

**ADEVILSON OLIVEIRA GONÇALVES**

**O PRINCIPIO DA EFICIENCIA NA ADMINISTRAÇÃO PUBLICA**

**Foz do Iguaçu – PR 2011**

**ADEVILSON OLIVEIRA GONÇALVES**

**O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Foz do Iguaçu – PR

2011

## TERMO DE CONCLUSÃO

## AGRADECIMENTOS

**“Seja a mudança que você  
quer ver no mundo”.**

Dalai Lama

## RESUMO

Diante da Globalização o homem busca por melhor qualidade de vida profissionalmente, tornando uma exigência a qualificação desses profissionais, haja visto que, nesta evolução tecnológica, que fica bastante visível nas empresas. A pesquisa teve como propósito, aprofundar o conhecimento e refletir sobre o tema “ O Princípio da Eficiência na Administração Pública na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu – PR.” No sentido de valorizar o princípio da eficiência e entender para ser um conhecedor do assunto e suas próprias mudanças dando mais importância a novos comportamentos no âmbito profissional. A metodologia realizou-se através da pesquisa quantitativa: com gráficos direcionando pesquisa de campo com questões fechadas e pesquisas qualitativas: com entrevistas direcionando pesquisa de campo com questões abertas, população à mostra: público alvo dos setores de RH, ADM. RH/SAUDE e com a população de Foz do Iguaçu. O presente trabalho teve como objetivo avaliar as práticas no atendimento à população do município de Foz do Iguaçu, a partir da análise realizada na Prefeitura Municipal. Trata-se de um estudo onde foram aplicados métodos de pesquisa exploratória, utilizando as informações disponibilizadas pela Secretaria Municipal de Administração. O objetivo básico era identificar os problemas existentes e as melhorias percebidas com este novo sistema, quanto à análise do processo de trabalho, de modo geral, observou-se uma dificuldade dos servidores públicos em atender os cidadãos em geral, seja com solicitação de prestação de serviço ou de informações, e maior controle, comprometimento e interesse, tanto por parte dos da prefeitura e dos servidores.

**Palavras chaves: ética, cultura, homem, profissão, sociedade.**

## ABSTRACT

Before from Globalização the man she picks for best quality of life professionally, she becomes only one exacting the qualification of this professionals, he may get since, on this evolution tecnologica, what fica quite visivel on the companies. The search had I eat deliberate, deepen the knowledge & reflect above the theme “ THE Beginner from All-around on Administration Publica on City hall Municipal of River mouth of the Equals – PR.” In an effort to prize the beginner from all-around & understand to be a knowing of the affairs & his proprias shifts giving mais importing the new behaviors into the ambito professional. THE metodogia she performed - if she crosses from research quantitative with orthography focused research of field with questoes closed & research qualitativas with interviews direcinando research of field with questoes opened, population on the she shows: publico clear from the sectors of RH ADM. RH / LONGING & with the population of River mouth of the Equals. The gift I work had I eat objective access the practices into the atendimento on the population of the county of River mouth of the Equals, the part from analysis realized on on City hall Municipal. Treated - if by one I study where were applied methods of research exploratory, by using the information disponibilizadas by Secretariat Municipal of Administration. The purpose basic he used to be identify the trouble existing & the improvements sensed with este new system, as to the analysis of the I sue of I work, in order to across the board, observer - if a difficulty from the servers publicos em attend the citizenship generally, he may be with request of installment on duty or of information, & major control comprometimento & interest, as many for some of the from city hall & from the servers. Words keys: ethic, culture, man, profession, society.

**Words keys : ethic, culture, man, profession, society.**

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 01: Fachada Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu –Pr.
- Figura 02: Divisão de Ingresso e Controle de Quadros - DPRH
- Figura 03: Assistência e Benefícios – DPRH
- Figura 04: Divisão de Ingresso e Controle de Quadros (SIM-AM)- DPRH
- Figura 05: Divisão de Folha de Pagamento – DPRH
- Figura 06: Organograma Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu
- Figura 07: Organograma Secretaria Municipal da Administração
- Figura 08: Quatro tipos de mudança de comportamento através do treinamento
- Figura 09: Processo Sistêmico de Treinamento e Desenvolvimento



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01: Demonstrativo qual atitude a ser tomada no atendimento ao cidadão

Gráfico 02: Percentual de atenção a pessoas idosas

Gráfico 03: Justificativa para atraso no local de trabalho

Gráfico 04: Demonstrativo quanto a privilégios concedidos a servidores municipais

Gráfico 05: Acesso ao cidadão ao banco de dados

Gráfico 06: Percentual quanto ao vestuário adequado no local de trabalho

Gráfico 07: Demonstrativo Perfil dos entrevistados com a população de Foz do Iguaçu

Gráfico 08: Usuários dos serviços oferecidos pelo poder público Municipal.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANA – Agência Nacional de Águas

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

CC – Cargo em Comissão/ Cargo de Confiança

CFA – Conselho Federal de Administração

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CIEE/ PR – Centro de Integração Empresa-Escola do Paraná

CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social

EC – Emenda Constitucional

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

LBA – Fundação Legião Brasileira de Assistência

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

OIT – Organização Internacional do Trabalho

SNS – Sistema Nacional de Saúde

SUAS – Sistema Único de Assistência Social

SUDS – Sistemas Unificados e Descentralizados de Saúde nos Estados

SUS – Sistema Único de Saúde

USP – Universidade de São Paulo

IPTU – Imposto Predial Territorial Urbano

IPVA – Imposto Veículos Automotivos

ISSQN- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

CF – Constituição Federal

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 TEMA</b> .....	<b>14</b>
<b>1,2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 PRESSUPOSTOS PARA ESTUDO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4 OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.5 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>16</b>
<b>1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>17</b>
<b>1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....	<b>17</b>
<b>2. REFERENCIAL TEORICO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 POLITICA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.1 O Princípio da Eficiência Na Constituição Federal</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.2 Eficiência Na Administração Pública &amp; Administração Privada</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3 ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.1 Administração Pública</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4 SAUDE</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5. ASSISTÊNCIA SOCIAL</b> .....	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3 COLETA DOS DADOS</b> .....	<b>35</b>
<b>3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS</b> .....	<b>35</b>

<b>3.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>36</b>
<b>3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>37</b>
<b>3.6.1 Análise dos resultados .....</b>	<b>37</b>
<b>4 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 DADOS GERAIS DA EMPRESA.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 ORGANIZAÇÕES GERAIS DA EMPRESA E GERENCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.1 Histórico da Empresa.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.2 Missão .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.3 Estrutura Organizacional e Organograma .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.3.1 Secretaria Municipal de Administração.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>4.4 RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4.1 Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4.2. Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>46</b>
<b>4.4.3 Plano de Cargos e Salários .....</b>	<b>48</b>
<b>4.4.4 Clima Organizacional.....</b>	<b>49</b>
<b>4.4.5 Descrição da Empresa e seus produtos .....</b>	<b>50</b>
<b>4.5 MERCADOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
<b>5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA.....</b>	<b>59</b>
<b>5.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>61</b>
<b>5.2 PROPÓSITOS DE TREINAMENTO .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2.1 Ciclo do Treinamento.....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.2 Processo Sistêmico de Treinamento e Desenvolvimento.....</b>	<b>65</b>
<b>5.3 PROPOSTAS DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PARA A QUALIDADE .....</b>	<b>65</b>

<b>5.3.1 Programa de Qualidade .....</b>	<b>66</b>
<b>5.3.2 o Planejamento da Implantação.....</b>	<b>71</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar as praticas do conceito introdutório do princípio da eficiência da administração publica, por meio da investigação doutrinária e jurisprudencial, face ao ordenamento jurídico anterior e posterior à Emenda Constitucional 19/1998. Essa Emenda Constitucional incluiu, no artigo 37, da Constituição Federal de 1988, expressamente a *eficiência* princípio da Administração Pública. Logo, existe claramente a necessidade da definição desse conceito jurídico, para que possa o operador do direito aplicá-lo na atividade administrativa.

