



Universidade de Brasília

Comunicação Organizacional

Letícia Anne Lima

Orientadora: Profa. Dra. Elen Geraldês

**Um Toque a Mais:
Guia de Atendimento para o Poder Executivo**

Letícia Anne Lima

Brasília – DF

2014



Universidade de Brasília

Comunicação Organizacional

Letícia Anne Lima

Orientadora: Profa. Dra. Elen Geraldês

**Um Toque a Mais:
Guia de Atendimento para o Poder Executivo**

Letícia Anne Lima

Memorial apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Brasília – DF

2014

ii

Banca Examinadora

Universidade de Brasília

Comunicação Organizacional

Letícia Anne Lima

Professora Doutora Elen Geraldês

Orientadora

Professor Doutor Asdrubal Borges Formiga Sobrinho

Membro da banca

Professora Mestra Luísa Guimarães Lima

Membro da banca

Professora Doutora Janara Kalline Leal Lopes de Sousa

Suplente – Membro da banca

Agradecimento

Agradeço a Deus e a toda a minha família, aos amigos que compartilharam este percurso, à minha orientadora e aos demais professores do curso pela dedicação e generosidade.

Dedicatória

Dedico este trabalho às minhas avós, Raimunda e Ana, in memória, por todo o amor e carinho;

Aos meus pais, Edina e Manoel, pela doação diária, pelo amor, pelos ensinamentos e pela preocupação com a minha educação;

Ao meu avô, Cosmo, pelo carinho e preocupação;

Aos meus irmãos, Guilherme, Natalie e Mariana, pelo amor e pelo companheirismo;

Aos meus amigos, pela convivência e pela confiança que sempre depositaram em mim;

Aos meus familiares, Taise, Marlene, Artur e Guitemberg, pela paciência e incentivo;

A amiga e companheira de curso, Laura, pela ajuda e confiança.

E aos meus Professores pelo ensino e pela influência.

Resumo

O presente projeto tem como objetivo principal despertar nos servidores públicos do Poder Executivo Federal o interesse para a questão da qualidade no atendimento ao público. Sendo assim, buscou-se debater sobre a divisão dos poderes, dando ênfase ao Poder Executivo e a sua área de atuação e também sobre atendimento, suas características e as estratégias a serem adotadas para o seu aprimoramento. Para isso, optou-se por criar um guia de comunicação que visa conscientizar e levar o ao conhecimento desses servidores estratégias de atendimento para a melhoria da relação estado-cidadão. A partir do guia busca-se promover o atendimento amistoso e sem distinção de qualquer espécie, além de despertar esses agentes públicos para a importância da criação de canais de comunicação para o contato com o público e da utilização das novas tecnologias.

Palavras-chave: Divisão dos poderes. Poder Executivo. Atendimento. Qualidade. Estratégias para a qualidade no atendimento ao público.

Abstract

This project aims to awaken public servants of the Federal Executive concern for the issue of quality in customer service. Therefore, we attempted to discuss the division of powers, emphasizing the executive branch and its area of operation and also about service, its features and the strategies to be adopted for improvement. For this, we chose to create a communication guide that aims to raise awareness and bring the knowledge of these servers service strategies to improve the state-citizen relationship. From the guide, we seek to promote the friendly service and without distinction of any kind, and awaken these public officials to the importance of creating communication channels for contact with the public and the use of new technologies.

Keywords: Division of powers. Executive Power. Service. Quality. Strategies for quality service to the public.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTO.....	IV
DEDICATÓRIA	IV
RESUMO.....	V
INTRODUÇÃO	7
1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA PENSAR O GUIA	11
1.1 BREVE RESGATE HISTÓRICO DA DIVISÃO DOS PODERES	11
1.2 ESPECIALIDADE DO PODER EXECUTIVO	14
2 CONCEITO DE ATENDIMENTO	16
3 CARACTERÍSTICAS DO ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO	20
4 DICAS E EXEMPLOS DE ATENDIMENTO NO EXECUTIVO	22
5 DICAS E SUGESTÕES DE ATENDIMENTO	24
5.1 COLOCAR A LAI EM PRÁTICA	24
5.2 UTILIZAR AS NOVAS TECNOLOGIAS	26
5.3 ESTRATÉGIAS DE ACESSO PARA IDOSOS.....	27
5.4 ESTRATÉGIAS DE ACESSO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.....	28
5.5 ESTRATÉGIAS DE ACESSO À DIVERSIDADE DE GÊNERO	28
5.6 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO AO PRECONCEITO RACIAL	29
5.7 PROMOVER O ATENDIMENTO AMISTOSO	30
5.8 CRIAR UM CANAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)	31
6 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO GUIA	32
7 DIFICULDADES DO PROJETO.....	36
REFERÊNCIAS	38

Introdução

Do ensino médio para a universidade, sem escalas.

Foi no 2º semestre de 2010, por meio do vestibular, que ingressei na Universidade de Brasília, aprovada no curso de Comunicação Organizacional. Eu ainda cursava o terceiro ano do ensino médio e, como tinha média suficiente, fui liberada pela escola para ingressar na Universidade.

Sempre me interessei por comunicação, mas ainda tinha muitas dúvidas quanto ao curso que iria cursar. Quando soube da criação do curso, busquei informações da área e, de pronto, me interessei, pois era algo que fugia das usuais habilitações de comunicação social. Isso despertou minha atenção.

No início do curso as dúvidas foram inevitáveis. Por ser um curso novo eu tinha receio quanto ao reconhecimento da profissão e quanto à atuação no mercado de trabalho. Mas as disciplinas me interessavam bastante e fui me identificando com o curso no decorrer dos semestres.

No primeiro semestre, por não conhecer ainda o modo de matrícula da UnB e a maneira como as matérias optativas eram ofertadas, cursei somente as matérias obrigatórias. Todas tinham caráter introdutório e dentre elas estavam: “Ética, Legislação e Responsabilidade Social”; “Introdução ao Marketing”; “Linguagens da Comunicação I” e “Introdução ao Planejamento”. Foi a partir dessas disciplinas que tive o primeiro contato com o universo da comunicação e com os professores do nosso curso.

No primeiro semestre descobri a UnB como Universidade Federal, marcada pela diversidade de pessoas, costumes e hábitos. Recém-saída do ensino médio, descobri na UnB um mundo totalmente diferente. Passada a empolgação inicial, no segundo semestre, além de cursar as matérias obrigatórias (“Linguagens da Comunicação 2”; “Metodologia de Pesquisa em Comunicação”; “Planejamento em Comunicação”; “Produção e Edição de Imagem e Som” e “Teorias da Comunicação Organizacional”), também cursei a matéria optativa de “Comunicação e Gênero”.

Na disciplina “Comunicação e Gênero” discutíamos, basicamente, as questões de diferenciação de gênero, em que a mulher, durante o percurso histórico foi frequentemente considerada inferior aos homens. Refletimos, entre outros temas, sobre a discriminação das mulheres negras, pobres e a situação da mulher no mercado de trabalho. Posso dizer que foi a partir dessa matéria que comecei a despertar meu senso crítico para assuntos tão importantes e

que antes eu ignorava, passava por eles, mas não os via. Aliás, a UnB inteira favorece o afloramento do ser pensante que existe em nós.

Com a matéria “Teorias da Comunicação Organizacional”, ministrada pelo professor Tiago Quiroga, tive contato com as teorias da comunicação das épocas mais remotas até os dias atuais. A matéria foi de extrema importância para o conhecimento do pensamento comunicacional. A disciplina “Produção e Edição de Imagem e Som” foi o meu primeiro contato com a comunicação prática. Com ela, aprendemos a editar, por meio de programas de computador, imagens e sons.

Foi no terceiro semestre que, por influência de amigos e parentes, decidi iniciar meus estudos para concursos públicos. Matriculei-me em um cursinho básico para concursos e, por isso, tinha apenas o turno da noite para a UnB. Devido à rotina de estudos, cursei somente as matérias obrigatórias previstas para o período: “Técnicas de Jornalismo Impresso e Online”; “Planejamento Gráfico, Visual e Web”; “Gestão em Comunicação e Políticas de Comunicação, Sociedade e Cidadania”.

Lembro-me de que a matéria de planejamento gráfico tomava bastante tempo, já que, pela primeira vez, eu estava tendo contato com a diagramação e com programas tais como o *illustrator* e *in design*. A turma, em conjunto, tinha que diagramar uma revista para um projeto social o qual estávamos apoiando.

No quarto semestre eu ainda tinha que conciliar a rotina de estudos para concursos com a faculdade, mas o cursinho tinha acabado, e além das disciplinas obrigatórias, optei por cursar, também, a disciplina “Cultura Organizacional”, ofertada pela Faculdade de Educação. A disciplina debatia a formação da cultura organizacional das organizações, especialmente as organizações escolares, e estudava como a cultura organizacional influenciava o clima organizacional.

Como obrigatórias estavam as disciplinas “Técnicas de Jornalismo em Rádio TV”; “Planejamento e Gestão em Marketing”; “Criação em Comunicação e Publicidade” e “Instrumentos da Comunicação Organizacional”. A matéria “Instrumentos da Comunicação Organizacional” foi ministrada pelas professoras Elen Geraldês e Janara Sousa. Na disciplina tínhamos que escolher uma ONG com a qual trabalharíamos durante todo o semestre, desenvolvendo atividades de assessoria de comunicação, de confecção ou aprimoramento da identidade visual da marca, promovendo a criação de veículos de comunicação para o contato com o público e criação de estratégias de divulgação da ONG, além da produção de um vídeo institucional.

