



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização (*Latu Sensu*) em Gestão Pública Municipal

**EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO:**

OS SERVIÇOS PÚBLICOS DENTRO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE GOIÂNIA

ORIENTANDO (A): LETTIERE SILVA MENDONÇA

ORIENTADOR (A): PROF. Dr. ABIMAEEL DE JESUS BARROS COSTA

Brasília, DF

2019

LETTIERE SILVA MENDONÇA

**EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO:**

OS SERVIÇOS PÚBLICOS DENTRO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE GOIÂNIA

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista (*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Orientador:

Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa

Linha de pesquisa

Bibliográfica

Brasília - DF

2019

LETTIERE SILVA MENDONÇA

**EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO:**

OS SERVIÇOS PÚBLICOS DENTRO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE GOIÂNIA

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília da aluna:

Lettiere Silva Mendonça

Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa

Professor Orientador

---

Examinador Convidado: Prof. Titulação e Nome Completo      Nota

Brasília, 27 de Abril de 2019.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. CAPÍTULO I - A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O CIDADÃO .....</b>	<b>8</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (AP) .....	8
2.2 PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	10
2.3 A GESTÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO .....	12
1.3.1 Conceito de Cidadão.....	12
1.3.2 Conceito de Atendimento.....	12
1.3.3 Conceito de Serviço Público .....	13
<b>3 CAPÍTULO II – LEGISLAÇÃO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA .....</b>	<b>14</b>
3.1 LEGISLAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	14
3.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 .....	15
3.3 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA .....	15
<b>4 CAPÍTULO III – O ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO E SUA QUALIDADE ..</b>	<b>18</b>
4.1 ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO .....	18
4.2 O SERVIÇO PÚBLICO E SUA QUALIDADE.....	18

4.2.1 O conceito de Gestão e a Qualidade nos Serviços públicos .....	18
4.3 A LEI N° 276/2015 .....	19
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>



## **RESUMO**

No presente trabalho será abordado o que é administração pública, seu conceito, finalidade, seus princípios, conceito de cidadão e a eficácia no atendimento do cidadão levando em conta a demanda dos serviços que recaem sobre a Administração Pública. É necessário colocar em ação um método que possa minimizar os constrangimentos vivenciados pelos cidadãos-utentes, uma vez que querem sempre serviços com celeridade, qualidade e tempo útil. Como complemento não podendo esquecer dos servidores/funcionários que estão prestando os serviços, tendo como necessidade de estarem devidamente capacitados para o atendimento, visto que grande parte da qualidade do atendimento pelos cidadãos depende, na maioria das vezes do seu processo. O estudo foi realizado através de pesquisas de sites, livros e artigos, possibilitando assim a obtenção de um conjunto de informações, tendo como resultados que a eficácia no atendimento é sempre favorável e constitui um fator importante na Gestão Pública comparando com a Lei 276/2015 da Prefeitura de Goiânia.

**Palavras-chave:** Eficiência – Atendimento – Cidadão – Administração Pública – Gestão Pública

## INTRODUÇÃO

A eficiência do atendimento ao cidadão tem grande relevância nos dias atuais. Ela é um dos parâmetros, na qual se busca a garantia da participação da sociedade, a avaliação estratégica de dados e a redução dos custos administrativos. O atendimento ao cidadão também, não deixa de ter grande destaque, pois é através dele que toda a população tem a oportunidade de apresentar e opinar sobre a real necessidade dos serviços prestados pelo Estado, receber informações e ter a participação da gestão pública.

É notório, que a qualidade do serviço de atendimento ao público ao cidadão apresenta necessidades de transformações urgentes, é o que se demonstra através de depoimentos, estudos, estatísticas e relatos feitos pelos usuários por queixas recorrentes, principalmente no âmbito estatal, tornando-se assim a prestação do serviço público de atendimento um grande desafio para o Estado.

É importante dizer, que o atendimento ao público é muito relevante para a sociedade, pois é nele que se encontra um dos primeiros contatos dos cidadãos/usuários com a Administração Pública, na qual se esta não for bem-vista, isso prejudica a imagem da Gestão do Estado/Município, já que esses são subjugados à opinião pública para a avaliação de programas e serviços de atendimentos. Assim, cabe à Administração Pública e aos funcionários/ servidores a aplicação de ferramentas plausíveis e eficazes para dar suporte ao atendimento de qualidade do serviço público.

Tal fato, gera um efeito, no qual os serviços públicos fazem com que a Administração Pública se torne mais qualificada e transparente, uma vez que, hoje em dia, os usuários estão mais conscientes, pois tem uma percepção crítica em torno dos serviços públicos que lhe são oferecidos, informados e atentos aos seus direitos e querem a cada dia mais eficiência, boa qualidade, bom atendimento e que vá de encontro com suas expectativas, já que cada usuário tem uma necessidade diferente, mas que sempre buscam uma relação de confiança e qualidade.

Além da sensação de desamparo para toda a sociedade, isso reflete em um desafio para o Estado, pois tem-se hoje em dia um novo cenário com o empenho das pessoas, onde o Estado visa uma expectativa em um conjunto de ações que buscam viabilizar a abertura de práticas de trabalhos mais eficientes, além de modelos de gestão mais democráticas e mudanças

significativas na melhoria de processos e serviços, refletindo assim numa convivência harmoniosa para toda sociedade.

Assim, pode conceituar-se cidadão como um indivíduo que convive em sociedade ou grupo de indivíduos entre os quais existem umas relações bilateral. Conforme o rol do art. 5º da Constituição Federal, 1988: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País, a inviolabilidade do direito à vida, a liberdade, a igualdade, a segurança e a propriedade.” Ser cidadão é poder votar e ser votado e ter direitos se exercer seus direitos políticos. Pode destacar-se o Art. 1º, III da Constituição Federal (1988) que dispõe do Princípio da Dignidade à pessoa humana, que todo ser humano o faz merecedor do mesmo respeito e consideração por parte do Estado e da comunidade.