O principio da eficiência administrativa estabelece o seguinte: toda ação administrativa deve ser orientada para a concretização material e efetiva da finalidade posta por lei, segundo os cânones Jurídico-administrativo. O principio da eficiência que impõe a administração direta e indireta e a seus agentes a persecuções do bem comum, por meio de exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, rimando pela doação dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem –se desperdício e garantir-se maior rentabilidade social.

### 1.1 TEMA

Aplicação do conceito da eficiência no serviço publico, focando a necessidade no atendimento aos cidadãos, sem burocracias e com maior comprometimento.

### 1,2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O princípio da eficiência representa inovação que merece sensível cuidado por tratar-se de importante instrumento para fazer exigir a qualidade dos serviços e produtos advindo do Município.

Conforme Meirelles (1961) referiu sobre a eficiência como um dos deveres da administração. Definiu-a como "o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno

princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”.

O autor ainda acrescenta que o dever de eficiência corresponde ao ‘dever de boa administração’ adotado na doutrina italiana.

Para a professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro (1995) o princípio apresenta dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os resultados melhores, como também em relação ao modo racional de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, idem quanto ao intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público. Ela acrescenta que a eficiência é princípio que se soma aos demais princípios impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.

De fato, almeja-se que os serviços públicos sejam realizados com adequação às necessidades da sociedade que contribui, de forma efetiva e incondicional, para a arrecadação das receitas públicas.

Muito se tem discutido sobre a qualidade das obras e serviços executados pelo poder público. A eficiência, pelo senso comum, deveria ser sempre fator determinante para atuação da máquina administrativa, mas a prática tem revelado inquinada dissonância.

Eficiência aproxima-se da idéia de economicidade. Visa-se a atingir os objetivos, traduzidos por boa prestação de serviços, do modo mais simples, mais rápido, e mais econômico, elevando a relação custo/benefício do trabalho público.

O administrador deve sempre procurar a solução que melhor atenda ao interesse público do qual é curador. Mesmo sem estar explícito anteriormente, o princípio da eficiência estava presente na ordem político-jurídica, por ser consequência lógica do Estado de Direito organizado.

### 1.3 PRESSUPOSTOS PARA ESTUDO

Valorização do funcionalismo publico, através do aumento de sua

produtividade, premiações e, em seqüência, aumento do nível de sua remuneração. Criação e consolidação de uma carreira de administradores públicos de alto nível, com formação em nível de pós-graduação e devidamente remunerada para ocuparem os principais cargos de direção administrativa do Município.

## 1.4 OBJETIVOS

Aqui são abrangidos alguns fatores que proporcionam um maior entendimento do trabalho em si. Neste tópico, são abordados os objetivos gerais e os Objetivos Específicos.

### 1.4.1 Objetivo Geral

O presente estudo visou levantar e analisar os fatores internos e externos para analisar o sentido social do princípio da eficiência e sua contribuição para o atendimento no serviço público do Município de Foz do Iguaçu.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

A melhor prova de que a eficiência na Administração Pública passou a ser imperativa está no parágrafo terceiro do artigo 37, incluído pela Emenda 19. Diz ele que “a lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente”:

- a) Demonstrar a eficiência da Administração Pública;
- b) Verificar como as reclamações são dedutivas;
- c) Propor ações de melhoria para o setor analisado.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Foi realizado um estudo referente a eficiência no serviço público prestado a população de Foz do Iguaçu, bem como o cumprimento do Artigo 37 da CF. Neste estudo foram analisados o comprometimento dos servidores Públicos municipais



bem como a aceitação da população quanto aos serviços oferecidos pela Prefeitura Municipal.

O estudo apresentado é uma ramificação de um tema amplo, O Princípio da Eficiência na Administração Pública, Embora sendo de suma importância, ainda pouco seguido no serviço público, o atendimento ao cidadão informatização de processos, como é feito hoje pelo Protocolo Geral ajuda muito no atendimento quando a busca é reclamação, solicitação de serviços básicos entre outros o qual permite o acompanhamento de todo o processo, onde sem que o cidadão tenha que se deslocar nas vários setores nos quais se encontram divididos em vários pontos da Cidade, porém não é a única alternativa de melhoria a ser seguida.

Ainda tem-se má qualidade de atendimento pessoal quando existe uma rotina de atendimento onde o "jeitinho" é bastante utilizado, por exemplo, serviços de saúde sempre têm alguém querendo passar na frente, aí o atendente acaba reprovando o sistema e a má qualidade começa, considerando também a quantidade de atendimentos na saúde, entre outras situações que acabam colocando o cidadão em má situação, existe ainda a morosidade nos processos entre outros.

## 1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, Secretaria Municipal de Administração e terá foco o setor de Recursos Humanos e limitou-se à análise organizacional, analisando processos, métodos e mecanismos utilizados.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo realizado está estruturado da seguinte maneira: introdução no qual são declarados contextos, problemas, justificativas e objetivos. No segundo capítulo está contida a revisão de literatura, que são os conceitos teóricos referentes ao tema estudado para suporte da pesquisa realizada. No terceiro capítulo são descritos os

procedimentos metodológicos referentes à pesquisa bem como os instrumentos para sua realização. O quarto capítulo apresenta a organização em estudo: a Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. No quinto capítulo são apresentadas às proposições de melhoria e em seguida, no capítulo seis, estão contidas as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEORICO

Neste tópico foram levantadas algumas ferramentas-chave para o entendimento do trabalho em si. Nele foram realizadas pesquisa com a população em relação a satisfação no atendimento no setor publico, outros dados abordados foram a pesquisas através de questionário onde foram aplicados no servidores públicos municipais na secretaria Municipal de Administração.

Qualquer comunidade maior do que a família contém um elemento de política. De fato, “política” deriva da palavra grega Polis, que significa cidade-estado, para os gregos, a polis era, acima de nível da família, a comunidade mais significativa. Quem quer que dirija os negócios de um país, ou de qualquer vasta organização ou comunidade, tem de saber como permanecer no seu controle, o que é a natureza básica e a presente situação do país ou organização que ele está controlando, quais os limites e oportunidades dentro do seu meio, que tem de enfrentar, e que resultados deseja obter. A essência da arte de governo reside na combinação destas quatro espécies de conhecimento e na ação que as influências.( FÉLIX, 1979).