Ao final do semestre, tivemos um evento com a participação de todas as ONG'S, em que o grupo que desenvolvesse o melhor trabalho seria premiado. Meu grupo, que trabalhou com a Associação Amigos das Histórias - entidade de cunho familiar que tinha como objetivo levar a contação de histórias para escolas, hospitais, asilos, creches e eventos culturais - conquistou o primeiro lugar, recebendo o troféu e um certificado.

No quinto semestre, cursei as disciplinas obrigatórias “Roteiro, Produção e Direção para Web, Vídeo e Cinema”; “Pesquisa em Opinião e Mercado e Planejamento” e “Gestão em Organizações Públicas e Privadas e do Terceiro Setor”. Cursei, ainda, a matéria optativa “Introdução à atividade empresarial”, dividida em módulos, cada qual ministrado por um professor. Ao final do semestre, tínhamos que criar uma empresa inovadora, desenvolver um plano de negócio, criar uma logomarca e canais de comunicação, e apresentar o trabalho em uma feira promovida pelos professores.

Foi ainda nesse semestre que a necessidade de ser aprovada logo em um concurso público se tornou mais presente e eu precisei intensificar os estudos. Ou seja, os concursos tomavam a maior parte do meu tempo, e o que restava eu utilizava para as disciplinas e trabalhos da faculdade. Foi então que, no início do sexto semestre, fui aprovada para o concurso do Tribunal Regional do Trabalho, para o cargo de técnico judiciário, em que atualmente espero pela nomeação.

No sexto semestre, mais aliviada por ter conseguido a aprovação eu decidi que seria importante ter, pelo menos, uma experiência profissional com a comunicação e, por isso, comecei a estagiar na RP1 Comunicação. Essa empresa desempenhava trabalhos de assessoria de comunicação para importantes organizações, como, por exemplo, o Sebrae no DF, a Brasal Incorporações, o Restaurante Gero e o Shopping Iguatemi.

Eu fiquei responsável por atuar, conjuntamente, com a jornalista que atendia o Sebrae no DF e a Brasal. Meu trabalho consistia, basicamente, na elaboração do clipping diário das referidas empresas, na elaboração de releases e, ocasionalmente, na cobertura de eventos. Durante o estágio pude atuar na Feira de Empreendedorismo promovida pelo Sebrae no DF, mais especificamente na área de cobertura de eventos, no cadastramento dos jornalistas e na produção e divulgação de releases. A experiência do estagiário foi extremamente importante para o aprimoramento da minha vida acadêmica.

No sétimo semestre, reta final do curso, eu ainda tinha alguns créditos a obter. Por isso, além das últimas disciplinas obrigatórias, as disciplinas “Assessoria e Consultoria em Comunicação” e “Pré-projeto de TCC”, eu também me matriculei em “Introdução à

Psicologia” e “Psicologia da Personalidade”. Psicologia sempre me interessou muito e com essas duas matérias descobri um pouco mais sobre o comportamento e sobre as teorias de análise do comportamento. Foi um aprendizado que, sem dúvida, completou minha vida acadêmica.

No Pré-Projeto de TCC, o professor responsável foi o Samuel Lima. De início a ideia era trabalhar com ética, estudando as bases para uma futura elaboração do código de ética do comunicador organizacional. A ideia partiu da necessidade percebida de uma maior regulamentação da profissão uma vez que, por ser um curso novo, pouco se avançou nesse aspecto. Porém, a falta de bibliografia a respeito do tema dificultou bastante o andamento do projeto e tive de abandonar a ideia.

Foi nessa época, setembro de 2013, que obtive aprovação no concurso do Ministério das Cidades, como agente administrativo. Em novembro eu sai do estágio, pois sabia que a nomeação estava próxima, já que, dessa vez, eu havia passado dentro das vagas. Em janeiro fui nomeada, e comecei uma rotina de trabalho de oito horas diárias. Atualmente trabalho na Secretaria Nacional de Acessibilidade e Programas Urbanos do Ministério das Cidades, que atua subsidiando os municípios em situações referentes à regularização fundiária, moradia, prevenção de riscos e planejamento urbano.

Entre o sétimo e o oitavo semestre, fiz o curso de verão, para complementar os créditos. Cursei as matérias “História do Cinema” e “Introdução à Fotografia”, e no final de cada uma entreguei um portfólio de fotos. No oitavo semestre me matriculei nas disciplinas optativas “Tendências do Cinema e da Televisão”; “Educação e Trabalho” e “Introdução aos Estudos do Futuro no Brasil.”

Com a intensa rotina de oito horas de trabalho por dia e mais aula em quatro dias da semana, sobrava-me pouco tempo para a elaboração do trabalho de conclusão de curso. Então, optei por fazer o TCC no semestre seguinte, pois já não teria mais aulas e as noites ficariam livres. Em seguida, minha futura orientadora, a professora Elen Geraldine e eu decidimos fazer um guia de atendimento para o Poder Executivo, já que o outro tema havia se mostrado inviável e eu tinha certo conhecimento sobre o assunto, pois trabalho em um órgão do executivo federal, com acessibilidade.

Aceitei o desafio e comecei a trabalhar no guia, estudando os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, o atendimento ao público nas organizações e o modo de atuação dos órgãos governamentais. E foi com base nesses estudos que passei a escrever e pensar no guia.

1 Fundamentos teóricos para pensar o guia

Eu queria um produto que falasse aos agentes públicos, porque passei a perceber o quanto é necessário uma formação contínua desses profissionais. Mas antes identifiquei o pouco conhecimento que detinha sobre o Estado e o Governo brasileiros. Por isso, meu primeiro movimento foi ler sobre a Divisão dos Poderes.

1.1 Breve resgate histórico da Divisão dos Poderes

Para falar da divisão dos poderes precisamos, antes, entender o conceito de Estado e suas implicações. O Estado é um ente personalizado, possui a capacidade de contrair direitos e obrigações em nome próprio. Soberano, sua vontade deve prevalecer sobre as vontades individuais. As ações do Estado devem sempre buscar o alcance do bem comum, devendo adotar princípios, medidas e ações que visem atingir toda a coletividade e não apenas um indivíduo isolado.

O Estado é um ente personalizado (pessoa jurídica de direito público, nos termos dos arts. 40 e 41 do nosso Código Civil), apresentando-se tanto nas relações internacionais, no convívio com outros Estados soberanos, quanto internamente – como sujeito capaz de adquirir direitos e contrair obrigações na ordem jurídica. (Vicente, Alexandrino, 2014, p.13).

É, portanto, na figura do Estado que nos deparamos com a necessidade da divisão dos poderes. O tema é de tamanha importância que na Constituição Federal de 1988 a separação dos poderes é tida como cláusula pétrea (dispositivos constitucionais que não podem ser alterados, nem mesmo por emendas à constituição). Ou seja, o artigo da constituição que trata da separação dos poderes não pode ser alterado nem suprimido, devendo ser sempre observado na elaboração das leis e nas ações do Estado.

Antes de aprofundarmos o estudo sobre a divisão dos poderes, deve-se destacar que há uma divisão das funções do Estado e não do Estado propriamente dito, já que este é uno e indivisível.

“O poder político do Estado é uno e indivisível. O que se divide não é ele, mas sim as funções estatais básicas, que são atribuídas a órgãos independentes e especializadas.” (Pinho, 2008, p.51).

Dito isto, passaremos para a análise de como o tema foi abordado ao longo das épocas. Aristóteles foi um dos primeiros pensadores a tratar do tema da divisão dos poderes. Em sua obra “Política”, ele defende que os três poderes seriam: o Deliberativo, o Executivo e o Judiciário. O poder Deliberativo corresponderia ao legislativo, sendo conhecido como aquele responsável por tratar dos negócios do Estado. O Executivo é o poder que o Estado utiliza para atingir seus fins. Por fim, ele considerou o Judiciário como o poder que julga as causas de interesse do Estado e que tem jurisdição sobre a população como um todo, sendo utilizado para solucionar conflitos.

Apesar de considerar a existência de três poderes distintos, Aristóteles defendia que todos esses poderes deveriam ser concentrados nas mãos de uma única pessoa. Essa pessoa seria, portanto, soberana, possuindo capacidade para editar as leis, executá-las e julgá-las ao mesmo tempo, criando-se assim uma espécie de dominação imutável.

Após Aristóteles, nos deparamos com os estudos de John Locke. Para Locke, existem três poderes que, na verdade, se convertem em dois. Existe o poder Legislativo, competente para criar as leis, e os poderes Executivo e Federativo que se unem em um só, ficando assim concentrados nas mãos de uma mesma pessoa. O poder Federativo é responsável por administrar a segurança da sociedade e os interesses do povo, cabendo ao executivo executar as leis que foram criadas pelo Legislativo. Por agir dentro do que determina o poder Legislativo, Locke considera que o Executivo deve ser subordinado àquele poder.

Algum tempo depois, encontramos Montesquieu, considerado como principal fundador da Teoria da Divisão dos Poderes. Já em 1748 ele estabeleceu a separação dos poderes tal como ela se apresenta nos dias atuais. Até hoje, utiliza-se sua Teoria de Tripartição dos Poderes para explicar como ocorre a separação dos poderes no Brasil. A teoria de Montesquieu apresenta ganhos aparentes quando comparada às anteriores. Foi ele quem defendeu que um poder não deve ser subordinado ao outro: para o estudioso francês, o que se tem, na verdade, é um sistema de freios e contrapesos em que todos os poderes são independentes entre si.