Dentro da perspectiva a Constituição Federal Brasileira (CF) de 1988 traz em seu artigo 37, CAPUT que: “A Administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”

Este princípio tem como objetivo o atendimento do cidadão da melhor forma possível sendo de total relevância para a Administração Pública. Traz para o cidadão/sociedade em geral a eficiência e sua aplicação contínua, garantindo assim a correta atividade administrativa, assegurando o bem-estar, segurança, melhoria social e econômico a todos.

Assim conforme Di Pietro (2012), a eficiência é conceituada como a “capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade ou a tendência ou aptidão para ser efetivo; capacidade de realizar ou desenvolver alguma coisa demonstrando eficácia; efetividade ou até mesmo a particularidade demonstrada por pessoas que conseguem produzir um ótimo rendimento, quando realizam alguma coisa; característica do que é eficaz.

Direcionando para o município de Goiânia, a Lei 276/2015 prevê a organização administrativa do Poder Executivo Municipal que estabelece um novo modelo de gestão pública. Tem por objetivo definir a estrutura organizacional básica e complementar e os cargos de provimento em comissão junto com seus símbolos e valores dentro do modelo de gestão para a Administração Pública Municipal.

Dentro dessa perspectiva, o atendimento é o serviço prestado a seus clientes através de uma organização. Na administração pública nada mais é do que “dar ou prestar atenção, tomar em consideração, levar em conta e servir. É, ainda, estar atento, aguardar, acatar”. O atendimento é representado pela relação que existe, em um período determinado, entre o colaborador de uma certa instituição e o usuário/cidadão que se beneficia de um serviço/informação daquela instituição.

Nesse sentido, coloca-se em destaque a necessidade de uma prestação de serviço de qualidade para que isso reflita em um bom serviço prestado ao cidadão, e conseqüentemente na representação de uma Administração Pública que respeite e atenda os indivíduos de forma igualitária.

Este presente trabalho pretende analisar a qualidade e a eficiência do atendimento ao cidadão dentro da Administração Pública Brasileira e abordar a sua importância, o processo de qualidade, seus objetivos, e sua eficiência para a melhoria da produtividade em prol do cidadão.

Diante o exposto, levanta-se e questiona-se quais iniciativas podem melhorar a qualidade da Gestão Pública de um Município? Como avaliar a Eficiência do atendimento na Gestão Pública de um Município? Quais as características principais que uma Gestão Municipal deve ter para se obter a eficiência no atendimento?

Por isso, esse trabalho analisará a necessária importância de se conhecer a organização e seus agentes para o melhor aprimoramento da qualidade no atendimento, seus problemas e soluções que podem ser tomadas para uma melhor Gestão; a criação de indicadores no qual terá como finalidade o desempenho da avaliação da Gestão medindo sua eficiência e quais atributos que uma gestão possa ter para obter a eficiência no atendimento.

Cabe ressaltar, que para a realização da metodologia do referido trabalho será necessário o levantamento das referências bibliográficas de acordo com livros, doutrinas, jurisprudências, leis vigentes sobre o tema. Tudo isso, com a finalidade de encontrar respostas para a problemática em questão, com caráter descritivo.

Gil (2010) define a pesquisa descritiva “como procura descrever características inerentes ao problema, bem como da população ou fenômenos envolvidos, através de uma característica peculiar, que se trata da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo, questionários e observação sistemática”.

Dessa forma, a estrutura do presente trabalho está dividida em três capítulos, sendo o primeiro capítulo abordando O contexto da Administração Pública, englobando o atendimento com o cidadão. No segundo, a abordagem da Legislação e o princípio da eficiência e no terceiro e último capítulo o atendimento no setor público e sua qualidade.

## 2. CAPÍTULO I - A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O CIDADÃO

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (AP)

A administração pública no Brasil, já passou por três fases, segundo o autor Prates (2014) sendo elas: patrimonialista, que foi durante a era do império, a burocrática, na era Vargas e a gerencial, que é a fase que está sendo colocada em prática atualmente.

Para o Autor Prates (2014), a fase patrimonialista “é caracterizado pela não distinção entre o que é patrimônio público e o que é patrimônio privado. Em outros termos, a *res publica* (coisa do povo) se confundia com a *res principis* (coisa do príncipe). Esta forma de administração pública predominou no período pré-capitalismo, quando o monarca exercia o domínio sobre os bens públicos e particulares, sem qualquer necessidade de prestar contas à sociedade. Sendo caracterizado pelo nepotismo, corrupção, ineficiência, improviso, falta de profissionalismo, ausência de métodos de trabalho, falhas de planejamento, entre outras”.

Ainda na visão de Prates (2014), a fase burocrática, teve como expoente Max Weber e começou a fazer parte da administração empresarial e pública mundial em torno da década de 1940. A burocracia surgiu para coibir os excessos do patrimonialismo. Segue o modelo racional-legal, ou seja, deve funcionar com base em normas, leis e regulamentos, independentemente das vontades pessoais dos agentes. Entre as principais características do modelo burocrático estão o profissionalismo, a impessoalidade e o formalismo.

E o conceito de Gerencial é para Prates (2014) procura comparar o cliente da administração empresarial com o usuário do serviço público. Ou seja, não basta a Administração Pública executar suas tarefas conforme normas e procedimentos. É necessário saber se a população, usuária dos serviços públicos, está satisfeita com os serviços que estão sendo prestados. Tem como características a transparência, participação popular dentre outros.

A administração pública se refere ao aparelho estatal, ou seja, ao conjunto formado por um governo e seus agentes administrativos, regulado por um ordenamento jurídico Medeiros (2013 apud Pereira 1995), que retrata:

que consiste no conjunto das normas, leis e funções existentes para organizar a administração do Estado em todas as suas instâncias e tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (MEDEIROS 2013 *apud* PEREIRA 1995).

Administração, portanto, segundo o site Di Pietro (2012), “consiste na prestação de serviços públicos realizados de forma indireta ou direta, por pessoas e agentes públicos, sendo regulada pelo ramo do Direito Público, que tem como principal objetivo proteger e garantir o interesse da sociedade.