(...) Uma das verdades fundamentais relacionadas com a política é a de que muito disso ocorre na promoção de interesses de indivíduos ou de grupos particulares. O conceito de interesses tem desempenhado um papel de relevo desde os princípios do século dezesseis. A palavra “interesse” entrou na linguagem, nessa época. Vem da palavra latina interesse, que significa “estar entre”, como grãos de trigo no meio do palhicho ou carne entre ossos e cartilagens. (RIBEIRO, 1998, p. 57)

Geralmente, as pessoas interessam-se mais por recompensas do que por sacrifícios

### 2.1 POLITICA

O conceito de política tem sido explorado a partir de uma grande variedade de perspectivas. Temos observado que “a política inclui a auto direção de comunidades, a alocação e a busca de padrões legítimos de valores e de programas de ação com eles compatíveis”, a arte do possível, e por vezes, um reescalonamento fundamental de prioridades, implica também a coordenação da aprendizagem e dos objetivos de uma sociedade. <sup>1</sup>(FÉLIX, 1979, p. 43).

Já que política é o tomar decisões através de meios públicos, ela preocupa-se fundamentalmente com governo, ou seja, com a direção e auto-administração de vastas comunidades de povos. A palavra “política” enfatiza o processo de tomada de decisões no que diz respeito a atividades públicas ou produtos, acerca do que é feito. De quem o recebe e o quê. A palavra “governo” acentua os resultados deste processo em termos de controle e autocontrole da comunidade, seja cidade, Estado ou nação. (RIBEIRO, 1998, p. 49).

Qualquer comunidade maior do que a família contém um elemento de política. De fato, “política” deriva da palavra grega Polis, que significa cidade-estado, e para os gregos, a polis era, acima de nível da família, a comunidade mais significativa. Quem quer que dirija os negócios de um país, ou de qualquer vasta organização ou comunidade tem de saber como permanecer no seu controle, o que é a natureza básica e a presente situação do país ou organização que ele está controlando, quais os limites e oportunidades dentro do seu meio, que tem de enfrentar, e que resultados deseja obter. A essência da arte de governo reside na combinação destas quatro espécies de conhecimento e na ação que as influências. (FÉLIX, 1979).

A maior parte das pessoas só raramente é muito ativa em política. Deixa-a para pequenas organizações de interesses, ‘as quais a sua representação. Existiram, há muitos anos atrás, diretórios de estudantes, que tinham por finalidade representar os interesses dos que não eram politicamente ativos.

## 2.2 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Para DRUKER (1997, p. 156), É grande a confusão das pessoas em relação a eficiência e eficácia, que se situa entre fazer as coisas certas e fazer certo as coisas. “Certamente não há nada tão inútil como fazer, com grande eficiência, aquilo que simplesmente não deveria ter sido feito”.

As expressões eficiência e eficácia estão diretamente ligadas ao princípio da eficiência, que consta claramente.”os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena da responsabilidade solidária”. Na

verdade o que demonstra é que não permite a omissão de ineficiência onde a lei mesmo demonstra em diversos outros parágrafos que, disciplinará organizações e o funcionamento os órgãos responsáveis pela segurança pública de maneira a assegurar a eficiência de qualquer atividade. (DRUCKER, 1997, p. 159)

Ainda segundo DRUCKER (1986, p. 187) que analisa os termos no âmbito da Ciência da Administração, “Eficácia significa a intensidade com que um resultado almejado é atingido, sendo freqüentemente comparada com eficácia. Por seu turno, eficiência significa output dividido por input “ ou seja, até que ponto o resultado produzido foi conseguido a um custo mínimo.

A eficiência se refere ao cumprimento à noção das normas e à redução de custos, sendo usada para verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo o melhor custo/resultado. Eficácia por sua vez refere-se ao alcance de resultados e a qualidade dos produtos e serviços, e sua finalidade são verificar se os resultados previstos alcançados em termo de qualidade e quantidade. (MINTZBERG, 2001, p. 88).

A efetividade refere-se ao impacto da decisão pública e serve para verificar se o programa responde e atende adequadamente as demandas aos apoios e as necessidades da comunidade. Verificando como aconteceu, o que acontece e que diferença faz.

### 2.2.1 O Princípio da Eficiência Na Constituição Federal

Para MINTZBERG (2001), Nenhum ser humano, nem qualquer organização têm que atuar de alguma forma para fazer o sol nascer. Em contrapartida, uma sala que está fria, no inverno, pode ser aquecida pela ação de um aquecedor. Qualquer performance é avaliada ou medida pelo resultado atingido em comparação com os custos e outras condições adversas que tornam a sua obtenção improvável. A performance abrange assim duas dimensões, a eficácia, fazendo com que um resultado pouco provável tenha mais probabilidade de ocorrer e eficiência, entre a mudança na probabilidade do resultado e os custos incorridos pra produzi-lo.

A constituição diz que é necessário comprovar a legalidade e avaliar os resultados da eficiência e eficácia da gestão orçamentária, financeira, e patrimonial

nos órgãos e entidades da administração federal, bem como procurar e utilizar forma adequada os recursos públicos por entidades de direito privado. Quanto a origem do princípio da eficiência. Trata-se de princípio moderno da função administrativa, todavia, o art 37 da Constituição ocorreu à semelhança do que fez o art 103 da Constituição espanhola, tratando-se de preceito que traz a marca da Administração Gerencial, sempre visto com o nome de boa administração. (ROBBINS, 1981, p. 79).

O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo particularmente o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado. O controle, pelos próprios órgãos de cada sistema, o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de controladoria e auditoria. (FELIX, 1979, p. 92).

Segundo NOGUEIRA (1998, p. 96), “O controle dos atos administrativos discricionários tem sido uma preocupação constante da doutrina administrativa”. A Constituição de 1988 mostrou-se inovadora em muitos aspectos, com firme propósito de fazer com que suas regras, principalmente aquelas norteadoras da atividade administrativa, fossem um marco na construção de um verdadeiro Estado Democrático de Direito.

Se a reforma Administrativa possui aspectos negativos, “não há dúvida que a positivação do princípio da eficiência, pela amplitude de suas repercussões, principalmente como mau um referencial de controle da atividade administrativa discricionária, constitui-se, no âmbito do direito administrativo, inequívoco avanço institucional”. Assim, tem-se que será eficiente o administrador quando cumprir a Lei, sobretudo quando estiver no exercício de sua competência. A opção terá de ser a melhor possível, em face do atendimento da finalidade da Lei. (PIZZI, 1994, p. 88).

SANTOS (2003, p. 105), ressalta que “na estrutura do Estado, deve-se observar ainda o surgimento de um fenômeno contemporâneo, que vem pondo em risco até mesmo a representatividade popular nas democracias”. Trata-se da diferença, cada vez mais ampla, entre quem detém a autoridade para as decisões e quem detém o conhecimento indispensável para tomá-las, ou quem, apenas, como acontece, é tido detentor daquele conhecimento.

O resultado disso é que o controle das decisões públicas cada vez mais foge dos funcionários eleitos, cada vez mais perde a representatividade. Isto é, inclusive,

grandemente fomentado pela convicção de que só os especialistas entendem realmente de diversos assuntos.