Diferentemente do que propôs Aristóteles, Montesquieu (1998) defendia que cada poder deveria ter um representante distinto dos demais, evitando-se assim a concentração das

funções. Montesquieu dividiu os poderes em executivo, legislativo e judiciário, e sua teoria foi adotada em diversos Estados, dentre eles, o Brasil.

A Constituição de 1988 utiliza essa teoria, porém de forma mais abrandada do que a inicialmente proposta. A inclinação da Constituição a esta teoria é confirmada quando em seu artigo 2º ela expressa que “São poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”.

A divisão segundo o critério funcional é a célebre *separação dos poderes*, que consiste em distinguir três funções estatais, quais sejam, legislação, administração e jurisdição, que devem ser atribuídas a três órgãos autônomos entre si, que as exercerão com exclusividade, foi esboçada pela primeira vez por Aristóteles, na obra ‘*Política*’, detalhada, posteriormente, por John Locke, no *Segundo tratado do governo civil*, que também reconheceu três funções distintas, dentre elas a executiva, consistente em aplicar a força pública no interno, para assegurar a ordem e o direito, e a federativa, consistente em manter relações com outros Estados. (...) E, finalmente, consagrada na obra de Montesquieu, *O espírito das leis*, a quem devemos a divisão e distribuição clássicas, tornando-se princípio fundamental da organização política liberal. (Moraes, 2004, p.882)

Na divisão proposta por Montesquieu e vigente hoje no Brasil tem-se que o poder Legislativo, no âmbito da União, é composto pela Câmara dos Deputados, órgão responsável por defender os interesses do povo, e pelo Senado Federal, órgão responsável por representar os Estados e o Distrito Federal. O judiciário é composto pelos tribunais superiores e federais que têm como competência primordial a jurisdição.

“Podemos conceituar a Jurisdição como uma das Funções do Estado, mediante a qual este se substitui aos titulares dos interesses em conflito para, imparcialmente, buscar a pacificação do conflito que os envolve, com justiça” (LENZA, 2010, p. 553).

O Executivo é conhecido como a “mão do Estado”, pois é nele que os governantes se amparam para atender as causas da população. Por essa atuação administrativa e por ser tão

fundamental para a correta movimentação do Estado há um entendimento no sentido de considerar que o Executivo se sobrepõe, em importância, aos demais poderes.

Quando se diz que há um abrandamento da teoria de Montesquieu na Constituição de 1988, isso se deve ao fato de que na teoria inicialmente proposta por esse filósofo cada poder possuía sua função de forma estratificada, não podendo jamais adentrar na esfera de competência do outro. Já na Constituição, defende-se que cada poder possui sua função típica, executada com mais frequência, porém nada impede que, eventualmente, esses poderes exerçam competências consideradas como de outros poderes, seriam as chamadas competências atípicas.

“Além do exercício de funções típicas (predominantes), inerentes e ínsitas à sua natureza, cada órgão exerce, também, outras duas funções atípicas (de natureza típica dos outros dois órgãos).” (Lenza, 2010, p. 398).

Nesse sentido, percebe-se que, de acordo com nossa constituição, os poderes desempenham suas funções típicas, ou seja, o Legislativo cria as leis, o Judiciário julga e o Executivo executa, porém, em alguns casos esses poderes também desempenham atividades atípicas. Ocorre, por exemplo, quando o Legislativo realiza licitações para a contratação de serviços, nesse caso ele está agindo dentro de sua competência atípica de executar. Isso ocorre porque a divisão dos poderes não é engessada, e em algumas situações há a necessidade de esses poderes exorbitarem de sua função propriamente dita para o melhor desempenho da máquina estatal.

1.2 Especialidade do Poder Executivo

É da atribuição do Poder Executivo o governo e a administração do Estado. Governo entendido como o conjunto de órgãos que tomam decisões políticas fundamentais, e administração, como o conjunto de órgãos que implementam as decisões políticas fundamentais. (Pinho, 2008, p.108).

A função típica deste poder é administrar os negócios do Estado, abrangendo as atividades de chefia de governo, chefia de estado e chefia da administração pública. Estas funções são exercidas pela figura do Presidente da República, seja no âmbito interno ou externo. “Poder Executivo constitui órgão constitucional cuja função precípua é a prática dos atos de chefia de estado, de governo e da administração”. (Moraes, 2004, p.435).

A chefia de estado é exercida quando o Presidente da República representa o Brasil no âmbito internacional e ocorre, por exemplo, quando este assina tratados e firma acordos em nome da República Federativa do Brasil. Já as chefias de governo e da administração pública referem-se ao âmbito interno, concentrando-se nos atos de administração e nos atos políticos.

Como já ressaltado, o poder Executivo também pode exercer funções atípicas, aquelas funções secundárias, exercidas somente em casos excepcionais e nas situações que o interesse público assim o exigir. É função atípica desse poder, por exemplo, o julgamento de seus membros (função atípica de julgar) e a edição de decretos pelo presidente da República (função atípica de legislar).

Com objetivo de melhor atender aos interesses da população, o executivo divide-se em órgãos e entidades. Os órgãos são instâncias administrativas do Estado, que não possuem personalidade jurídica própria e, portanto, agem em nome da administração como um todo, ou seja, é por meio dos órgãos que as demandas da sociedade são atendidas.

As entidades são instâncias administrativas que compõem a chamada administração indireta. Apesar de algumas possuírem personalidade jurídica de direito privado, elas são criadas ou autorizadas pelo Estado com o objetivo de desafogar a máquina estatal, passando-se assim para estas algumas atividades que antes eram desempenhadas somente pelos órgãos.

É, portanto, na figura desses dois entes que o Estado se ampara para executar suas atividades e para atender as demandas da população. É o Poder Executivo quem lida mais diretamente com a sociedade, pois este poder é o responsável por receber e solucionar as demandas, queixas, questionamentos e sugestões da sociedade.

Os principais órgãos executivos são os ministérios, entes que cuidam de matérias específicas. Existem, por exemplo, o Ministério da Educação, responsável pelos assuntos relacionados ao ensino; o Ministério da Saúde, ao qual compete administrar o Sistema Único de Saúde, dentre outros. Ou seja, é a partir dos ministérios que são estruturadas ações para atender as questões mais sensíveis da sociedade, tais como educação, saúde, trabalho, moradia, planejamento urbano etc.

As entidades, em sua grande parte, ficam responsáveis por assuntos delimitados. Em regra, cada entidade é criada para agir em um campo de atuação plenamente definido. O Instituto Nacional de Seguridade Social, INSS, é uma espécie de autarquia competente para tratar das causas relacionadas à previdência social. Temos também a Agência Nacional de Saúde, a ANS, agência reguladora que tem como competência definir as regras da saúde e fiscalizar-lhes a execução. Esses são apenas alguns exemplos, existem ainda muitas outras

entidades, cada qual agindo em uma determinada área, para que assim as questões sociais sejam atendidas e administradas.

Diante de todo o exposto torna-se nítida a importância do poder Executivo e sua atuação perante a sociedade. Geralmente, é no executivo que as pessoas se socorrem quando necessitam de algum serviço ofertado pelo Estado. Dessa forma, torna-se crucial que os agentes públicos dos órgãos e entidades sejam corretamente capacitados para atenderem as demandas que lhes são repassadas.

2 Conceito de Atendimento

Segundo Dantas (2004), o atendimento ao público reflete a essência da prestação de serviços. Os esforços das empresas, no mercado competitivo, poderão ser garantidos somente se estas cuidarem de seus clientes - consumidores de produtos ou serviços - com um bom atendimento, percebido por eles como de excelente qualidade.

Todas as organizações possuem clientes, sejam eles internos ou externos, e é a partir do atendimento que as relações entre a empresa e seus clientes se estabelecem. Um bom atendimento é pré-requisito para o sucesso de toda e qualquer empresa/organização. Portanto, parte-se desses exemplos de Dantas (2004) e do significado dicionarizado de atendimento, como “prestar atenção em algo”. Sendo assim, é por meio do atendimento, que a organização recebe as demandas de seus clientes e procura satisfazê-las.

De forma geral, o atendimento é prestado por funcionários das organizações. São eles os responsáveis pelo estabelecimento da relação cliente-organização. O atendimento é tão crucial para uma entidade que, por muitas vezes, a perda da qualidade, a desvalorização da imagem e a ineficiência de uma determinada organização estão diretamente relacionada a esse serviço. “A situação de atendimento nada mais é do que a ‘porta de entrada’ para a investigação das origens da falta ou da perda de qualidade do serviço prestado ao usuário”. (FERREIRA, p.2).

Por outro lado, um atendimento de qualidade, que gera satisfação nos clientes e atende corretamente às suas demandas, favorece demasiadamente a imagem da organização. Nesse sentido, um desafio das organizações é conseguir qualificar seus funcionários/servidores para que eles possam prestar um atendimento de qualidade. Em seu artigo “Serviço de Atendimento ao Público: o que é? como analisá-lo?”, Mário Cesar Ferreira (2000), traz uma importante reflexão:

A qualidade do serviço de atendimento ao público no contexto da realidade brasileira, tanto no âmbito estatal quanto da iniciativa privada, apresenta-se como um desafio institucional que parece exigir transformações urgentes.