Na visão do Autor Moreira (2008), pode-se ver “o conceito de administração sobre dois ângulos: um no sentido amplo e o outro em sentido restrito.” Cabe ressaltar ainda, que:

No sentido amplo a Administração Pública, subjetivamente considerada, compreende tanto os órgãos governamentais, supremos, constitucionais (Governo), aos quais incumbe traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, subordinados, dependentes (Administração Pública, em sentido estrito), aos quais incumbe executar os planos governamentais. (MOREIRA,2008)

Assim, entende-se que em seu sentido amplo, a Administração Pública compreende a função política, que traça as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as executa;

No âmbito público, Di Pietro (2012, p.50) admite que:

A expressão Administração Pública pode ser compreendida em sentido estrito, a Administração Pública compreende, sob o aspecto subjetivo, apenas os órgãos administrativos e, sob o aspecto objetivo, apenas a função administrativa, excluídos, no primeiro caso, os órgãos governamentais e, no segundo, a função política (DI PIETRO, 2012).

Assim, o Estado age como administrador. Isto é, em seu sentido estrito a Administração Pública não tem como competência a função política do Governo, ela é simplesmente voltada para os órgãos que de fato desempenham as funções administrativas. Percebe-se tal afirmação através de Di Pietro (2010):

Em sentido estrito, Di Pietro, coloca que a Administração Pública, objeto de estudo do Direito Administrativo, pode ser classificada em sentido subjetivo ou objetivo: “em sentido subjetivo: as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa; em sentido objetivo: a atividade administrativa exercida por aqueles entes.” (DI PIETRO, 2010, p. 54).

Assim sendo, a Administração pública ou Gestão Pública, como também é conhecida, pode ser conceituada como o poder de gestão do Estado, para a sociedade em geral. É a área em que se representa os agentes, serviços e órgãos constituídos pelo Estado com o objetivo de gerenciar certas áreas, dando a este o poder de legislar, tributar, fiscalizar e regulamentar, procurar satisfazer as necessidades da sociedade.

A administração é o alcance das metas organizacionais, englobando a eficiência e eficácia por meio do planejamento, organização, direção e controle dos recursos da organização. É traçar os programas planejados e executá-los. Segundo “Daft (2010, p.06) engloba as quatro funções da Administração que são elas: planejar, organizar, dirigir e controlar e tem como objetivo a eficiência e a eficácia”.

## 2.2 PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração Pública tem como papel fundamental o interesse público, satisfazendo as reais necessidades da sociedade, sejam nas áreas de educação, saúde, segurança dentre outras. Garante também como papel importante os direitos e interesses dos cidadãos que o administra. Assim, ela ao mesmo tempo que planeja, está como atividade início, ela executa, como a atividade fim. (DI PIETRO, 2012, p. 44).

Dentro do seu papel principal, deve seguir os princípios constitucionais, de acordo com o art. 37, Caput (BRASIL, 1988): “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Para Meirelles (2005), “Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal, isto é, só é permitido fazer o que a lei autoriza”, é dizer, que o Princípio da legalidade garante que a Administração Pública só poderá praticar as ações que estão autorizadas em lei. A função administrativa está subordinada a vontade da população, ela não pode ser voltada pela simples vontade da Administração ou dos agentes públicos a que lhe conferem.



Hely Lopes Meirelles (2005) leciona ainda que:

[...] a legalidade, como princípio de administração, significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

Já o Princípio da impessoalidade: garante ao cidadão a segurança jurídica das decisões tomadas pela administração pública. Para Mello, 2009:

Nele se traduz a ideia de que a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimetosas. Nem favoritismo nem perseguições são toleráveis. Simpatias ou animosidades pessoais, políticas ou ideologias não podem interferir na atuação administrativa e muito menos interesses sectários, de facções ou grupos de qualquer espécie (MELLO, 2009).

O Princípio da moralidade: aponta que tanto os agentes quanto a administração devem agir conforme a ética, na qual tal violação cometida implicará em ato inválido ou em conduta viciada (ato ilícito). Nesse sentido, Meirelles (2012) declara que:

O agente administrativo, como ser humano dotado de capacidade de atuar, deve, necessariamente, distinguir o Bem do Mal, o Honesto do Desonesto. E ao atuar, não poderá desprezar o elemento ético da sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo do injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto.” (MEIRELLES, 2012, pág. 90).

Princípio da publicidade: este é o princípio em que a administração pública tem como finalidade de agir com a maior transparência, para que a população possa ter o conhecimento dos procedimentos e decisões tomadas pelo poder público. Nesse sentido, Alexandre de Moraes (2006, pág. 323) traz as seguintes considerações:

A publicidade se faz pela inserção do ato no Diário Oficial ou por edital afixado no lugar próprio para divulgação de atos públicos, para conhecimento do público em geral e, conseqüentemente, início da produção de seus efeitos, pois somente a publicidade

evita os dissabores existentes em processos arbitrariamente sigilosos, permitindo-se os competentes recursos administrativos e as ações judiciais próprias.

Princípio da eficiência: este é o princípio com a maior importância dentro da Administração pública e também o mais recente no contexto constitucional. É neste em que a mesma deve agir de forma imparcial, com maior efetividade, transparência, economicidade, moralidade, visando cumprir o que de fato foi planejado. Meirelles, (2002) fundamenta que o princípio da eficiência se caracteriza como:

O que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. 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”, e acrescenta que “o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração (MEIRELLES, 2002).

Sendo assim, a Emenda Constitucional nº 19. de 04 de junho de 1988 acrescentou o princípio da eficiência, dentro do artigo 37, caput, da CF/88:

Art. 3º O caput, os incisos I, II, V, VII, X, XI, XIII, XIV, XV, XVI, XVII E XIX e o parágrafo 3º do art. 37 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação, acrescendo-se ao artigo os parágrafos 7º e 9º:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

## 2.3 A GESTÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

### 2.3.1 Conceito de Cidadão

Cidadão é toda pessoa que convive em comunidade/grupos de indivíduos entre os quais existem relações de interdependência. Segundo o dicionário DICIO (2009), “cidadão é o indivíduo que, por ser membro de um Estado, tem seus direitos civis e políticos garantidos, tendo de respeitar os deveres que lhe são conferidos, conceituando também uma pessoa que habita uma cidade, ou qualquer pessoa ou sujeito”.

