam que essa é uma imagem injusta.

Compreender o Brasil de ontem e o de hoje significa analisar o pensamento político, segundo o qual, o Estado perde força e inicia-se a exigência por serviços públicos que sigam parâmetros das empresas privadas. Esta perspectiva permite adensar a compreensão das relações do mundo do trabalho com o mundo empresarial. A inserção do princípio da eficiência na Constituição de 1988 é uma demonstração de que esse deveria ser o norteador da administração pública.

É necessário que o servidor conheça de perto o Estatuto, as suas determinações sobre os direitos e deveres; suas obrigações e proibições, pois devem ser seguidas e conhecidas. A Administração pública não funciona sem o servidor, seja ele de qualquer segmento dentro da organização, funções braçais e até mesmo os de cargos elevados. É importante que os gestores participem desse novo gerenciamento, haja vista que os servidores públicos têm o dever de servir bem a comunidade, por esse motivo, é fundamental que os gestores públicos atuem na motivação e na conscientização de seus coordenados sobre a importância de seu papel social. Cabe também aos gestores atuarem, dando bons exemplos para terem condições morais de acompanhar e cobrar a postura de seus coordenados.

3.2 O Novo Servidor Público

De acordo com Vergara e Branco (2005), vivemos um cenário de constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas. Estas mudanças requerem das organizações um alto padrão de competitividade global, as empresas precisam ter uma significativa capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos profissionais.

E nas organizações públicas não pode ser diferente, uma vez que estas também precisam seguir determinadas estratégias para cumprirem seu papel social.

Nesse sentido, a nova gestão pública aponta caminhos a serem trilhados para definição e delimitação de um planejamento estratégico para os servidores públicos os quais estão vinculados a um plano de cargos, carreiras, salários e benefícios, permitindo, assim, a recuperação do papel do servidor na construção de um governo em que a cidadania seja a prioridade.

Assim, o comportamento humano nas organizações aparece nas últimas décadas como objeto de estudo científico específico, orientado para a busca de uma melhor compreensão deste, buscando dentro da cultura organizacional que possui vários elementos como: valores, crenças, rituais e cerimoniais, heróis, tabus e normas. É necessário que todos façam parte disso, desde os líderes da organização até a equipe e os colaboradores que trabalham nas organizações, pois como destaca Kliksberg (1993, p. 43),

Gerenciar organizações públicas é bem diferente de gerenciar organizações privadas, seja quanto às suas opções, aos problemas de compatibilização dos objetivos e aos problemas de restrições e proibições, enquanto que no setor privado pode-se redefinir as metas da organização, modificar sua estrutura e mudar seu pessoal, já na organização pública o gestor público tem que ter habilidades que lhe permitam operar dentro de metas e com recursos fixados por lei, e com servidores públicos controlados e protegidos pelo sistema jurídico, e muita pressão da política.

Desse modo, é importante observar a afirmação do Prof. José Antônio da Costa Fernandes (2006), a qual ressalta que toda e qualquer gestão de pessoas necessita de planejamento e na administração pública mais ainda, uma vez que a visão acerca do que se constitui como cidadania é constituída com base em um modelo do planejamento que norteia o atendimento ou serviços de qualidade prestados à população, visto que como acrescenta o Professor,

É necessário um planejamento que envolva a compreensão do ambiente organizacional e das demandas políticas locais, ou seja, da cultura organizacional e da cultura política, na qual ocorra o equilíbrio entre os servidores capacitados e motivados na perspectiva da realização dos objetivos organizacionais e da cidadania (FERNANDES, 2005, p. 56).

Percebe-se que a questão motivacional do servidor público deve ser pensada como instrumento, não apenas de gestão de pessoas, mas também do papel que o servidor tem no atendimento à população, visando ao desenvolvimento de ações que assegurem a construção da cidadania e o desenvolvimento de políticas públicas, implementando o aprimoramento das políticas de reconhecimento, formação, remuneração, modernização dos processos de atração e retenção de talentos.