O atendimento precisa ser entendido como principal artifício de uma organização e sua importância deve ser percebida o mais rápido possível, para que assim, se possa gerenciá-lo de maneira adequada. Para ajustar o contato com o público, a entidade deve levar em consideração que o atendimento é uma atividade relacionada a todas as outras atividades da organização, seja em seu ambiente externo ou interno. Nesse sentido, o atendimento jamais deve ser considerado como uma variável isolada. É no contexto da organização que ele se apresenta, e é baseado nos valores organização que ele se desenvolve.

“O atendimento ao público constitui, frequentemente, um serviço terminal que resulta da sinergia de multivariáveis: a conduta do usuário, as atividades dos funcionários envolvidos na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais.” (FERREIRA; MENDES, 2001, p. 94).

O atendimento é apenas uma parte do todo, sendo crucial para que uma entidade obtenha sucesso. Quando o atendimento é adequado, ele favorece a imagem da empresa e fortalece os laços com os clientes. Por outro lado, se o atendimento for considerado ruim o resultado pode ser desastroso para o sucesso da organização.

Torna-se importante destacar que os problemas de atendimento encontram raízes em diversos fatores tais como: estrutura física inadequada, falta de treinamento, informações confusas, dentre outros. Diante desse cenário, basta que apenas um desses fatores esteja em desconformidade para que toda a situação de atendimento seja prejudicada.

Em muitos casos a preocupação das organizações está voltada somente para os prestadores do atendimento, deixando em segundo plano os clientes, principais agentes da relação de atendimento. Portanto, antes de qualquer coisa a empresa precisa entender que o atendimento é uma via de mão dupla, e que os interesses dos clientes/cidadãos devem ser plenamente analisados.

O atendimento ao público é um serviço complexo: sua simplicidade é apenas aparente. Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades (FERREIRA, 200, p.4).

A principal vertente a ser considerada no atendimento é a comunicação, pois é a partir dela que as partes da relação entram em contato, e que o funcionário pode compreender as necessidades do usuário dos serviços. Além da comunicação, um atendimento adequado possui como principais características: prestação de informações corretas, cortesia, interesse, tolerância, objetividade, discrição.

O funcionário deve buscar perceber as necessidades individuais de cada cliente, de modo a gerar uma situação final satisfatória, em que as suas necessidades sejam atendidas, com base nos valores pregados pela organização.

No panorama dos órgãos públicos a questão da qualidade na prestação dos serviços nem sempre foi tratada com a importância devida. Por muito tempo o Estado foi encarado como ente soberano e sem erros, em que a preocupação com o cliente-cidadão era deixada de lado.

Foi somente com o modelo gerencial, planejado pelo governo de Fernando Henrique Cardoso e instalado com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no ano de 1995 que o cidadão passou a ser considerado como o principal objeto da ação pública. Foi somente nessa época também que a questão da qualidade no atendimento tornou-se uma preocupação. A reforma gerencial buscava dar mais liberdade de atuação aos agentes públicos para que estes prestassem serviços de melhor qualidade e com mais responsabilidade.

A Reforma Gerencial visa implantar no país a administração pública gerencial; procura criar condições institucionais para que os administrados públicos e os políticos administrem o Estado com mais autonomia e mais responsabilidade, e está apoiado em controles *a posteriori*: controle de resultados, controle social, controle por competição administrativa. (Pereira, 1998, p.163).

Antes, era adotado o modelo burocrático, instituído desde 1936, no governo de Getúlio Vargas. O modelo burocrático tinha como principal área de reforma a administração de

peçoal, visando instalar a meritocracia, porém esse modelo pouco se importava com o cidadão, focando-se apenas nos processos internos. Um produto era considerado de qualidade quando estava em conformidade com a norma, não levando em consideração outros fatores cruciais para a aferição correta da qualidade.

Nessa época, durante o governo de Getúlio Vargas, ocorreu a Reforma Burocrática, promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. A reforma, como ocorreu na Europa no século anterior, foi fruto de um regime autoritário. (Pereira, 1998, p.163).

A questão da qualidade nos órgãos públicos evoluiu muito com o decorrer dos anos. A Constituição Federal de 1988 representou um grande avanço no modo como a população - usuária dos serviços públicos - era vista pelas entidades e órgãos públicos.

Atualmente, esses usuários são encarados como cidadãos, pessoas dotadas de direitos políticos e que têm o poder de exigir a atuação do Estado. Esses cidadãos possuem como direito primordial o atendimento correto de suas necessidades, que deve ser realizado por meio dos órgãos e entidades públicas.

O conceito de qualidade se desenvolveu e o cidadão passou a ser visto como o cliente das organizações públicas, pois são eles que financiam, por meio do pagamento de impostos, os trabalhos desses órgãos. Nesse sentido, o objetivo da atuação pública passa a ser a satisfação das necessidades desse indivíduo que é ao mesmo tempo cliente, na medida em que recebe a prestação dos serviços do poder público e cidadão, quando contribui para a ação estatal.

Apesar da evolução apresentada e da maior importância dada pelo poder público ao atendimento, essa é uma questão que ainda tem muito no que avançar. Não raro nos deparamos com agentes públicos despreparados, com falta de informações corretas, com péssimas estruturas de atendimento. A morosidade ainda é uma característica presente nos órgãos e entidades públicas. No serviço público, com raras e honrosas exceções, os cidadãos enfrentam a lentidão, a burocracia, o clientelismo e a ineficiência. É preciso que o servidor se converta de *servidor público* a *servidor do público*, o que remete a outro paradigma: o servidor público pensa que o seu patrão é o governo e a ele presta contas, enquanto o servidor

do público tem como padrão o contribuinte que, com seus impostos, sustenta a máquina estatal.

O modelo de gestão voltado para o cidadão resgata o sentido primeiro da ação estatal e ajuda a recuperar a confiança nos serviços públicos oferecidos. (Pereira, 2005, p. 2).

Nesse sentido, as organizações prestadoras de serviços públicos devem entender a importância do atendimento de qualidade, considerando que esse é um direito do cidadão. O objetivo principal dos órgãos deve ser buscar consolidar a legitimidade dos entes públicos junto à população por meio da qualidade do atendimento ao cidadão, que tem o direito de tirar suas dúvidas, exigir rapidez e eficiência no atendimento, dentre outras questões.

O foco é elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão e, ao mesmo tempo, tornar os cidadãos mais exigentes em relação aos seus direitos e à qualidade da prestação desses serviços. (Pereira, M2005, p. 2).

3 Características do Atendimento no Serviço Público

É comum encontrarmos as pessoas reclamando dos serviços públicos prestados, seja pela falta de infraestrutura, pelo tratamento recebido, pela morosidade ou pela falta de soluções. A fase da burocracia foi ultrapassada, hoje temos o modelo gerencial de administração pública, porém nem todas as características da burocracia foram superadas.

Há um excesso burocrático que ainda impede que os serviços ao cidadão sejam prestados de maneira mais rápida e eficiente. Em muitos órgãos ainda persiste o rigor técnico e o excesso de regras, sem contar no despreparo dos agentes públicos para o contato com o público, ou mesmo da falta de iniciativa para a solução das demandas apresentadas pelo cidadão.

Os serviços prestados pelos órgãos e entidades públicas geralmente se concentram em áreas que devem ser reguladas e disponibilizadas à população pelo Estado. São direitos do cidadão, dentre outros, o trabalho, a saúde, a educação, a moradia, alimentação e a cultura.

Portanto, o estado deve atuar de maneira a ofertar todos esses serviços. Por isso, sua atuação é tão importante, o Estado tem o dever de agir para propiciar todos esses direitos às pessoas.

A situação de atendimento ainda está longe do ideal e fora dos parâmetros da qualidade total. Porém muito já se avançou, há alguns anos o cidadão nem mesmo era escutado, suas demandas não eram levadas em consideração e o Estado agia da forma que bem entendesse.

Atualmente, o cidadão foi elevado à condição de agente das ações estatais, como bem dispôs a Constituição Federal de 1988, “Todo o poder emana do povo” (CF 88, art. 1º). Portanto, é para o povo e para o atingimento do bem comum que as ações estatais devem ser direcionadas. Precisa-se de ações de melhoria de qualidade e de agentes públicos com capacidades de inter-relacionamento.

Muito se avançou na prestação de serviços públicos e muitos órgãos têm procurado ajustar-se a nova realidade, em que a população está mais ativa e exige serviços de melhor qualidade. A criação de ouvidorias e de terminais de atendimento ao cliente (sac) são exemplos desse avanço.

Existem leis e dispositivos legais que foram criados com o objetivo de regular a questão do atendimento ao público. Um deles é o Decreto nº 6.932 de 11 de agosto de 2009 que dispõe sobre a simplificação do atendimento ao público prestado ao cidadão.

Os órgãos e entidades do Poder executivo Federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si com o cidadão:

- I- Presunção de boa-fé;
- II- Compartilhamento de informações, nos termos da lei;
- III- Atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;
- IV- Racionalização de métodos e procedimentos de controle;
- V- Eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;
- VI- Aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;
- VII- Utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismo; e.
- VIII- Articulação com Estados, Distrito Federal, Municípios e outros poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação dos serviços públicos prestados ao cidadão. (Decreto nº 6.932/2009, Art. 1º)

Diante das novas normas jurídicas percebe-se que o Estado atua pela busca da melhoria dos serviços. Há, pelo menos, a tentativa de ajustar o atendimento. Algumas medidas da iniciativa privada, como, por exemplo, a valorização do cliente, e a busca pela qualidade total e não apenas dos resultados, foram adotadas pelo serviço público.