Na Administração Pública, costuma utilizar mais o termo cidadão do que o termo cliente, isto porque no setor público está havendo o crescimento da eficiência, e este está subordinado ao critério democrático. Assim, simultaneamente onde é preciso tornar a administração eficiente, é necessário respeitar e preservar prioritariamente os valores democráticos. Bresser Pereira (1998).

Dessa forma, a peculiaridade de origem do setor público está no seu caráter eminentemente político e este não pode ser assimilada fora dos princípios do poder e da legitimidade. Assim faz com que a condição de cidadão atribua uma importância ilimitadamente maior no setor público, onde o cidadão-cliente é um cidadão, um cidadão pleno, sendo este o objeto dos serviços públicos e também seu sujeito, na medida em que se torna partícipe na formação das políticas públicas e na avaliação dos resultados. (Bresser Pereira, 1999, p 118).

### 2.3.2 Conceito de Atendimento

O conceito de atendimento pode ser definido como o serviço prestado por empresas ou por uma instituição pública. Conforme o dicionário Infopédia (2003-2019) “atendimento é definido pelo ato ou efeito de atender, satisfazer pedido ou solicitação; forma como são tratados os clientes de um estabelecimento comercial, os utentes de um serviço, ou ainda, secção de um estabelecimento onde se recebe e assiste o público”.

### 2.3.3 Conceito de Serviço Público

O conceito de Serviço público, na visão de Meirelles (1997) é aquele prestado pela administração pública ou por quem o Estado delegar a fim de suprir as necessidades essenciais ou secundárias do cidadão, o que se percebe nas seguintes palavras:

É todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado. Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizados pelo Estado como serviços públicos. (MEIRELLES, 1999, P. 297)



### 3 CAPÍTULO II – LEGISLAÇÃO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

#### 3.1 LEGISLAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A legislação de que trata a Administração Pública é a Lei nº 9784/99 de 29 de janeiro de 1999. É aplicável aos Processos Administrativos que se desenvolvem no Âmbito da Administração Pública Federal, direta e indireta visando, em especial, à proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração. Aplicam aos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, quando no desempenho de função administrativa. Conforme caput do art. 1º e § 1º da Lei:

Art. 1º Esta lei estabelece normas básicas sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta, visando em especial, a proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração. § 1º Os preceitos desta Lei também se aplicam aos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, quando no desempenho de função Administrativas (BRASIL, 1999).

Porém, esta não tem seus regramentos aplicáveis nos processos administrativos estaduais, distritais e municipais, comportando algumas exceções conforme os tribunais superiores. Assim, a referida lei pode ser aplicada de forma subsidiária, se ausente lei própria regulando o processo administrativo no âmbito local, este tal entendimento se estendendo a nível municipal e distrital.

#### Responsabilidade subsidiária

A responsabilização do Estado também pode ser subsidiária, e pode surgir quando é comprovado que a concessionária não tem como arcar com a reparação devida. Nesses casos, o poder público assume a obrigação principal de indenizar ou reparar o dano.

Em 2010, a Segunda Turma negou um recurso do poder público porque, na visão dos ministros, não era possível esvaziar a responsabilidade subsidiária do Estado em um caso de falência da empresa concessionária do serviço.

Segundo o ministro Castro Meira, a prescrição em tais situações somente tem início após a configuração da responsabilidade subsidiária. Dessa forma, é inviável contar o prazo de prescrição desde o ajuizamento da demanda contra a concessionária ([REsp 1.135.927](#)).

“Há de se reconhecer que o termo *a quo* do lapso prescricional somente teve início no momento em que se configurou o fato gerador da responsabilidade subsidiária do poder concedente, *in casu*, a falência da empresa concessionária”, justificou o relator. (BRASIL, STJ, 2017)



### 3.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

A administração pública no Brasil tem por seus princípios ordenados pela Constituição Federal de 1988. Ela é responsável pelas ações governamentais, porém não podemos confundir com o conceito de governo.

Governo pode ser definido como a condução política geral dada a gestão do Estado. Segundo CANOTILHO, (1999, pág. 594):

A palavra governo é plurissignificativa: (1) é o complexo organizatório do Estado (conjunto de órgãos) ao qual é reconhecida competência de direção política (ex.: forma de governo); (2) conjunto de todos os órgãos que desempenham tarefas e funções não enquadráveis no "poder legislativo" e no "poder jurisdicional" (ex.: "poder executivo"); (3) órgão constitucional de soberania com competência para a condução da política geral do país e superintendente na administração pública."

As ações da administração pública são executadas pelos agentes públicos, desempenhando cada um suas funções e estes sendo pautados pelos princípios do Artigo 37 da Constituição Federal de 1988, no qual estes norteiam os atos a serem seguidos.

De acordo com Lara (2019), a administração pública tem como objetivo maior o bem estar – social, isto é, o bem comum da população, garantindo os melhores resultados na prestação do serviço público, o melhor desempenho de suas atribuições, estes embasados nos princípios que a Lei da Administração pública, junto com a Constituição Federal de 88 norteiam.

### 3.3 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Na carta Magna do art. 37, caput (BRASIL,1988), contém os Princípios que regem a Administração Pública, que são de suma importância para os agentes públicos, pois são através deles que se fundamenta as suas ações e assim devem ser seguidos, casos contrários seus atos podem ser considerados nulos. Assim o Art. 37 da Constituição Federal/88 elenca:

“A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também ao seguinte:(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1988)”

Destaca-se nesse tópico, o princípio da Eficiência. Este foi o último princípio a ser incorporado na legislação. Esse, trata-se de praticar os atos de forma célere e adequada requisitando do gestor público o dever de agilidade, eficácia, economicidade, efetividade e qualidade. (OLIVEIRA, 2017)

Visa o combater o mau uso dos recursos públicos e fomentar o planejamento das ações da gestão pública. Uma organização ideal seria ao mesmo tempo eficaz e eficiente, de modo que as suas ações (métodos procedimentos) aplicado aos recursos (matérias e intelectuais) obtenham o máximo de aproveitamento eficiente. (OLIVEIRA, 2017)

Para DI PIETRO:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público(DI PIETRO, 2002, p 83)

Alguns doutrinadores, colocam o princípio da eficiência como o princípio do bom administrador, pois pode se definir como aquele que segue a moral administrativa, a eficiência, justiça e a racionalidade. Este princípio se fundamenta na exigência de resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros. (VALOIS 2003 *apud* DI PIETRO, 2002).