Na emenda constitucional o princípio de eficiência achava-se implícito incluído entre os deveres de todo administrador público, incluindo e cabendo ao seu cargo mais do que o trabalho deveria atuar em sua função com perfeição muita presteza e principalmente funcional. Não restando dúvidas que antes de qualquer qualidade a administração pública tem que ser eficiente. E este princípio já era previsto na legislação como forma indireta, mas por meio de decreto, onde toda atividade administrativa no poder público deve ser controlada e principalmente analisar os resultados. (CHEVALLIER, 1982)

O artigo 4º do Decreto-Lei n. 200, 25.2.67 (com a redação da Lei n. 7.596, de 10.4.87), fala sobre a Administração Pública:

Art. 4º A administração federal compreende:

I – a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administração da Presidência da República e dos Ministérios;

II – a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria;

a) Autarquias

a) Empresas Públicas

b) Sociedade de Economia Mista

É assente na doutrina que esse Decreto-Lei, muito embora diga respeito à Administração Federal, contém princípios e normas que, com algumas adaptações, podem ser aplicadas à administração das demais pessoas políticas (Estados Distrito Federal e Municípios), (NOGUEIRA, 1998).

### 2.2.2 Eficiência Na Administração Pública & Administração Privada

Uma distinção similar entre eficácia e eficiência se aplica à performance de governos e sistemas políticos. Não apenas as probabilidades de um governo ou de um sistema político para alcançar um determinado valor em que estamos interessados, mas também o preço por que o podem obter. A empresa privada não é um fenômeno de natureza única na sociedade. (DRUCKER, 1986).

A função geral do administrador seja na empresa privada, ou em um órgão público, é de propiciar um ambiente para a consumação de seus objetivos. Nos empreendimentos cooperativos. O administrador habilidoso é capaz de planejar as operações de seus subordinados, seleciona-os, treina-os, organiza as relações entre as funções destes, dirige os respectivos trabalhos e avalia os resultados. (CHEVALLIER, 1982).

A busca da eficiência na aplicação dos recursos é uma dimensão de extrema relevância quando se trata de projetos desenvolvidos por organizações sociais. Isto porque, conforme visto anteriormente está-se referindo a uma realidade em que as organizações sociais precisam conhecer “como destinar recursos escassos de maneira que se possa conseguir uma satisfação ótima das necessidades humanas prioritizadas” (AGUILAR & ANDER EGG, 1995, p.169).

Para CHIAVENATTO, O trabalho do administrador é complexo, mesmo em se tratando de empresas de pequeno porte, percebe-se que muitas empresas já estão sendo afetadas pelas variáveis externas, tal como ocorre na economia, produção, logística, entre outras, principalmente nos altos e baixos da economia e nos serviços sociais do governo, que prejudicam a empresa no mercado. O administrador de empresas deve possuir as seguintes habilidades:

- a) A habilidade técnica: é a aptidão para o manejo dos conhecimentos, métodos e equipamentos necessários à realização das tarefas;
- b) Habilidade humana: é a capacidade para lidar com pessoas, compreendendo suas atitudes, visando a estabelecer uma liderança eficaz,
- c) Habilidade conceitual: é a capacidade para compreender o funcionamento da organização como um todo, o que inclui o estudo do comportamento humano dentro da mesma organização.

Segundo DRUCKER, (1986 p 22) “não existem países desenvolvidos e países subdesenvolvido, mas sim países administrados, os que sabem administrar a tecnologia e os recursos disponíveis e potenciais”, e países subdesenvolvidos, os que ainda não o sabem. Tanto o administrador de uma empresa privada quando o administrador público tem interesse em saber por que as pessoas se conduzem desta ou daquela maneira nas organizações. Compreendendo-se o porquê disso, torna-se fácil prever e controlar a conduta humana. Previsões e controle de conduta são conseqüências do conhecimento.



No futuro, o trabalho a cargo dos administradores será mais difícil e confuso, e isso não somente para o executivo da grande empresa, mas também para os setores do setor público. A sociedade apresentará aos administradores exigências cada vez mais intensas. Os administradores terão que ser eficientes e eficazes em uma ampla série de campos. Raramente chegarão a soluções finais; precisarão aceitar a complexidade e a incerteza, procurando manter um equilíbrio diante de numerosas forças. Aprender a viver em um ambiente turbulento e saber enfrentá-lo serão os grandes desafios do administrador do futuro. (CHEVALLIER, 1982).

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO

Na visão de Maximiano (2000, p. 26), Administração significa “em primeiro lugar, ação. A Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle”.

Para Hampton (1992, p. 9) administração é “o trabalho envolvendo a combinação e direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos”.

Chiavenato (2000, p. 6-7) complementa o significado. Segundo ele, o termo Administração vem a partir da interpretação dos objetivos propostos pela organização e transformação em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação. Resumindo, administrar é o processo planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim alcançar os objetivos:

- a) Planejamento: é o processo de definir objetivos, atividades e recursos para determinado fim, servindo como ferramenta para lidar com o futuro (MAXIMIANO, 2000, p. 27);
- b) Organização: é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério (MAXIMIANO, 2000, p. 27);

c) Direção: execução é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos (MAXIMIANO, 2000, p. 27);

d) Controle: “uma função administrativa que consiste em medir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos” (LACOMBE, 2003, p. 173).

### 2.3.1 Administração Pública

Para CHEVALLIER (1982, p. 86), A proteção à vida é o primeiro requisito da função dos governos, porque constitui uma questão política o fato de as pessoas morrerem ou viverem. “Se permitirmos que o viver e o morrer fiquem à mercê da nota de dólar e das forças do mercado, os pobres e seus filhos morrerão”. Não existe nenhum outro processo por meio do qual qualquer país moderno seja capaz de manter vivo o povo que e ele pertence, a não ser por meio de uma ação cívica e pública.

Para SANTOS (2003, P. 127), “O vocábulo administração abrange tanto a atividade de planejamento, dirigir, comandar, quanto a atividade subordinada de executar. A administração pública pode ser encarada em dois sentidos: amplo e estrito”.

Qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público, ou entidade de que o Estado Participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural. O que se quer dizer com isto é que todos as camadas sociais, dos cidadãos às instituições, devidamente informados, potencialmente sobre todas as coisas do Estado, poderão fazer uso legítimo das prerrogativas constitucionais reativas, que não se resumiriam a ações judiciais, mas evidentemente à tomada de parcela do controle do governo, auxiliando-o pela democrática conectividade dos conhecimentos humanos equipados com ferramentas de inteligência. (NOGUEIRA, 1998, p. 74).

Conforme SANTOS (2003, p. 138), “A palavra público tem dois sentidos: em primeiro lugar, significa o que é geral, para todos. Dá a idéia também daquilo que

é visível, ou seja, se é público é visível e se é visível é público. Já o privado é secreto, é aquilo que não é visível”. A administração pública tem de atuar na conformidade de princípios éticos. Violá-los implicaria ao próprio direito, configurado ilícito.

Ainda segundo SANTOS (2003, p. 127), “A administração haverá de proceder em relação aos administrados com sinceridade, sendo-lhe interdito qualquer comportamento astucioso, evitado de malícia, produzido de maneira a confundir, dificultar ou minimizar o exercício de direitos por parte dos cidadãos”. Em sentido amplo e no aspecto subjetivo, abrange os órgãos governamentais (governo), e os órgãos administrativos, também em sentido amplo, mas no aspecto objetivo, abrange a função política e a administrativa. Em sentido estrito:

- a) as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa (aspecto subjetivo);
- b) a atividade administrativa exercida por aqueles entes (aspecto objetivo).