Diferentemente da iniciativa privada, que atua em um ambiente de ampla concorrência, o poder público atua, em geral, com a ausência de qualquer concorrência. O poder público não visa o lucro, mas sim o correto andamento do aparelho estatal. E, como já explicitado, o objetivo dos órgãos e entidades públicas deve ser o atendimento das necessidades de toda a população, pois é por meio desses entes que a sociedade interage diretamente com o Estado.

Cabe destacar, ainda, que o Decreto nº 6.932 em seu artigo 11º estabelece que “Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que prestam serviços diretamente ao cidadão deverão elaborar e divulgar *Carta de Serviços ao Cidadão*, no âmbito de sua esfera de competência”. Essa carta tem como finalidade informar as pessoas de todos os serviços prestados pelos entes do poder executivo federal, as formas de se obter acesso aos mesmos, além de estabelecer os padrões de qualidade de atendimento ao público.

Para garantir um atendimento de qualidade o poder público deve buscar promover a participação da população na elaboração das normas de atendimento, além de utilizar, de maneira periódica, instrumentos de pesquisa de satisfação do cliente.

Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão aplicar periodicamente pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizar os resultados como subsídio relevante para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere ao cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão. (Decreto nº 6.932/2009, art. 12º).

4 O atendimento público no Poder Executivo

Em seu livro “Atendimento ao Público nas Organizações” Edmundo Brandão, defende que são fatores fundamentais para o bom atendimento: a cortesia, a simpatia e a educação por

parte do atendente; o cumprimento das promessas e das ofertas repassadas ao cliente, além da desburocratização.

É, principalmente, por meio do Poder Executivo que o Estado oferece os serviços públicos à população, sendo, portanto, este o poder que lida mais diretamente com o cidadão. Diante desse cenário nos deparamos com a necessidade de uma maior conscientização dos agentes públicos do executivo a respeito da importância de um atendimento público de qualidade.

Os agentes e os órgãos públicos são a porta de entrada dos entes estatais, pois é a partir dessas figuras que as pessoas formam uma imagem, seja ela positiva ou negativa, da atuação do Estado e de seus Governantes. Por isso, torna-se tão crucial que esses agentes possuam as competências necessárias para o contato com cidadão.

Esse nova lógica exige que o servidor da porta de entrada seja diferenciado, uma vez que, enquanto o agente público representante do Estado, deve dar acesso e atender as reivindicações dos cidadãos, identificando e conhecendo todas as áreas da organização, os funcionários e os locais que prestam os serviços públicos. Nesse sentido, o atendente é o intermediário entre os serviços prestados pelo órgão e o cidadão que o procura. Trabalha, portanto, entre o Estado e a Sociedade Civil. (Pereira, 2005, p. 3)

Um dos primeiros fatores a serem observados para o alcance de um atendimento público de qualidade é a estrutura física, o layout do local em que se encontram os órgãos e as entidades. O ambiente físico deve contar com os equipamentos necessários para o atendimento e com acomodações que proporcionem o mínimo de conforto para as pessoas.

Além de um layout adequado, necessita-se também que os atendentes (servidores públicos) sejam capazes de atender as demandas que lhes são repassadas com cortesia, boa vontade, empatia e veracidade. O atendimento é composto de um conjunto de pequenos processos, portanto, de nada adianta uma boa estrutura física se os atendentes não forem capacitados, ou vice-versa.

Por outro lado, um fator que gera grande insatisfação na população são as falsas promessas ou a “oferta” de serviços que, na verdade, não são prestados. Não raro, vemos nos jornais pessoas indignadas com o atendimento recebido, por exemplo, nos hospitais onde as

longas filas, a falta de médicos e o descaso se acumulam. Nesse sentido, o Poder Executivo deve promover uma busca incessante pelo cumprimento das promessas dos governantes.

Atualmente não podemos considerar que as demandas da sociedade estão sendo plenamente atendidas em setores tais como a saúde e a educação. E, em muitos casos, é por não verem suas necessidades sendo suprimidas que a população cria uma visão negativa dos serviços públicos.

Por fim, mas não menos importante, o poder público necessita urgentemente de um programa de desburocratização. Em alguns casos a burocracia é tão grande que as pessoas passam anos para conquistar direitos que são inerentes à própria pessoa humana. Como exemplo podemos citar a solicitação de aposentadoria perante o INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social), por muitas vezes, o trabalhador já possui os requisitos mínimos para aposentadoria, mas o excesso burocrático faz com que o processo se prolongue, deixando assim esse trabalhador em situação de completo desamparo.

Portanto, todos os órgãos e entidades do executivo devem adotar medidas de simplificação, além de propor a edição de leis que reduzam a burocracia e que estimulem a adoção de comportamentos adequados por parte dos agentes públicos quando no contato com o cidadão. O Estado precisa focar na realização de cursos de capacitação para o atendimento, pois, na maioria das vezes, os servidores públicos ingressam nos órgãos sem nenhum tipo de preparo para o contato com o público.

Além disso, deve-se promover a conscientização de todos os envolvidos na relação estado-cidadão para a importância da adoção de medidas de qualidade e eficiência. Para uma relação final de atendimento satisfatória há uma série de medidas que podem ser adotadas.

5 Dicas e sugestões de atendimento

5.1 Colocar a LAI em prática

Imagine uma imensa caverna, iluminada apenas por raios de sol que entram por pequenos buracos presentes nas rochas. Dentro dessa caverna vivem pessoas que jamais tiveram contato com qualquer realidade fora da caverna. Por essa razão, essas pessoas nunca tentaram descobrir o que havia fora dos muros daquele local, para elas, a única realidade existente era aquela em que elas viviam. Os habitantes da caverna jamais imaginaram que seria possível ultrapassar os limites daquele ambiente, viviam em uma situação de total ignorância a respeito do mundo que os cercava.

Gerações e gerações se passaram sem que nenhum dos habitantes da caverna se desse conta de que existia vida fora dela, até que um dia um dos habitantes percebe que pode escalar a rocha e encontrar uma saída. Ao sair da caverna essa pessoa é cegada pela luz do sol e só depois de algum tempo consegue abrir os olhos e enxergar as pessoas que vivem ali fora, podendo assim contemplar a verdadeira realidade.

Essa é uma adaptação bem genérica do Mito da Caverna proposto por Platão em sua obra “A República”. Essa metáfora foi utilizada para percebermos que algo semelhante ocorreu com o acesso à informação repassado à população no decorrer das décadas. Houve um tempo, não muito distante, em que a população era renegada quanto ao acesso à informação. Os governantes eram considerados soberanos e que, por isso, não deviam nenhum satisfação à população.

Somente a partir do momento em que as pessoas passam a perceber seu devido valor perante a sociedade é que elas passaram a cobrar dos governantes o direito de acesso à informação, elas saíram da ignorância e puderam enxergar seus direitos. As pessoas precisaram superar a ignorância inicial, causada pela falta de informação, algo semelhante ao que ocorre no mito da caverna, para que assim tivessem o acesso às informações.

Atualmente, contamos com a lei de nº 12.527, Lei de Acesso a Informação, promulgada no ano de 2011. Essa é a lei que define o procedimento para a solicitação de informação aos órgãos e entidades públicas, bem como as formas e os prazos pelas quais o acesso à informação será franqueado aos interessados.

Ou seja, essa é a lei responsável por subsidiar o cidadão no momento em que este deseja obter qualquer informação dos entes do Estado. Importante destacar que, de acordo com esta lei, o acesso às informações deve ser pleno, ressaltando-se apenas aquelas de caráter sigiloso e pessoal.

Colocar a LAI em prática significa que os órgãos e entes públicos devem buscar suprimir as necessidades das pessoas quanto ao acesso à informação. Esses entes devem disponibilizar as informações tanto em seus ambientes físicos, por meio de murais, de cartazes, como devem também promover a criação de plataformas virtuais que possibilitem o acesso por meio remoto.

A informação é o instrumento de maior eficácia para a conquista de qualquer direito, e a partir do momento em que as pessoas não são corretamente supridas com informações, elas abrem mão de diversos desses direitos. Nesse sentido, os órgãos devem aproximar-se do cidadão, criando canais formais e informais de comunicação.

Deve-se promover, acima de tudo, uma desburocratização da informação, deixando a ação de informar mais leve e de fácil compreensão. Os órgãos e entidades precisam adotar uma postura ativa em detrimento da passiva. Ou seja, as informações de interesse geral devem ser amplamente disponibilizadas sem que seja necessário o requerimento prévio das pessoas.

A troca de informações corretas é uma via de mão dupla, à medida que capacita os agentes públicos a melhor desempenharem suas funções, e possibilita que a população tenha acesso a direitos a ela inerentes. Uma população informada e consciente, por sua vez, exige mais dos órgãos, que devem passar a adotar condutas mais adequadas, visando atender os interesses dessa população mais exigente.

A Lei de Acesso à Informação inaugurou um novo paradigma no que tange à comunicação pública. Por meio dela, o cidadão tem acesso, com mais transparência e rapidez, a tudo o que acontece no âmbito da administração pública. Bem cumprida, a LAI vai contribuir para garantir os princípios republicanos da impessoalidade e da publicidade nas repartições públicas, dificultando o clientelismo, o peculato e o favorecimento ilegal desse ou daquele indivíduo.

5.2 Utilizar as novas tecnologias

A globalização permite que coisas antes inimagináveis hoje aconteçam de maneira tão simples quanto o abrir dos olhos. E com os serviços prestados ao público não poderia ser diferente. Com os meios de comunicação, os microcomputadores, a rede mundial de internet, os serviços ganham agilidade, dinamismo e eficiência.