“Este princípio, deve estar submetido ao princípio da legalidade, pois nunca poderá se justificar a atuação administrativa contrária ao ordenamento jurídico, por mais eficiente que seja, na medida em que ambos os princípios devem atuar de maneira conjunta” (DI PIETRO, 2002).

Acrescenta que “a eficiência é um princípio que se soma aos demais princípios impostos à administração, não podendo sobrepôr-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de direito”...



Porém, tal princípio não pode ser tido como letra morta em nossa constituição. A própria administração pública deve se utilizar de mecanismos que fiscalizem e tornem esse princípio mais efetivo em nossos órgãos públicos, como por exemplo, a capacitação dos agentes públicos, pois a falta de profissionalização do pessoal, a desorganização e a má distribuição interna, são os fatores impeditivos da qualidade e produtividade do serviço público.

Este princípio não abrange apenas o servidor público, mas também a administração pública, que deve atentar para uma boa administração, tornando o aparelho estatal menos burocrático e mais atualizado aos padrões modernos, porém sem prejuízo da sociedade. O que o Estado precisa é dispor de um quadro de pessoal profissionalizado e corrigir todas essas distorções para se tornar ágil e eficiente e o servidor público tem que ter restauradas a sua dignidade, responsabilidade e capacidade de criação, de forma a que possa de fato cumprir a sua função de contribuir para o bem-estar da sua população.

A eficiência na administração pública passou a ser imperativa. Prova disto está no parágrafo terceiro do artigo 37, incluído pela Emenda 19. Dispõe ele que “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, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e indireta, da qualidade dos serviços; II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art.º 5.º, X e XXXIII; III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.” (Constituição Federal, 1988).

Com a inserção da eficiência na Constituição Federal, o cidadão passa a ter o direito de questionar a qualidade das obras e atividades públicas, exercidas diretamente pelo Estado ou por entes terceirizado. Nesta ideia, boa parte dos princípios e regras utilizados para exigir-se eficiência dos particulares em prestações de serviços podem ser aplicados ao Estado e o Judiciário tem o dever pelo direito de todos que a ele forem para cobrar boa qualidade.

Diante de tais princípios, o que a sociedade espera do Estado é uma maior qualidade e eficiência dos serviços públicos a fim de tornar a convivência entre a administração pública e administrados harmoniosa e satisfatória, destarte, de que a finalidade precípua do Estado é a satisfação do bem comum.

## **4 CAPÍTULO III – O ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO E SUA QUALIDADE**

### **4.1 ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO**

Há várias formas de conceituar a qualidade. Cada um tem sua forma de compreendê-la e várias formas de introduzi-la. Uns a julgam pela aparência, eficiência, rapidez, presteza, grau de satisfação dentre outros.

Na Administração Pública, pode-se medir a qualidade por indicadores e em sua maioria trabalham com gestão de resultados. Estes devem ter um amplo campo, onde incluem políticas, programas e projetos, nos quais são voltados para os resultados e tendo como objetivo o interesse da sociedade. Assim, a qualidade em si, é o processo de melhoria constante, onde o seu grau varia de acordo com as exigências dos usuários/ cidadão. (GARCIA, 2008)

Ainda de acordo com Garcia (2008), entende-se que a qualidade é o atendimento de acordo com as necessidades e exigências do usuário, ou seja, é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com as percepções dos serviços prestados e com as expectativas dos serviços desejados.

A administração pública assim, deve ter uma maior atenção da questão da qualidade dos serviços prestados, inclusive em relação ao grau de satisfação dos seus usuários, pois estes que se encarregam de exercer o maior papel para o funcionalismo e sempre desejam um serviço com alto grau de qualidade e satisfação, se beneficiando dos serviços públicos. (FREITAS, 2019)

### **4.2 O SERVIÇO PÚBLICO E SUA QUALIDADE**

#### **4.2.1 O conceito de Gestão e a Qualidade nos Serviços públicos**

O conceito de gestão pode ter vários significados, isso vai depender da área de atuação e de cada situação a que se é destinada. Na administração Pública o conceito de gestão não foi aceito pelos dirigentes, já que o seu papel principal seria administrar de acordo com as determinações que são atribuídas e de acordo com cada competência, indo ao encontro com as regras, normas e leis (MARX, 2018).

Assim, podemos definir a Gestão como a forma de aperfeiçoamento da produtividade com intuito de satisfazer da melhor forma as necessidades dos cidadãos, sempre respeitando as normas e os princípios da Gestão Pública (MARX, 2018).

Ainda Segundo Marx (2018), a maioria dos serviços públicos hoje em dia não são bem-vistos pela população. Eles são rotulados como lentos, burocráticos e de má qualidade. Porém, hoje contamos com a tecnologia da informação que se baseia em um aperfeiçoamento contínuo da qualidade prestada pela Administração Pública, onde busca tornar um serviço mais eficiente, dando mais transparência dos serviços prestados a sociedade. Assim a qualidade é um termo relativo que vai mudando de significado à medida que as necessidades dos clientes evoluem.