A administração pública é regida por vários princípios como: legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade e se evidenciam o princípio da eficiência. Deve orientar-se para alcançar resultados de interesse públicos com a maior eficiência e com os melhores resultados. O administrador público, embora desempenhando suas atividades sob manto da igualdade, da imparcialidade e objetividade, precisa produzir os efeitos desejados, precisa dar bons resultados. (CHEVALLIER, 1982).

Mas deve ser analisado de duas formas a eficiência como a eficiência do agente público onde ele deve atuar na melhor forma possível para atingir os melhores resultados; e a eficiência do lado do emprego de meios adequados para a realização dos melhores resultados. A eficácia nada mais é que a aptidão de produzir bons resultados.

Os princípios constitucionais que norteiam a Administração Pública são (CHIMENTI, 2008, p. 191):

- a) Princípio da legalidade: essencial ao Estado de Direito e ao Estado Democrático de Direito, o princípio da legalidade é o mais significativo, pois toda a atuação administrativa vincula-se a tal princípio, sendo ilegal o ato praticado sem lei permitindo. Do princípio da legalidade decorre a proibição de, sem lei ou ato normativo que permita, a Administração vir a, por mera

manifestação unilateral de vontade, declarar, conceder, restringir direitos ou impor obrigações;

b) Princípio da impessoalidade: decorre desse princípio a proibição da utilização da atuação como meio de promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos, vedando a utilização de nomes, símbolos e imagens. O princípio também poder ser tido como indicativo da imparcialidade e da transparência, porque obriga e condiciona o exercício da atividade estatal de modo a definir tratamento igual a todos, e jamais contrário ao interesse público;

c) Princípio da moralidade: é o princípio constitucional e imanente ao sistema jurídico reunindo tanto a natureza instrumental como também assumindo a natureza de requisito ou condição de validade de atos administrativo, resultante do controle da atividade administrativa ou controladora do excesso de poder;

d) Princípio da publicidade: o dever de dar publicidade, ou seja, de levar o conhecimento do ato da atividade administrativa a terceiros, a fim de facilitar o controle e conferir possibilidade de execução, constitui o quarto vetor da Administração Pública. Tornar público, no entanto, não decorre apenas da obrigação de fazer publicar atos ou decisões, mas também de conceder certidões, vista de autos, realizar notificações.

e) Princípio da eficiência: o último princípio expresso no art. 37 é o da eficiência, que também abarca dois entendimentos possíveis: tange ao agente público, que não pode atuar de forma amadora, devendo buscar a consecução do melhor resultado possível, como também diz respeito à forma de organização da Administração Pública, que deve atentar para os padrões modernos de gestão e administração, vencendo o peso burocrático, atualizando-se e modernizando-se.

As organizações do setor público são, no conjunto, as maiores fornecedoras de bens e serviços. A vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização desses serviços. Por isso, têm como característica principal uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir a

sua missão, tendo em vista as mudanças que ocorrem na sociedade, visando, sobretudo, a manter uma sinergia com seus usuários (TEIXEIRA; SANTANA, 1994).

Essa sinergia tem se tornado frágil à medida que as organizações públicas passam a caminhar a passos lentos em relação à sociedade. Para Teixeira; Santana (1994, p.7), "introduzir mudanças na Administração Pública, propor novas diretrizes e mecanismos de gestão, representa ir de encontro de interesses estabelecidos, ultrapassados pelas novas exigências da sociedade, interferindo na cultura organizacional". Isso se torna necessário, pois:

A crise econômica em que o país mergulhou nos anos 80 provocou inúmeras mudanças. A década de 80 trouxe a abertura política, e com ela, novas forças sociais, resultando na falência do modelo de administração pública que ora é assistida e a descontinuidade na função de planejamento e as inexistências de um planejamento global e abrangente são mesmo as marcas típicas da Administração Pública brasileira (TEIXEIRA; SANTANA, 1994, p.9).

Os planos são alterados a cada mudança de governo devido à alta instabilidade das equipes técnicas. Não há coerência entre desafios e metas de uma administração e daquela que a segue, redundando em desgaste, perda da iniciativa, rupturas no processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, quebra de investimentos.

Diante deste cenário, Monteiro (1991, p.8), afirma que:

O futuro programado dos órgãos públicos tem um horizonte de quatro anos. Cada administrador promove todas as suas estratégias para essa pequena eternidade e poucos são os que se interessam pelo que pode acontecer no ano seguinte. E daí nascem às obras faraônicas, sem programas de utilização; o sucateamento de edificações, máquinas e equipamentos, a despreocupação com custos, com pesquisas, com manutenção e com qualidade.

A função pública exige uma nova postura. A responsabilidade dos funcionários públicos não pode ser compreendida como um problema puramente formal de enquadramento estatutário e definição por escrito das obrigações e punições.

Garantir o uso adequado dos recursos disponíveis, com economia e dentro do preceito do serviço à população; fortalecer a imagem e a função do servidor público como um propulsor dos sentimentos de

altruísmo e respeito à sociedade; garantir a melhoria constante do serviço público, no atendimento e na Qualidade do serviço prestado; voltar a administração de pessoal para a execução de uma política de recursos humanos centrada na eficiência e efetividade do serviço público; estabelecer mecanismos que conduzam à elevação do grau de comprometimento dos servidores em geral com a melhoria e a racionalização do serviço público; elaborar um sistema de cargos, funções e promoções onde haja simplicidade e abertura para influência da produtividade, do mérito, do treinamento e do desempenho, redirecionar o sistema de avaliação para o eixo da avaliação do desempenho do serviço prestado - qualitativa e quantitativamente, pelos diversos setores e unidades (TEIXEIRA; SANTANA, 1994, p. 17).

De acordo com Moller (1993), os cidadãos estão insistindo para que o setor público melhore a qualidade dos seus serviços: o setor público é como qualquer outra organização com usuários pagantes. No entanto, pouco tem sido feito para modernizá-lo, para torná-lo ágil. Há algum tempo, dizia-se que os problemas não eram resolvidos por falta de decisão política; hoje, as coisas não funcionam por falta de recursos humanos qualificados. Para justificar, Monteiro (1991, p. 57), comenta a respeito da posição onde são tomadas as decisões sobre os recursos humanos das organizações do setor público:

As principais decisões sobre a administração de pessoal estão fora do poder do gestor. Os reajustes salariais dependem de um ato governamental. As negociações sindicais estão igualmente dependentes. A admissão é por concurso público e as demissões e punições só podem ser efetivadas por inquérito administrativo.

São comuns as quebras no planejamento e na implantação de processos e projetos.

## 2.4 SAUDE

A Lei 8.212/1991 dispõe que saúde é um dever do Estado e direito de todos “garantido” mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e aos serviços para sua promoção, proteção e recuperação”.

Segundo Castro e Lazzari (2006, p. 57) a Saúde é caracterizada pela concessão gratuita de serviços e medicamentos a qualquer pessoa que necessite, e,

assim como ocorre com a assistência social, se torna inexigível a contribuição por boa parte dos beneficiários.