Imagine que você precise de uma certidão, por exemplo, de quitação eleitoral para tomar posse em um concurso público ou para tirar o passaporte, antigamente era necessário ir até a justiça eleitoral para requerer a certidão. Atualmente, essa certidão pode ser obtida pela internet, sem nenhum custo e de maneira rápida e eficiente.

Essa medida da justiça eleitoral além de desafogar os órgãos, também facilita a vida das pessoas que possam vir a precisar dessa certidão. Certamente essa é uma medida que deixa as pessoas muito mais satisfeitas com o serviço recebido, pois elas podem obter o documento que necessitam com apenas alguns cliques, em vez de terem de se deslocar até o órgão, esperar numa fila, e ainda ter a possibilidade de serem mal atendidas.

A internet e as novas tecnologias, apesar de implicarem alguns riscos, são uma importante aliada da eficiência nos órgãos e entidades públicas em geral. Se essa estratégia de utilização da internet fosse expandida para mais setores públicos, conquistaríamos melhores níveis de qualidade.

Imagine só se todas as consultas pelo SUS (sistema único de saúde) pudessem ser marcadas pela internet, por meio de um portal eletrônico da secretária de saúde. Essa simples estratégia evitaria o acúmulo de filas nos postos e hospitais públicos, evitaria que as pessoas tivessem de passar horas esperando, além de desafogar os servidores públicos, deixando-os livres para desempenharem serviços menos burocráticos e que pouco exigem de suas capacidades intelectuais.

E se pudéssemos ter acesso aos horários dos ônibus e metrô por meio de plataformas eletrônicas espalhadas pela cidade e também por meio de um site, isso evitaria que as pessoas tivessem que esperar horas pelo transporte público.

As tecnologias devem ser encaradas, pelos órgãos públicos, como parte integrante de um bom atendimento. Medidas simples como a criação de portais eletrônicos favorecem demasiadamente o trabalho público e proporcionam maiores níveis de satisfação com o serviço recebido. No entanto, também se deve perceber que somente a tecnologia em si não é mágica, ela deve ser planejada, adequada aos públicos, coerente com os recursos.

5.3 Estratégias de acesso para Idosos

Depois de um ano inteiro de trabalho, está chegando a hora das tão sonhadas férias, você pretende passar o ano novo com sua família em uma cidade praiana e então começa a pesquisar os hotéis. Quando você começa a ligar descobre que alguns hotéis estarão fechados nessa época do ano, afinal, os donos de hotéis também precisam tirar férias. Frustrado você se pergunta como um hotel pode estar fechado em alta temporada.

Algo semelhante acontece com as filas para idosos nos bancos, geralmente tem-se apenas um caixa para idosos, deficientes e gestantes, quando este caixa não está fechado. Como se não bastasse esse também é o caixa responsável por receber os vários malotes que chegam ao banco. Ou seja, por diversas vezes, os idosos, pessoas com deficiência gestantes têm de esperar que todos os malotes sejam despachados, o que faz com que a fila se acumule e o caixa especial ande mais devagar que os outros.

Porém, pensar no idoso não é somente pensar nas filas para os idosos. É desenvolver outra lógica de atendimento que considere suas características, principalmente diante do aumento dessa faixa etária no país. Seremos um país de idosos, mas nos movemos com os valores, o ritmo e os objetivos da juventude.

5.4 Estratégias de acesso para pessoas com deficiência

Se as pessoas sem nenhuma deficiência já encontram dificuldades no atendimento, dificuldades com o transporte público, dificuldades no sistema de SAC, imagine só as pessoas com deficiência. Assim como acontece com os idosos, os deficientes, muitas vezes, são deixados de lado, não recebem o tratamento adequado nas repartições públicas.

Essa é uma parcela da população que mais necessita da atenção do poder público, pois são eles os que mais sofrem, por exemplo, com a péssima de infraestrutura do transporte público, com a falta de canais de comunicação que possibilitem o contato com os órgãos sem que seja necessário dirigir-se até eles e passar por todo um processo burocrático.

Se a falta de infraestrutura é um problema para aqueles que possuem a capacidade de locomoção reduzida, para os deficientes visuais e auditivos, a situação também não é nada fácil. A quantidade de servidores públicos capacitados para lidar com esse público é mínima. Quase nenhum site governamental possui ferramentas que permitem o acesso do deficiente visual, por exemplo.

O poder público precisa perceber que essa parcela da população existe e necessita de atenção e, a partir disso, promover estratégias de capacitação dos atendentes públicos responsáveis pelo contato com esse público e criar meios que facilitem o acesso aos órgãos por parte dessas pessoas.

As escolas precisam ser adaptadas para receberem alunos com deficiência. Existem poucas escolas voltadas exclusivamente para alunos especiais e, na maioria das vezes, alunos deficientes e alunos sem deficiência se acumulam em uma mesma sala de aula, com um único professor, que também sofre com a falta de materiais necessários para o ensino dos alunos com deficiência.

Além disso, o governo deve buscar promover ações que visam integrar os deficientes a população. A imagem de que o deficiente é alguém incapaz deve ser superada, eles precisam estar presentes nos órgãos públicos, nas escolas, nos hospitais, no mercado de trabalho. Estratégias como, por exemplo, o incentivo às empresas que contratam deficientes devem ser amplamente adotadas e disseminadas.

5.5 Estratégias de acesso à diversidade de gênero

A regulamentação das uniões homo afetivas inaugurou um novo período na cultura brasileira. E os órgãos públicos, notadamente do Executivo, tem que assimilar a questão da diversidade de gênero como fundamental para evitar que homens e mulheres sejam

discriminados, principalmente em função da sua orientação sexual. Os agentes públicos devem, portanto, se esforçar cotidianamente para tratar todos com os mesmos direitos.

Uma curiosa situação é a dos nomes nas carteirinhas das universidades, o estudante tem que ser qualificado por seu nome civil, mas tem o direito de portar em sua carteirinha o nome pelo qual deseja ser chamado, seria o nome social. Para tanto, os órgãos públicos têm que promover a superação do preconceito por parte de seus agentes e da população como um todo, pois como bem afirma a Constituição Federal de 1988 todos são iguais em direitos e deveres, sem distinções de qualquer natureza.

A conduta dos agentes públicos deve ser imparcial, tratando todos de maneira igualitária. Um exemplo: se um setor de recursos humanos recebe um requerimento de auxílio-pensão de um cônjuge cujo parceiro homo afetivo faleceu, não se deve fazer juízo de valor da conduta moral deste ou daquele e, em função disso, dificultar a tramitação do pedido. As pessoas devem ser vistas com respeito e os agentes do estado devem tratar todos com igualdade.

Além disso, homens e mulheres devem ser vistos como possuidores dos mesmos direitos e obrigações, admitindo-se distinções somente nos casos permitidos pela lei, sem que haja a intenção de desnivelar materialmente homens e mulheres. Só pode haver tratamento diferenciado quando ele visa atenuar os desníveis existentes entre o homem e a mulher, como, por exemplo, a força física.

Um exemplo dessa distinção é a licença maternidade que pode chegar a seis meses, já que a mãe precisa amamentar, se recuperar do parto e acompanhar os primeiros meses do bebê. Já a licença paternidade é de apenas cinco dias. Existem também alguns cargos públicos reservados somente para homens, ou somente para mulheres e isso se deve pelas características do trabalho, um exemplo é o cargo de agente penitenciário.

Nos presídios femininos o cargo só pode ser ocupado por mulheres e nos masculinos só pode ser ocupado por homens. Isso acontece pela natureza das atribuições desenvolvidas pelas pessoas quando inseridas nessa profissão, ou seja, a distinção é exigida pelo cargo, não sendo caracterizada como uma discriminação preconceituosa.

5.6 Estratégias de enfrentamento ao preconceito racial

Apesar de ser crime inafiançável o racismo ainda contamina, mesmo que de modo velado, o atendimento na administração pública. Por isso, as equipes de atendimento devem ser constantemente orientadas e treinadas para respeitar a diversidade étnica brasileira,

evitando que qualquer pessoa seja maltratada ou prejudicada em seu interesse em função da sua cor e da sua raça.

Se, por um lado, é verdade que o preconceito é algo subjetivo, que foi enraizado na mentalidade nacional, após séculos de colonização em que o branco europeu subjugou o negro africano e o índio nativo e, portanto, não vai desaparecer de uma hora pra outra. Por outro lado as leis e o aparato de estado tem que agir firmemente para que o preconceito se traduza em ações concretas de discriminação e desrespeito, que em sua face mais hedionda abrem caminhos para a violência verbal e física.

Uma importante estratégia de enfrentamento ao racismo tem sido a criação das cotas nas universidades públicas e agora nos concursos. Porém, sua eficácia ainda tem sido muito debatida, as ações afirmativas apresentam-se como um mecanismo de inclusão dos negros em ambientes que, em geral, são permeados por brancos, mas essa é uma questão que ainda tem muito a avançar.

Deve-se promover ações de conscientização para a questão da igualdade racial, o preconceito precisa ser superado não só em sua aparência mais também no subconsciente das pessoas. Como exemplo ainda temos as propagandas e os cartazes de conscientização dos órgãos, ilustrados, em sua grande maioria, por personagens brancos, felizes e com uma boa situação econômico-social.

Os negros precisam ser inseridos nos órgãos públicos e precisam ser encaradas como cidadãos que também contribuem para a manutenção da máquina estatal e que, por isso, devem ser tratados sem qualquer discriminação. A discriminação seja racial, econômica, social ou de gênero deve ser eliminada de toda a atuação estatal.