#### 4.3 A LEI N° 276/2015

Uma das palavras que define a Gestão Pública é a excelência. Por meio dela o procedimento de fundamentação da organização do município, a capacidade de gestão baseada em necessidade do público e o domínio dos valores exigidos na administração será imprescindível para a ocorrência de resultados que favoreça tanto a estrutura física do município como sua base econômica e qualidade de vida dirigida a população local (LIMA, 2006)

A Gestão Pública em si é responsável pelo crescimento econômico e urbano de uma cidade. Para que haja a eficiência da administração que corresponde a uma dada gestão de um município tem que se estabelecer a organização na administração, criar missões nas quais se relacionam com o desenvolvimento que se deseja alcançar, para enfim, realizar uma gestão de forma eficiente e eficaz. Para Lima (2006):

Gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito”. Em uma gestão pública não se pode esquecer a capacidade de se atentar e permanecer no posicionamento da organização planejada, para que assim, a missão possa ser cumprida, que neste caso primordial é o desenvolvimento da cidade em benefício ao povo que nela reside. Lima ainda acredita que uma boa organização na gestão pública está relacionada a uma alta capacidade de gestão, que por sua vez, relaciona-se com a “melhor relação entre recurso, ação e resultado.

Assim, quanto maior for a demanda de um município, maior deverá ser a competência da gestão pública, sendo necessário assim um planejamento mais eficiente.

Para se obter uma excelente gestão pública, esta que abrange o desenvolvimento de uma cidade/município, faz necessário os princípios da publicidade, no qual são apresentados os atos de recursos que são usados nas políticas públicas; moralidade e legalidade, onde se estabelecem a total transparência das benfeitorias a toda população, e junto com isso a excelência de toda ação alcançada na qual será destinada aos cidadãos do dado município. (Lima, 2006)

Na visão de Scarpa, Santos e Taveira (2017), o processo de implantação do modelo de gestão por resultados na Prefeitura Municipal de Goiânia, que teve início em 2015, diante do contexto da crise financeira brasileira, o que afetou diretamente com quedas nas receitas municipais, gastos com pessoal acima dos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal e elevado déficit previdenciário e financeiro, que resultou na inadimplência com fornecedores, além de atraso no pagamento da folha salarial de servidores. Dentro desse contexto, a Lei de reforma Administrativa, visou um modelo de gestão por resultados.

A Lei Complementar nº 276, de 03 de junho de 2015 prevê a organização administrativa do Poder Executivo Municipal estabelece um novo modelo de gestão pública. Tem por objetivo definir a estrutura organizacional básica e complementar e os cargos de provimento em comissão junto com seus símbolos e valores dentro do modelo de gestão para a Administração Pública Municipal. (PREFEITURA DE GOIÂNIA, 2015).

É importante ressaltar:

Art. 2º A Administração Pública Municipal, por meio de ações diretas ou indiretas, em conformidade com o disposto no artigo 37 da Constituição Federal, tem como objetivo permanente garantir, à população do Município, condições dignas que assegurem a justiça social e o desenvolvimento sustentável nas seguintes dimensões:

- I - governança com sustentabilidade fiscal;
- II - desenvolvimento urbano sustentável;
- III - economia com sustentabilidade ambiental; e
- IV - desenvolvimento sociocultural inclusivo.

Nesse sentido, o modelo de gestão por Resultados implanta a introdução de novas práticas gerenciais, “baseada em resultados, como a matriz de governo, com o objetivo de associar sistematicamente as ações dos órgãos e entidades públicas ao cumprimento de metas e resultados”. Conforme está previsto: no Art. 3º da referida Lei Complementar:

Art. 3º O modelo de gestão da Administração Pública Municipal a ser implantado, a partir desta Lei, deverá ser assentado na introdução de novas práticas gerenciais e na flexibilização, nela prevista, elegendo a gestão por projetos, baseada em resultados, como a matriz de governo, com o objetivo de associar sistematicamente as ações dos órgãos e entidades públicas ao cumprimento de metas e resultados.

§ 1º A definição de objetivos e metas, a criação de indicadores e o alcance de resultados devem:

I - valorizar a contribuição de cada órgão ou entidade para a efetividade das ações de interesse público, por meio do seu desempenho;

II - envolver os dirigentes e os servidores em um projeto comum de eficiência e eficácia organizacional, atribuindo-lhes o mérito devido pela otimização dos recursos públicos;

III - promover o trabalho em equipe e a organização por programas e ações. [...]

E ainda apresenta o modelo de gestão previsto no artigo 6º:

Art. 6º As contrapartidas orçamentárias, financeiras e administrativas dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal poderão ser ampliadas, mediante a celebração de Contrato de Resultados, a ser firmado entre seus administradores e o Poder Público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão, entidade ou suas unidades, atendido ao seguinte:

I - o contrato de resultados conterá, no mínimo, disposições que:

a) definam as relações e compromissos entre os signatários e a sistemática de acompanhamento, controle, avaliação e parâmetros para aferição de desempenho, bem como os responsáveis por essas atividades;

b) fixem as responsabilidades dos signatários quanto aos objetivos e metas definidos, bem como os prazos, períodos, formas e demais procedimentos referentes à avaliação de desempenho;

c) estabeleçam as sanções aplicáveis às partes, proporcionais ao grau de sua responsabilidade no descumprimento dos objetivos e metas pactuados, bem como em relação a eventuais faltas por elas cometidas, na forma do Regulamento;

d) definam a sua vigência, que não excederá a 2 (dois) anos, bem como as condições para a sua revisão, renovação, prorrogação e rescisão;

e) estabeleçam a estimativa dos recursos orçamentários e o cronograma de desembolso dos recursos financeiros necessários à execução das ações pactuadas, obedecida a legislação orçamentária vigente;

f) determinem os mecanismos que estimulem os servidores a alcançarem os resultados previstos no contrato, inclusive financeiros.

II - as informações relativas ao contrato, o seu desenvolvimento e resultados serão objeto de divulgação, pelos meios que possibilitem a sua transparência e acompanhamento pela sociedade;

III - o contrato estabelecerá os objetivos e metas, com os seus respectivos indicadores e sistemas de controle, necessários à produção de resultados organizacionais satisfatórios, especialmente os relacionados com:

- a) o cumprimento das metas e alcance dos indicadores de desenvolvimento sustentável;
- b) a melhoria da qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos gastos públicos e dos serviços prestados à sociedade;
- c) a desburocratização, redução do prazo de atendimento no serviço público municipal e aumento da satisfação do usuário do serviço público;
- d) a transparência das ações das instituições públicas contratadas, visando à facilitação do controle social sobre a Administração Pública;
- e) a ampliação da receita ou recursos próprios;
- f) a redução dos gastos públicos e combate ao desperdício;
- g) o estímulo e a valorização dos servidores públicos colaboradores na produção dos resultados pretendidos, com a concessão de Gratificação por Desempenho Institucional - GDI, a título de prêmio pelo cumprimento das metas pactuadas na forma do Regulamento.