Como fatores determinantes e condicionantes à Saúde, o artigo 3º da Lei n.º 8.080/1990 determina a alimentação, a moradia, o saneamento básico, o meio ambiente, o trabalho, a renda, a educação, o transporte, o lazer e o acesso aos bens e serviços essenciais.

A Saúde no Brasil é organizada no Sistema Único de Saúde - SUS. Dele, são integrantes “o conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público” (MARTINS, 2005, p. 522) e instituições privadas de forma complementar.

O custeio da Saúde pública, de acordo com o artigo 198, § 1º da Constituição Federal/ 1988, se dará através dos recursos da Seguridade Social da União, do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios, além de outras fontes. Segundo Martins (2005, p. 520) essas outras fontes representam:

- a) Serviços que possam ser prestados sem prejuízo da assistência à saúde;
- b) Ajuda contribuições, doações e donativos;
- c) Alienações patrimoniais e rendimentos de capital;
- d) Taxas, multas, rendimentos extras e preços públicos arrecadados no âmbito do SUS;
- e) Rendas eventuais, inclusive comerciais e industriais.

Ainda de acordo com Martins (2005, p. 522), são objetivo do SUS:

- a) identificar e divulgar fatores condicionantes e determinantes da saúde;
- b) formulação de política de saúde destinada à promoção, econômica e social, a observação da redução dos riscos de doenças e de outros agravos;
- c) assistência através de ações de promoção, proteção e recuperação da saúde, com realização integrada de ações assistenciais e preventivas.

Também são de sua responsabilidade a execução de ações de vigilância sanitária, epidemiológica, nutricional, da saúde do trabalhador, assistência farmacêutica, controle e fiscalização da produção, transporte, guarda e utilização de substâncias psicoativas, tóxicos e radioativos.

## 2.5. ASSISTÊNCIA SOCIAL

Até a Constituição de 1988, o termo Assistência Social era uma das subdivisões do Direito do Trabalho, competindo a Fundação Legião Brasileira de Assistência (LBA) a prestação de serviço à população carente através de programas de desenvolvimento social e de atendimento às pessoas.

Martins (2005, p. 498) define Assistência Social como:

[...] um conjunto de princípios, de regras e de instituições destinado a estabelecer uma política social aos hipossuficientes, por meio de atividades particulares e estatais, visando a concessão de pequenos benefícios e serviços, independentemente de contribuição por parte do próprio interessado.

A Lei n. 8.212/1991 define Assistência Social como “a política social que provê o atendimento das necessidades básicas, traduzidas em proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência, à velhice e à pessoa portadora de deficiência”.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 203, define que “a Assistência Social será prestada a quem dela necessitar, independentemente da contribuição à Seguridade Social”.

No ano de 2004 foi criado o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), que fortaleceu a idéia e acelerou o processo de criação, já em 2005, do Sistema Único de Assistência Social, o SUAS, que passou a gerir a Assistência Social brasileira.

A organização e gestão da assistência social são realizadas “em sistema descentralizado e participativo, constituído pelas entidades e organizações de assistência social, que articule meios, esforços e recursos, além de um conjunto de instâncias deliberativas compostas pelos diversos setores envolvidos” (MARTINS, 2005, p. 500). Essas entidades observarão as normas expedidas pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Social, os principais programas do SUAS são: Fome Zero, Bolsa-Família, Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, Programa de Atenção Integral à Família e Agente Jovem.



O custeio da Assistência Social é realizado, segundo o artigo 204 da Constituição Federal, através de recursos do orçamento da Seguridade Social.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Metodologia “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento” (ANDRADE, 1999, p. 111). Para este mesmo autor (1999, p. 103), pesquisa é “o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. Logo, metodologia de pesquisa refere-se aos métodos que foram utilizados para a elaboração do trabalho, com o intuito de obter as respostas ao tema proposto.

Para a elaboração deste trabalho foram utilizados alguns métodos de pesquisa objetivando a coleta de dados e buscando respostas aos questionamentos levantados. As modalidades de pesquisa utilizadas estão descritas no tópico 3.1.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para realização do estudo foram utilizadas pesquisas quantitativas: com gráficos direcionando pesquisa de campo com questões fechadas e pesquisas qualitativas: com questionários direcionando pesquisa de campo com questões abertas. Pesquisa bibliográficas, buscando conhecimento junto aos autores e pesquisa eletrônica (Internet).

A pesquisa documental, outra forma utilizada neste estudo, é definida, segundo Vergara (2004, p. 48) como sendo:

[...] realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulantes, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipes, informações em disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Servidores públicos dos setores da Secretaria Municipal de Administração, Dep. Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, e pesquisa com a população. A pesquisa foi realizada através de entrevistas com 600 pessoas estando na faixa etária de 16 a 55 anos de idade no período de 13 a 17 de abril de 2007 e com 30 pessoas, estando na faixa etária de 24 a 55 anos de idade no período de 01 a 15 de março de 2009 com os funcionários da Secretaria Municipal de Administração .

### 3.3 COLETA DOS DADOS

Na primeira fase do estudo foram realizadas pesquisas exploratórias, sendo o ponto inicial e dando base às próximas pesquisas. Buscaram-se, no primeiro momento, analisar os trabalhos, os procedimentos, os métodos de atendimento, a elaboração dos processos e solicitações. Paralelamente a esses procedimentos, realizou-se também pesquisa de campo, através de entrevistas com diretores, funcionários e servidores. Foram levantadas questões como o atendimento, procedimentos utilizados, posteriormente, foram levantadas informações utilizando técnicas de pesquisa descritiva, bibliográfica e documental. Nestas etapas, utilizou-se como fonte: leis, decretos, normas, manuais, palestras, livros, artigos, monografias.

O período de pesquisa compreende de abril de 2007 a abril de 2009.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas para o desenvolvimento da presente pesquisa foram à observação, a análise documental e a pesquisa bibliográfica.

A observação torna-se relevante ao processo de investigação da realidade para identificar as dimensões internas e externas utilizadas na presente pesquisa. Foi favorecida pela experiência e vivência dos autores junto a Prefeitura Municipal

de Foz do Iguaçu. O seguinte estudo apresenta-se sobre a forma de pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa foi realizada através de questionários, processos de avaliações de desempenho dos servidores públicos, livros, leis, normas, entrevistas e observação dos procedimentos realizados no Dep. de Recursos Humanos. Segundo Oliveira (1999, p. 116-117), pesquisa qualitativa não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise do problema, mas sim, interage com as variáveis, analisa, compreende e classifica processos de grupos sociais, apresenta contribuições, criação ou formação de opiniões.

A pesquisa quantitativa, ainda de acordo com Oliveira (1999, p. 115) trabalha com quantidade, tanto de opiniões, dados, na coleta de informações, assim como o emprego de técnicas estatísticas, procurando descobrir e classificar a relação entre variáveis. A pesquisa quantitativa na Prefeitura Municipal foi desenvolvida da premissa de estudos de gráficos e tabelas fornecidas pela autarquia previdenciária.

Desta maneira, a interpretação de tal análise buscou-se diagnosticar os elementos e técnicas envolvidas nos vários processos da autarquia. Tal diagnóstico, contudo, fundamentou-se a partir dos conceitos teóricos buscados, os quais foram consultados, através de pesquisa bibliográfica.