A motivação é essencial para o sucesso de qualquer atividade humana, o grande desafio é fazer com que as pessoas mantenham ao longo do tempo a mesma satisfação ao ingressar na organização e se tratando do serviço público, o desafio é bem maior, portanto, quando o ambiente de trabalho não é saudável é praticamente impossível manter a motivação de seus integrantes e, infelizmente, está é a realidade de vários setores do serviço público municipal, estadual e federal, pois como complementa Carvalho (1995, p. 23), "é identificada uma transformação paradigmática organizacional emergente que começa a exigir novas formas de lidar com as pessoas dentro das organizações, ou seja, com orientação humanista". Nessa perspectiva, Leitão e Lameira (2005, p. 2), afirmam que,

No âmbito da economia neoliberal, o homem deixa de ser meio, mero fator de produção subordinado aos interesses do capital e da técnica, para ser o fator essencial de todo o processo produtivo. Ademais, reivindica-se a satisfação das necessidades humanas tais como a dignidade e a valorização do indivíduo no trabalho.

A partir dessa perspectiva da gestão humanizada, compreende-se a importância de um gestão que busca desenvolver estratégias voltadas às necessidades da população, considerando o quanto essa ação valoriza o trabalho do servidor público, assim como as pessoas que são atendidas por este profissional o que pode ser reconhecido como modelo de gestão que permite a implementação de uma significativa ferramenta para mudança e inovação na relação de trabalho, sobretudo por ser pautado apresentar em uma base humanista.

Deve-se observar que a satisfação do cidadão usuário do serviço público está diretamente relacionada com a qualidade e a agilidade no atendimento e solução de sua demanda. E é evidente que para o servidor público eficiente a sua motivação e

satisfação estão relacionadas com a qualidade e agilidade com que o seu serviço é prestado. E esta “simples” equação Giannini (2003, p. 7), resume bem, afirmando que, “CIDADÃO SATISFEITO = reconhecimento público = motivação do servidor público = redução do atrito externo = redução das pressões e atritos internos = aumento da produtividade = servidor público satisfeito = CIDADÃO SATISFEITO”.

Conclui-se que a modernização da gestão de pessoas no setor público é essencial para combater a perda de competitividade por talentos para o setor privado. Oportunidade de crescimento e de novos desafios é o que buscam os profissionais qualificados, especialmente, os novos graduados. Estes devem ser, portanto, um dos objetivos propostos pelas organizações públicas para atrair e manter seus bons profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, tentou-se no decorrer desta pesquisa ressaltar a importância de um novo estilo de gerenciamento público, voltado para o papel do novo servidor público, que produza efeitos positivos diretos para a sociedade, através da prestação de serviços públicos com mais qualidade, bem como evidenciar as transformações ocorridas na área de gestão de pessoas, a qual está vinculada à cultura organizacional e, no caso da administração pública, ao próprio contexto histórico em que esta administração está vinculada, seja na esfera federal, estadual ou municipal.

Nesse sentido, o Prof. José Antônio da Costa Fernandes (2006) aponta que no estabelecimento de uma abordagem democrática na gestão de pessoas uma compreensão necessária é estabelecer que o desenvolvimento de um programa de valorização dos servidores e da recuperação de seu papel estratégico, significa compreender que houve um processo histórico de deslegitimação do servidor, enquanto agente das políticas públicas e, conseqüentemente, do esvaziamento de suas funções.

Assim, um diagnóstico adequado pode ser feito, considerando as culturas políticas e organizacionais entrelaçadas. Este enfoque potencializa análises na qual o estabelecimento de valores democráticos e de participação popular possam se

estabelecer, pois invariavelmente a cultura política e a cultura organizacional estão conectadas. Por isso, a superação de modelos patrimonialista para modelos democráticos populares e participativos pode e deve contar com o envolvimento dos servidores públicos.

Tivemos um grande avanço na qualificação e valorização do servidor público, mas muita coisa ainda tem que ser feita para que a sociedade mude o pensamento em relação ao servidor público, deixando de vê-lo como ineficiente, corrupto, moroso e sem compromisso para o trabalho, para enxergá-lo como um servidor competente, motivado, eficiente e atencioso com os serviços públicos. Faz-se necessária uma formulação política de recursos humano mais abrangente e que cause impacto nos servidores públicos, implantando um sistema de motivação, de incentivos e de valorização de desempenho e treinamentos.