§ 1º Durante a vigência do contrato de resultados, na forma, valor, prazo, limite e outras condições estabelecidas no instrumento de contratação, as contrapartidas orçamentárias, financeiras e administrativas do órgão ou entidade contratada, poderão ser ampliadas, mediante a delegação pelo Chefe do Poder Executivo Municipal ao titular desse órgão ou entidade, para:

I - alterar a estrutura interna organizacional do órgão ou entidade, podendo desativar, total ou parcialmente, suas unidades administrativas ou, ainda, atribuir-lhes nova denominação, bem como alterar-lhes as funções ou vinculá-las a outra unidade básica, dentro da estrutura constante do órgão, desde que dessa modificação não resulte aumento de despesa nem a criação de cargo público;

II - conceder aos servidores em efetivo exercício no órgão ou entidade Gratificação por Desempenho Institucional - GDI;

III - contratar, adquirir bens, produtos e serviços, realizar despesas, dispor de seu pessoal e demais recursos, independentemente de prévia manifestação, autorização ou validação de órgãos de controle, observado o processo legal, assegurada a realização posterior de auditorias, inspeções ou outras verificações, na forma do regulamento.

§ 2º O Contrato de Resultados poderá, também, ser celebrado com unidade administrativa de órgão ou entidade, podendo ser atribuída à unidade contratada algumas das prerrogativas previstas no § 1º nos termos estabelecidos no Contrato, observadas as disposições desta Lei, especialmente a transferência da responsabilidade pela execução orçamentária e financeira para o titular da unidade administrativa contratada;

§ 3º Na hipótese de, durante a vigência do Contrato de Resultados, ocorrer a substituição do dirigente contratado, o novo titular torna-se, automaticamente, o responsável pelo acordo, independentemente de qualquer formalidade, salvo sua manifestação em contrário, por escrito, dirigida ao Chefe do Poder Executivo, no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados da sua posse.

§ 4º O dirigente substituído deverá, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, contados da posse do novo titular, prestar contas do período de sua gestão, proporcionalmente ao cumprimento das metas e demais obrigações que lhes eram pertinentes.

§ 5º Os titulares e dirigentes dos órgãos ou entidades que não alcançarem os resultados pactuados, sem a devida justificativa, poderão sofrer advertência ou até mesmo a exoneração, caso seja reincidente.

## CONCLUSÃO

Desde antiguidade o homem se preocupou com a qualidade de vida, pois a globalização e o progresso das novas tecnologias de informação e comunicação é fruto da inquietação do “homem na sociedade” na busca constante de melhores condições de vida.

A eficiência do atendimento ao cidadão é um reflexo dessa evolução e também da globalização, pois representa a participação da sociedade dentro da Administração Pública. Através do atendimento ao público é que o cidadão é capaz de opinar sobre a postura do Estado. Nesta decorrência, a satisfação dos clientes utentes assume um papel predominante no seio da Administração Pública, daí que a introdução de novos instrumentos de gestão no setor público torna-se relevante.

Com os princípios contidos na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, caput, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, além da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1988 que acrescentou o princípio da eficiência. Todos esses princípios configuram o alicerce que toda a Administração Pública deve seguir, buscar as melhorias e os métodos de gestão, da máquina pública, exigindo assim atenção, esforço e dedicação dos gestores públicos.

A inclusão desses princípios representou um grande avanço para o norteamento da legislação sobre o comportamento da Administração Pública. Essa fundamentação jurídica oriunda da CF/88 refletiu na construção da prestação de serviços públicos de forma mais qualificada e transparente, já que os usuários, atualmente, têm consciência da postura do Estado, bem como a percepção crítica que envolvem os serviços públicos que lhe foram oferecidos, e que além disso correspondam às expectativas e necessidades dos usuários dentro de uma relação sólida, de confiança e de qualidade.

A prestação de serviço com eficiência é um desafio grande para o Estado, pois envolve um novo cenário com participantes atuantes que além de tudo sabem que podem exigir. Nesse contexto, o conceito de cidadão foi bem discutido como um indivíduo que convive em sociedade ou em grupo, que é tratado com igualdade, isonomia, além de sempre ser respeitado de acordo com o direito da dignidade da pessoa humana.



O princípio da eficiência pode ser avaliado como uma iniciativa positiva dentro da gestão pública, pois é através dela que se verifica a produtividade, o empenho dos colaboradores, as decisões do gestor e se os objetivos estão sendo alcançados conforme o planejado.

Acredita-se que para melhorar a qualidade de gestão de um município assim como avaliar a sua eficiência, algumas iniciativas como: diminuir o excesso de formalismo, burocratização, a resistência a mudanças, dentre outros, pode ajudar para uma melhor qualidade dos serviços, e que além de tudo a principal característica que uma Gestão Pública deve dominar é a eficiência no atendimento.

Pode-se concluir que para se obter uma gestão eficiente, a redução de gastos, a otimização dos serviços, novas tecnologias para os serviços públicos e a dedicação dos gestores são ferramentas essenciais para uma boa gestão. Assim, o serviço prestado pela Administração Pública, concretamente no atendimento, deve ser capacitado para contribuir com elevado nível da qualidade de informação, de modo que esta satisfaça as necessidades dos utentes. Sendo assim, o atendimento no Setor Público portanto é caracterizado pelo contato que existe, num determinado momento, entre o funcionário público e a pessoa que se beneficia de uma informação ou de um serviço.