5.7 Promover o Atendimento Amistoso

O servidor público, notadamente o que atua no contato direto com a população tem que se portar com calma e cordialidade, enxergando o cidadão como contribuinte cujas contribuições é que mantém o serviço público funcionando, e não como um inconveniente que chega pra reclamar disso ou daquilo. Não é difícil encontramos por aí alguém que tenha sido mal atendido em algum órgão público.

Por muitas vezes o cidadão nem mesmo começa a falar e já é recebido de “cara feia”, com mau humor e arrogância. É extremamente constrangedor quando necessitamos da atuação dos órgãos públicos e somos tratados com total desrespeito e indiferença. Geralmente, isso ocorre, pois os atendentes públicos são despreparados, e vivem em um ambiente estressante sem qualquer possibilidade do desenvolvimento da empatia.

Promover um atendimento amistoso significa, muitas vezes, não limitar o atendimento a trivial rotina burocrática, que se materializa na análise fria de cada solicitação, sempre acompanhada do “deferido”, “indeferido”. Sem compromisso com a qualidade do serviço que oferece, muitos servidores atendem o público com impaciência e irritação. Alguns são tão inflexíveis que se apegam em qualquer aspecto legal para justificar o “não”, ao invés de procurar, em conjunto com o cliente, um meio de resolver o problema, sem remetê-lo a outra instância superior.

Para promover o atendimento amistoso o primeiro passo deve ser a oferta de um bom ambiente de trabalho aos servidores públicos, pois um ambiente hostil, sem qualidade de vida em nada favorece o interesse do servidor para o atendimento correto das demandas da população. Passada essa fase, deve-se capacitar os servidores para o desenvolvimento da empatia, da cordialidade e do respeito. Esse servidor deve ser capaz de se colocar no lugar do cidadão, entendendo sua solicitação e buscando solucioná-la de maneira adequada e com proatividade.

5.8 Criar um Canal de Atendimento ao Cliente (SAC)

Quantas vezes você já enviou um e-mail para um órgão público pedindo alguma informação ou queixando-se de algo? E quantos desses e-mails foram respondidos? Essa é uma realidade presente em muito dos órgãos públicos. A suposta “interatividade” entre gestores e usuários - cuja principal ferramenta é o Serviço de Atendimento ao Cliente - não existe para valer.

O canal “fale conosco”, por exemplo – em que o cidadão interage com o serviço público por meio do telefone ou e-mail, muitas vezes tem um papel meramente decorativo nas empresas. Às vezes, o cidadão envia a mensagem, mas não obtém resposta, ou a resposta é muito demorada ou insuficiente. No atendimento telefônico, a morosidade é tão grande, que, após falar com diversas pessoas numa ligação que dura 10, 15 ou 30 minutos, o cidadão acaba se irritando com a falta de eficiência no atendimento, e desliga o telefone ou interrompe a comunicação.

Por isso, o serviço de ouvidoria tem que funcionar não apenas na teoria, mas de fato, o que será benéfico tanto para os usuários - que poderão fazer reclamações e sugestões – quanto para os gestores e responsáveis pela comunicação institucional que terão uma opinião constante da qualidade dos produtos e serviços oferecidos por aquele órgão e, assim, poderão aperfeiçoar e aperfeiçoar suas rotinas de atendimento.

O SAC deve ser de fácil acesso para todos, caracterizando-se como um canal de comunicação que têm efetividade, que atende as demandas dos clientes. Os atendentes do SAC devem ser atentos e capazes de escutar e entender o que está sendo solicitado, para depois promoverem um atendimento de qualidade, que responde as solicitações com eficiência e adequação.

Como um aliado do SAC, os órgãos e entidades públicas devem criar um canal de comunicação físico ou virtual, que possibilite ao cliente-cidadão deixar suas queixas e sugestões. Um serviço público verdadeiramente eficiente só é possível com a participação da sociedade.

Esse canal de dicas e sugestões, se utilizado de maneira adequada, poderá se tornar um aliado dos órgãos, na medida em que eles poderão receber o feedback do atendimento prestado e fazer um levantamento das lacunas existentes no atendimento, podendo solucioná-las.

Além do mais, a partir do momento que o cidadão se vê encorajado a participar da gestão pública e percebe que sua opinião tem validade para as entidades públicas, ele se sente motivado, reconhecido e tende a ajudar ainda mais nessa avaliação. Portanto, a partir o SAC e de um ambiente em que o cidadão possa deixar sua opinião, o órgão poder alcançar elevados níveis de satisfação do cidadão.

6 Processo de elaboração do guia

A elaboração do guia iniciou-se com o estudo acerca da divisão dos poderes e de como as considerações sobre o tema foram sendo alteradas ao longo das épocas. O estudo foi realizado por meio de livros de direito constitucional e administrativo, e buscou-se compreender a tripartição dos poderes, desde Aristóteles até os tempos atuais. Da divisão dos poderes, passei para o estudo do poder executivo, da sua área de atuação, das funções exercidas por esse poder, e da importância de seu trabalho para toda a sociedade.

Em uma segunda etapa, iniciei o estudo sobre atendimento, atendimento ao público e atendimento nos órgãos públicos. O estudo foi realizado por meio de artigos acadêmicos e pelos ensinamentos do autor e professor da UnB, Edmundo Brandão. Com o conceito de atendimento definido, a terceira etapa consistiu em definir estratégias que o poder executivo deveria adotar para melhorar seu atendimento ao público e seu relacionamento com a sociedade.

Entre tais estratégias estão: colocar a Lei de Acesso a Informação em prática; promover o atendimento amistoso e sem discriminação de sexo, raça ou classe social; criar estratégias de acesso para as pessoas com deficiência e para os idosos, além de criar canais de comunicação que favoreçam a transmissão das informações e a transparência.

Com a parte teórica já em fase avançada, a quarta etapa consistiu-se em partir para a elaboração do guia propriamente dito, em que o histórico da divisão dos poderes e as estratégias de atendimento foram abordados de maneira mais resumida e com uma linguagem mais informal. Foi nesta fase que enfrentei uma crise sobre o tipo de produto a elaborar. O executivo é formado por servidores muito diferentes em experiência e motivação. Vários são terceirizados. A proposta inicial era fazer um manual, porém um manual envolve uma série de instruções, é minucioso e muito didático. Diante dos objetivos do projeto, melhorar o atendimento do executivo, resolvi mudar para um guia, cujas principais características são:

- a) Extrema concisão;
- b) Não é exaustivo – aponta, como uma estrela-guia, para questões fundamentais;
- c) É portátil;
- d) Exige uma continuação, com o desenvolvimento dos temas abordados.

Com o rascunho do guia em mãos, a quinta etapa foi à fase de diagramação. Foi necessário encontrar um diagramador e ajustar as ideias para se chegar a um modelo de guia, durante esse processo foram definidos o formato, as cores, os ícones que o ilustrariam, o tamanho, entre outras coisas.

Pela pouca prática de diagramação e por considerar essa etapa como uma das mais importantes para o sucesso do guia já que a identidade visual de um produto e a curiosidade que ele desperta no leitor são fatores de extrema importância, optei por contratar um diagramador. A proposta era trabalhar com um aluno da UnB, pois seria mais fácil o contato e para manter o trabalho em nível acadêmico. Foi então que encontramos Thiago Lima, que acabara de se formar no curso de jornalismo, e que realizou um trabalho de excelente qualidade.

Antes do processo de diagramação propriamente dito, torna-se importante destacar que o público-alvo do guia é o jovem servidor. Esse novo servidor ainda está formando sua percepção sobre o serviço público e sobre o atendimento, por isso, deve perceber o atendimento como importante aliado da qualidade nos órgãos públicos. O objetivo principal do guia é conscientizar os servidores para a questão da qualidade no atendimento ao público.

A proposta é que esse seja apenas o primeiro guia de uma série e, por ser o primeiro, a finalidade maior dessa primeira edição deve ser a sensibilização do público-alvo.

Para isso, buscou-se dar leveza ao guia, de modo que ele se tornasse atraente. Uma estética moderna, amistosa e direta. Foram esses os conceitos utilizados para compor a identidade visual do produto. Com o desafio de apresentar um modelo diferente de guia para os funcionários do executivo, a ideia colocada em prática foi a de aproximar a linguagem do livro com a de aparelhos portáteis, como *smartphones* e *tablets*.

O produto deveria assumir uma aparência similar aos de aplicativos para celular, com caixas de texto, notificações, abas e botões. A escolha estética foi baseada no modelo de “Flat Design”: conhecido por seu minimalismo de formas e cores aliado ao uso de recursos tipográficos. O minimalismo é presente nas caixas de texto finas ou pontilhadas e na escolha de ícones para representar os assuntos abordados ao longo do produto. A escolha de formas “Flat” ajuda a equilibrar o texto com os recursos gráficos e aproximar a linguagem de aplicativos com a mensagem presente no guia.

A composição das cores levou em consideração dois aspectos: atração visual e funcionalidade. Para chamar a atenção do leitor, a paleta escolhida procura fugir dos clichês de cores vibrantes e apostar na forma dos tons de vermelho e roxo para transmitir a mensagem. As duas cores escolhidas, comumente relacionadas com assuntos publicitários voltados para o público jovem, destacam os elementos gráficos (círculos e retângulos) devido ao contraste e a força que esses tons exercem na visão humana.