È imprescindível que o servidor público seja de qualquer setor, antes de qualquer coisa, seja fiel ao serviço público que executa para a comunidade e sociedade, que ele haja com dignidade e respeito a todos da sociedade, tornando-se, assim, a imagem de um serviço público honesto, eficiente e que satisfaça às necessidades do cidadão e cidadã, promovendo um trabalho voltado ao desenvolvimento social.

Estamos vivendo um tempo em que o servidor público compreende o sentido de seu espaço nas instituições do Estado; recebe treinamento especializado e permanente para desempenhar cada vez melhor as suas funções e capacita-se para participar das decisões da gestão pública. Numa crescente humanização de sua participação no trabalho, programas de integração e motivação contemplam o lazer, a arte, a família, sendo a remuneração estabelecida por qualificação. Nesse sentido, o servidor público também enfrenta a cobrança de atender aos direitos dessa população com dedicação, coragem e competência, o que deve ser alcançado através do acesso ao emprego por concursos regulamentados, com suas carreiras cada vez mais pautadas por critérios de racionalidade e transparência.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549- 563, out./dez. 2006.

BRASIL - DF. MARE - Ministério da Administração Federal e reforma do Estado. **Caderno 3 da Reforma do Estado** . In. Min. Luiz Carlos Bresser Pereira. Brasília, DF, 1997.

BRASIL. **Constituição Federal**. 05 de Outubro de 1988. 1. Ed. Curitiba: Editora Juruá, 1999, artigo 37, caput.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Secretaria de Gestão Pública para um Brasil de todos: um plano de gestão para o Governo Lula / Secretaria de Gestão**. – Brasília: MP, SEGES, 2003.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de Carvalho. **Desenvolvimento Gerencial do Setor Público: Velhas questões e novos desafios**. Revista de Administração Pública. Rio Janeiro, out/dez, 1995.

CARVALHO, Antônio. **Gotas de Inteligências: Fortalecendo o potencial humano**. São Paulo: Livro Pleno, 2006.

COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público**. Revista do Servidor Público. Rio de Janeiro, ano 55, Jan/Jun. 2004.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. **Qualidade de Vida, 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.

DAGNINO, Renato. **Curso de gestão estratégica pública**. UNICAMP, 2009. Disponível em: <adm711-2009.wikispaces.com/.../DAGNINO+2009++Curso+de+Gestão> Acesso em: 23 mar 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

FERNANDES, José Antônio da Costa Fernandes. **Olhares pós-coloniais**. Tese de Doutorado, apresentado ao programa de pós-graduação em Ciências Sociais da PUC-SP. São Paulo, PUC-SP, 2006.

FERREIRA, Sônia Maria Moraes, **Liderança no Século XXI**. Revista do Programa Gestão Participativa. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público – ISP. Salvador, Set/Dez. 1996.

GIANNINI, Flávio. **SINDIF**. Março. 2003. Disponível em: <www.aifsp.org/members/destaque/sinp1.htm >. Acesso em: 20 mar. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KLIKISBERG, Bernardo. **O Desafio da Exclusão**: para uma gestão social eficiente. São Paulo: FUNDAP, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LEITÃO, Sergio Proença; LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Humanismo e mudança organizacional**. RAPRio de Janeiro 39(3):731-51, Maio/Jun. 2005. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6787/5369> Acesso em: 14 mar 2014

MADUREIRA, César. **A formação contínua no novo contexto da administração pública**: possibilidades e limitações. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109 -1135, set/out. 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 16. ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1991.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **ADI 2.661 MC . Rel. DJ 23/08/02**. Disponível em:<www.google.com.br/artigos/gestãopublicamoderna>. Acesso em: 10 mar 2014.

_____. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2001.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. 17ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, Bruno Mello. **A opinião pública brasileira, os partidos e a democracia: estudo longitudinal entre os anos de 2002 e 2010**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant.; BRANCO, P. D.. **Competências gerencias requeridas em ambiente de mudança**. Revista de Administração Contemporânea/ANPAD. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1. 2005.

VINCI JUNIOR, Wilson José. **O servidor público estatutário e a nova ordem de competência da Justiça do Trabalho estabelecida pela E.C. nº 45/04**. 2005. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos>>. Acesso em: 2mar. 2014.