Foi partindo desse pressuposto que a Lei Complementar nº 276, de 03 de junho de 2015 prevê a organização administrativa do Poder Executivo Municipal estabeleceu um novo modelo de gestão pública, com o objetivo definir a estrutura organizacional básica e complementar e os cargos de provimento em comissão junto com seus símbolos e valores dentro do modelo de gestão para a Administração Pública Municipal.

Assim, a Gestão da Qualidade no serviço público se traduz, necessariamente, na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços, constituindo peça fundamental rumo à melhoria contínua, com vistas à efetiva satisfação do cidadão/utentes.

A excelência no atendimento ao público para muitos é um dos maiores desafios. Para as organizações públicas em si, a gestão de excelência é uma gestão abundante burocratizada, voltada para si mesma, onde em seu conceito está em cumprir rotinas e obedecer normas. Para se ter a excelência no atendimento, é importante fazer a gestão inversa da burocratização, onde o caminho começa por convencer as pessoas de novas mudanças, novas metas de planejamento, racionalizar normas e realocar as pessoas, assim a atividade desenvolvidas por uma organização

é capaz de identificar as necessidades dos seus usuários, procurando atender suas expectativas, criando ou elevando o seu nível de satisfação.

Diante o exposto, o presente trabalho objetivou analisar a qualidade e a eficiência do atendimento ao cidadão dentro da Administração Pública Brasileira, ressaltando a sua importância, o processo de qualidade, seus objetivos e a necessidade da eficiência para a melhoria da produtividade dos serviços prestados pelo Estado para com o cidadão comum, a fim de que qualquer cidadão seja tratado de forma isonômica.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)> Acesso em 01 de mar de 2019.

\_\_\_\_\_. Constituição Federal (1988). **Emenda constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)> Acesso em 15 de jan de 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9784/99 de 29 de janeiro de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm)> Acesso em 12 de abri de 2019.

\_\_\_\_\_. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **REsp. 1.135.927**. REL. MIN. Relator Ministro Castro Meira.DF, 10 DE AGOSTO DE 2010. Diário da Justiça, Brasília- DF, 2017. Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia>> Acesso em 02 de mar de 2019

BRESSER PEREIRA , Luiz Carlos. (1998), **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. Brasília: ENAP; São Paulo: Editora. 34.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Direito Constitucional e Teoria da Constituição**. 3a. Edição. (1999, pág. 594) Coimbra: Almedina, 1999, 1414 páginas.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DICIO, **Dicionário On line de Português**. 2009. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/eficiencia/>> Acesso em 10 de mar de 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 25 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

PREFEITURA DE GOIÂNIA. Lei Municipal nº 276, de 03 de junho de 2015. Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo Municipal, estabelece um novo modelo de gestão e dá outras providências. Disponível em: <[WWW.goiania.go.gov.br/html/gabinete\\_civil/sileg/dados/legis/2015/lc\\_20150603.html](http://WWW.goiania.go.gov.br/html/gabinete_civil/sileg/dados/legis/2015/lc_20150603.html)> Acesso em 02 de mar de 2019.

FREITAS, Luciano Pinto. **Gestão de pessoas na administração pública**. 2019. Disponível em <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=18175&revista\\_caderno=4](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=18175&revista_caderno=4)> Acesso em 10 de jan de 2019.

GARCIA, Riter Lucas Miranda. **Eficiência em órgãos públicos: uma proposta de indicadores**. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3298>> Acesso em 03 de mar de 2019.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Infopédia, 2019. **Dicionário infopédia da Língua Portuguesa** [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2019. [consult. 2019-03-21 16:34:48]. Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/atendimento>> Acesso em 01 de abri de 2019.

LARA, Aparecida de Franciani. **A importância de serem respeitados os princípios explícitos da administração pública na Constituição Federal.**2019. Disponível em<[http://www.ambitojuridico.com.br/site/n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=19920&revista\\_caderno=4](http://www.ambitojuridico.com.br/site/n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=19920&revista_caderno=4)> Acesso em 05 de mar de 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.**Metodologia científica.** São Paulo: Atlas.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública.** Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Brasília: Publix Editora, 2010.

MARX, Ivan, **Gestão Pública.** 2018.Disponível em: <[https://www.infoescola.com/administracao /gestao-publica/](https://www.infoescola.com/administracao/gestao-publica/)> Acesso em 22 de fev de 2019. Acesso em 02 de fev de 2019.

MEDEIROS, Alexsandro M. **Administração Pública.** 2013. Atualizado em maio de 2017. Disponível em: <https://www.sabedoriapolitica.com.br/administra%C3%A7%C3%A3o-publica/> Acesso em 24 de mar de 2019

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** Ed. Malheiros, 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** 25. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo, Ed. Medeiros, 2012.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. Editora Atlas, 23ªed, 2008, pag. 323

MOREIRA, Alexandre Magno Fernandes. *Estado, Governo e Administração Pública*. 2008. Disponível em: < <http://www.lfg.com.br>. > Acesso em 28 de novembro de 2008.

OLIVEIRA, José Pedro Fernandes Guerra de Oliveira. **O Princípio da Eficiência da Administração Pública**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/59777/o-principio-da-eficiencia-da-administracao-publica>> Acesso em 03 de mar de 2019.

PRATES, Wladimir Ribeiro. **A Administração Pública e Sua Evolução no Brasil**.2014. Disponível em: < (<https://cucacursos.com/direito/evolucao-da-administracao-publica-no-brasil/>)> Acesso em 24 de mar de 2019.

SCARPA, E. V; SANTOS, J. C; TAVEIRA, M. de S. **O Modelo de Gestão Por Resultados na Prefeitura Municipal de Goiânia: A Importância do Contrato de Resultados e da Remuneração Variável Como Fatores Críticos de Sucesso para Implantação do Programa. Gestão por Resultados como Estratégia de Monitoramento da Gestão**. X CONGRESSO CONSAD De Gestão Pública, 2017.

VALOIS, Fernanda (2003). **A Atuação do Princípio da Eficiência frente aos serviços e agentes públicos**. Disponível em: <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/1099/A-atuacao-do-Principio-da-Eficiencia>>Acesso em 05 de mar de 2019.