A colorização também foi pensada para oferecer um ar distinto e elegante tanto na visualização em CMYK do papel como em RGB na tela de computadores, celulares e tablets. Para a tipografia foram utilizadas três fontes, sendo duas nos títulos (Lobster 1.4 e Raleway) e Garamond no corpo de texto.

O tipo Lobster 1.4, uma fonte sem serifa (aquelas que não possuem prolongamentos em suas hastes), atua gerando um ar mais humanizado a escrita, além de causar um impacto maior e mais atraente na visualização. O aspecto elegante, o tamanho do corpo e as ligaduras da fonte oferecem um ar leve e moderno para os títulos, como é utilizado em aplicativos como o Pinterest e Instagram. O tipo Raleway surge como um complemento para o tom de elegância e contraste para a fonte anterior. O corpo fino, equilibrado e a ausência de serifa favorecem a leitura de títulos longos.

A fonte Garamond foi escolhida para o corpo do texto devido à funcionalidade, legibilidade e o caráter versátil que o tipo oferece para a leitura. O tipo ao longo do produto

foi utilizado no tamanho de 9,5 pt, com espaço entrelinhas de 11 pt, o que favorece a leitura , evitando que ela se torne difícil e cansativa.

Para melhor ilustrar o projeto e para dar leveza à leitura, cada capítulo do guia foi associado a um ícone. Optou-se por deixar os ícones no formato flat, o que favorece o diálogo com o tema abordado e com a estética de aplicativos. Esse formato é marcado pela simplicidade, deixando que as cores e os textos falem por si. Os símbolos de telefones, de cartas, de caixas de diálogo e as aspas visam remeter o leitor para os aparelhos de smartphone.

É na introdução que se encontram as primeiras palavras do produto, é ali que o leitor se situa com o guia e com o tema a ser discutido. Pensando nisso, utilizamos como ícone um pino de localização, para mostrar que aquele é o ponto de partida do guia. No primeiro capítulo temos a discussão sobre a divisão dos poderes, por isso, o ícone escolhido foi uma balança formada por hexaedros. Os três hexaedros formam, em conjunto, os pesos da balança. Como o foco é o Poder Executivo uma das peças foi destacada, como se o botão do aplicativo estivesse apertado para tratar especificamente desse ponto.

No capítulo dois, partimos do princípio de que a ideia mais simples é a mais direta e, por isso, utilizamos como ícone um mapa do Brasil vetorizado. A ideia é ressaltar que o Brasil é formado por diversos Estados e ,consequentemente, por diversas culturas. O capítulo três traz a questão da igualdade de tratamento, para isso, temos o ícone formado por dois bonecos parecidos com aqueles dos perfis das redes sociais. Um boneco está na cor positiva e o outro na cor negativa, ressaltando mais uma vez a ideia de que, em alguns casos, o tratamento deve ser diferenciado.

O tema do capítulo quatro é acessibilidade. Optamos por utilizar como ícone o símbolo do interprete de libras, tentando fugir dos clichês das cadeiras de rodas e do braile. O capítulo cinco caminha na mesma direção ao tratar sobre acessibilidade para idosos. O ícone escolhido foi um disco de Vinil. Essa mídia de registro voltou à moda na última década e reforça o conceito de cuidado e valorização do “antigo”.

O capítulo seis, tecnologia com ternura, busca ressaltar a importância da tecnologia e como esta deve ser utilizada em favor da população. O símbolo de uma nuvem de dados é, normalmente, vinculado ao aspecto de algo agradável, combinando assim com a palavra “ternura”, além de ser um símbolo intimamente ligado a tecnologia, ao representar o armazenamento em nuvem.

No capítulo sete, temos a questão do atendimento sem preconceito, sem discriminação. Para representar a ideia, utilizamos o símbolo de igual, conhecido mundialmente, para ressaltar que as diferenças entre as pessoas existem, mas que todos devem ser respeitados e tratados com igualdade. No capítulo oito, que trata do serviço de atendimento ao cliente (SAC), escolheu-se como ícone balões que simulam um diálogo, reforçando a ideia de que o serviço público e a sociedade devem estar em constante interação.

A parte final do produto, o capítulo nove, fala a respeito de transparência pública e da troca de informações. A iconografia escolhida foi a de um cadeado aberto que simboliza a ideia de caminho livre, transparente e de informações compartilhadas. Já no lugar das tradicionais notas de rodapé, utilizou-se o símbolo dos pontos de Wi-Fi, com adereços para links de sites e com informações a respeito do tópico abordado, buscando associar, ainda mais, o guia aos aplicativos de celulares e tablets.

Optamos por dar ao guia um formato pequeno, pois assim as pessoas podem guardá-lo facilmente em bolsas e pastas, sem que ele ocupe muito espaço e pese muito. A intenção é que as pessoas disseminem o conteúdo do guia e recorram a ele se necessário. Para tanto, a impressão do guia se deu no tamanho de 14,5x10, em papel couchê fosco e fechamento em canoa.

7 Dificuldades do Projeto

A primeira dificuldade do projeto foi conseguir conciliar a pesada rotina de trabalho com a elaboração do guia. O trabalho diário era intenso e sugava muito de minhas energias, mas essa dificuldade inicial foi sendo superada e, aos poucos, o projeto foi se encaminhando.

A bibliografia acerca da divisão dos poderes é bem farta e eu não tive problemas para encontrá-la, já a bibliografia sobre atendimento mostrou-se bastante escassa, a quantidade de livros sobre o assunto não é muito grande e os que existiam, raramente estavam disponíveis na Biblioteca Central da UnB (BCE), como, por exemplo, o livro *Atendimento ao Público nas Organizações* do professor Edmundo Brandão. Só existe um exemplar desse livro na BCE e, por isso, ele sempre estava emprestado ou reservado. Procurei o livro em outras bibliotecas, mas também não encontrei. Também busquei outros livros, mas não obtive sucesso, por isso, tive que me basear, principalmente em artigos acadêmicos.

Inicialmente tive dificuldade em ajustar a linguagem do guia. Um guia precisa despertar o interesse do leitor e ser de leitura rápida, por isso, a linguagem precisaria ser leve e, ao mesmo tempo, eficaz. Criar a identidade visual do produto foi um dos pontos mais

cruciais de todo o projeto, já que o guia precisava atingir o público-alvo, ser criativo e de fácil compreensão. Ajustar os ícones aos temas e escolher símbolos também foi uma tarefa árdua, já que eles precisavam ser de fácil assimilação, mas fugindo dos clichês.

Outra dificuldade foi em relação ao tempo. Como o guia exige diagramação o tempo mostrou-se insuficiente, já que, além de trabalhar no manual escrito, tive também que trabalhar na diagramação e ainda levar o material para gráfica para impressão.

Porém, a maior das dificuldades foi, sem dúvida, a ausência de publicações similares ao guia. Durante a elaboração do guia eu busquei por materiais que se assemelhassem ao meu projeto, porém, sem sucesso. O poder público pouco produz acerca do atendimento, não encontrei nenhuma espécie de cartilha que tratasse do atendimento público. Além disso, os órgãos públicos quase nunca “falam” com o público interno, os servidores. A imensa maioria das publicações destinam-se ao público externo, ao cidadão, e os servidores são deixados de lado.

Referências

ADERSON, Menezes de. **Teoria Geral do Estado**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

BRASIL. Constituição (1998). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm Acesso em: 20 set. 2014.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara**. 1. Ed Brasília: Senac, 2004.

FERREIRA, Mário César. **Serviço de atendimento ao público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia**. Revista Multitemas n.16, maio. 2000. Disponível em: <<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1252861836.07-arquivo.pdf>> . Acesso em: 15 de setembro de 2014.

HACK, Érico. **Noções preliminares de direito administrativo e direito tributário**. 1.Ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

LENZA, Pedro. **Direito constitucional esquematizado**. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MENDES, Ana Magnólia; FERREIRA, Mário César. **“Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”:** atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5336.pdf>> Acesso em: 20 de setembro de 2014.

MONTESQUIEU. **Espírito das leis: as formas de governo, a federação, a divisão dos poderes, presidencialismo versus parlamentarismo**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 34. Ed. São Paulo, 1998.

PEREIRA, Márcia Angare. **Capacitação de funcionários da área de atendimento: relato de uma experiência bem sucedida de melhoria de qualidade dos serviços prestados ao cidadão**. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la

Administración Pública, X., Outubro. 2005. Santiago. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/pereira_rh.pdf>. Acesso em: 16 de setembro de 2014.

PINHO, Rodrigo César Rebello. **Da organização do Estado, dos poderes e do histórico das constituições**. 9. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

RIBEIRO, Fernando Sales. **Luz para todos ou universalização do atendimento: como garantir a continuidade da inclusão social**. Fortaleza: Agrener, 2008. Disponível em <<http://www.nipeunicamp.org.br/agrener/anais/2008/Palestras/mesas/FernandoSellesRibeiro.pdf>>. Acesso em: 16 de setembro de 2014.

VICENTE, Paulo; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito administrativo Descomplicado**. 22.Ed. São Paulo: Método, 2014.

_____. Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm Acesso em: 25 set. 2014.

_____. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm Acesso em: 25 set. 2014.

_____. **A Nova Tendência do Flat Design. O Que? Por que** Disponível em: <<http://www.designon.com/2013/06/a-nova-tendencia-do-flat-design-o-que-por-que/>> Acesso em 13 de novembro de 2014.

_____. **Aumenta a expectativa de vida do brasileiro, segundo IBGE**. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2013/12/aumenta-a-expectativa-de-vida-do-brasileiro-segundo-ibge>> Acesso em: 25 de outubro de 2014.