### 3.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa limitou-se a análise do comportamento dos funcionários e servidores da Secretaria Municipal de Administração da prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu -Pr, além do estudo do funcionamento no atendimento do servidor aos cidadãos em geral.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo teve como fator limitador a pouca bibliografia referente ao assunto proposto bem como a pesquisa através de questionário o qual foi aplicado no departamento de Recursos Humanos.

#### 3.6.1 Analise dos resultados

Realizou-se a pesquisa de campo, junto aos servidores da Secretaria Municipal de Administração Dep. de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu a aplicação realizou-se através de questionário para identificar o perfil ético dos servidores que estão direcionados ao atendimento a população de Foz do Iguaçu, conforme (anexo 1).

As respostas foram analisadas sendo expressos em gráficos como mostra a seguir, notifica que foram entrevistados 30 servidores, estando na faixa etária de 25 a 55 anos de idade, no período de 01 a 30 de março de 2009 direcionando a situação problema: Teste de postura Ética como gestor no serviço publico. Neste sentido abordamos questões como:

- 1 – Valorizar o sentido social da ética profissional e sua contribuição com o individuo e as novas demandas do mercado no âmbito profissional.
- 2 – Facilitar a necessidade humana onde precisa sempre buscar a aprendizagem para interagir com o socialismo;
- 3 – Entender para ser um conhecedor do assunto e suas próprias mudanças dando mais importância a novos comportamentos no âmbito profissional;
- 4 – Inserir uma conduta de comprometimento dos gestores do serviço Publico.

## 4 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 4.1 DADOS GERAIS DA EMPRESA

Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, fundada em 1938 em terreno cedido pelo Município de Foz do Iguaçu, o Governo Estadual entrega o prédio ao governo da cidade (Prefeitura, onde atualmente funciona a sede, juntamente com a Câmara Municipal que exercia suas atividades no 2º pavimento), Serviço de Justiça (Fórum) e Arrecadação Estadual (Coletoria). Sua forma Jurídica é Instituição Pública, e área de atuação administração Pública voltada para o bem estar publico bem como atender as necessidades e interesses da população do Município de Foz do Iguaçu. Atualmente a Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu obtém sua receita através de arrecadações com impostos como IPTU, IPVA, ISSQN, ROYALTS E repasses do Governo Federal num valor aproximado de R\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de reais) por mês que são convertidos em Educação, saúde, saneamento básico e outros benefícios voltados a população. Hoje a Prefeitura Municipal tem um quadro de funcionários de aproximadamente 6000 (seis mil) servidores ativos, 600 (seiscentos) inativos/aposentados e 600 seiscentos estagiários.

### 4.2 ORGANIZAÇÕES GERAIS DA EMPRESA E GERENCIAS

A Prefeitura Municipal Caracteriza-se da seguinte maneira:

Prefeito Municipal de Foz do Iguaçu

Prefeito: Paulo Mac Donald Ghisi

Endereço – Praça Getúlio Vargas, 280 – Centro

CEP: 85.851-340 – Foz do Iguaçu – PR

Telefone: (45) 3521-1000 / Fax: (45) 3521- 1329

Home Page: [www.fozdoiguacu.pr.gov.br](http://www.fozdoiguacu.pr.gov.br)

E-mail: [pmfi@fozdoiguacu.pr.gov.br](mailto:pmfi@fozdoiguacu.pr.gov.br)

A figura a seguir demonstra o setor do departamento o qual se realiza contratações após aprovação em Concursos Públicos Municipais.



**Figura 01: Fachada da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu – Pr**  
**Fonte: autor**

A seguinte figura demonstra o setor responsável por folha de pagamento de aproximadamente 6.000 (seis mil) funcionários Públicos Municipais.



**Figura 02: Divisão de Folha de Pagamento, Depto. Recursos Humanos.**

#### 4.2.1 Histórico da Empresa

Desde a formação do município e implantação da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. Em meios de percalços da colônia militar, em 1897 foi em Foz do Iguaçu uma agência fiscal chefiada pelo capitão Lindolfo Siqueira Bastos, que encontrou a região abandonada, ou mais precisamente entregue a exploração predatória por estrangeiros. Ele registrou a existência de apenas 13 casas cobertas de tabuinhas e alguns ranchos de palha. A agência fiscal foi o embrião da mesa de Rendas Federais que seria instalada em 1905. Nos primeiros anos deste século a população de Foz do Iguaçu era de cerca de 2.000 mil pessoas e o varejista dispunha de uma hospedaria, quatro mercearias, um rústico quartel militar, mesa de rendas e estação telegráfica, engenhos de açúcar e cachaça de uma agricultura de subsistência. Em 1910 a colônia militar passou a condição “Vila Iguaçu”, distritos do Município de Guarapuava, e em 1912 o Ministério da Guerra emancipou a colônia tornando-a um povoamento civil entregue aos cuidados do governo do Paraná, que criou então a coletoria Estadual da Vila. As condições estavam postas para que a vila fosse elevada a Município, o que aconteceria dois anos depois em 14 de março de 1914, pela Lei 1383, foi criado o Município de Vila Iguaçu, instalado efetivamente no dia 10 de junho do mesmo ano, com a posse do primeiro prefeito Jorge Schimelpheng e da primeira Câmara de Vereadores o Município passou a denominar-se “Foz do Iguaçu”, em 1918 Jorge Schimelpheng para desenvolver a região propôs medidas como criar em Foz do Iguaçu uma Prefeitura Especial por dez anos com direito de ficar com toda a arrecadação de impostos estaduais e federais, pretendia com empréstimos do Banco do Brasil, construir um centro turístico que seria também uma nova cidade. Queria sanear a região, nacionalizar a população e implantar o ensino público, surge assim a Prefeitura Municipal, Foz do Iguaçu passa a integrar a área de Segurança Nacional e seus prefeitos passam a ser nomeado pelo governo do estado com anuência do Presidente da República. Atualmente a Prefeitura Municipal esta localizada na Av. Jk. Praça Getulio Vargas, cep 85.851-130 – Foz do Iguaçu – PR, possui um quadro de servidores públicos municipais que são contratados através de Concurso Público, Teste Seletivo e cargos de Comissão (ato de Livre nomeação e exoneração do Prefeito Municipal).



#### 4.2.2 Missão

Segundo Oliveira (2006, p. 126) missão “é a razão de ser da empresa, determinando-se qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipo de atividade a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

A Secretaria Municipal de Administração (SMAD) tem a missão geral de planejar, coordenar, normatizar e executar os sistemas de administração da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. Cabe à Secretaria funções essenciais como a modernização da estrutura organizacional e dos métodos de trabalho; racionalização do uso de bens e equipamentos; recrutamento, seleção, treinamento, pagamento e controle funcional e financeiro de pessoal; controle do material permanente e de consumo; conservação dos bens móveis e imóveis; e manutenção do transporte oficial.

Atendimento ao Público no Departamento de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Administração Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu – Pr.

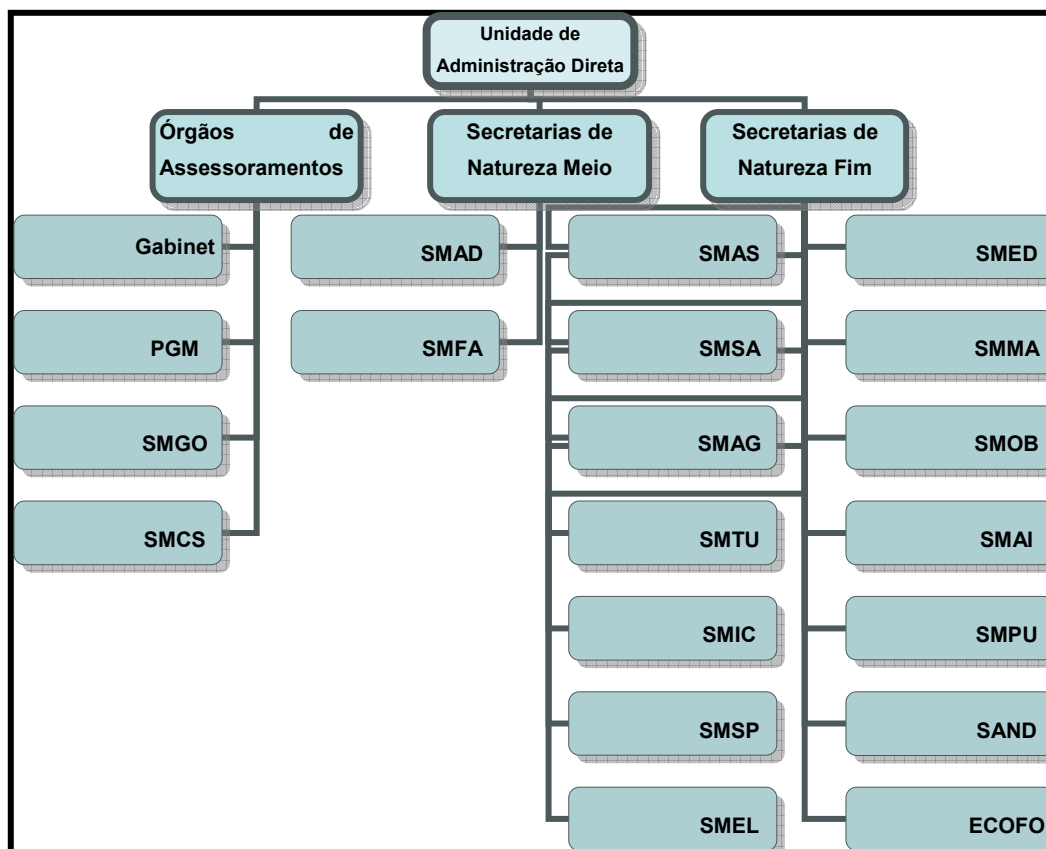


**Figura 03: Divisão de Ingresso e Controle de Quadros Dep. Recursos Humanos**

Fonte: Autor

#### 4.2.3 Estrutura Organizacional e Organograma

A prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu está organizada de maneira com que um seja submetido ao outro, e sim, trabalhem em conjunto.



**Figura 06: Organograma da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu.**

Fonte: Dep. Recursos Humanos

Nota: autor.



Figura 01: Divisão de Ingresso e Controle de Quadros, Depto. De Recursos Humanos.

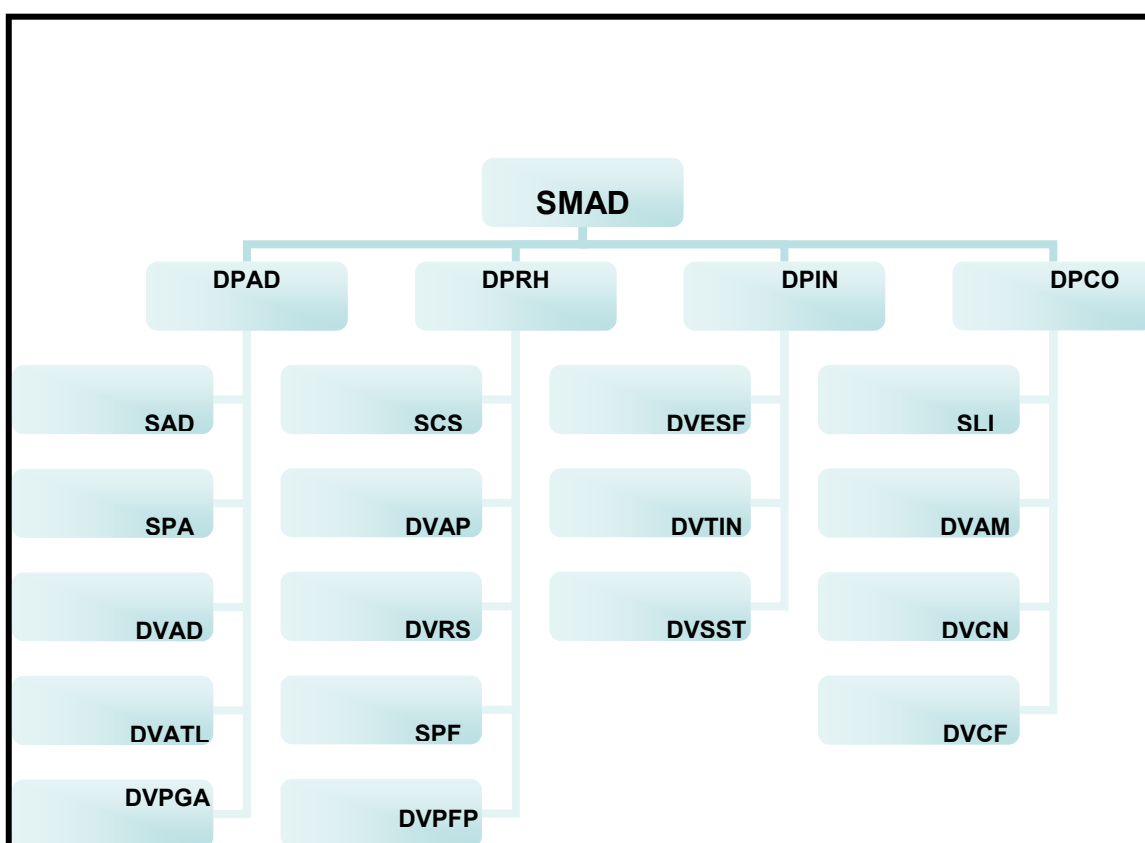


Figura 07: Organograma da Secretaria Municipal de Administração:

Nota: Elaborado pela secretaria municipal de Administração, baseando nos dados da Lei nº. 2.063 de abril de 1999. Edital 08 de julho de 2005.

#### 4.2.3.1 Secretaria Municipal de Administração

A secretaria Municipal de Administração é composta por quatro departamentos distribuídos em divisões sendo cinco divisões no departamento de Administração (DPAD), cinco divisões no departamento de recursos humanos (DPRH), três divisões no departamento de informática (DPIN) e quatro divisões no departamento de compras (DPCO), cada departamento é composto por um diretor, e as divisões compostas por um chefe de divisão,

O setor administrativo da Secretaria é organizado em Diretorias (setores) e Divisões (sub-setores, tendo como responsáveis os seguintes servidores:

- a) Diretoria Dep. de Administração, sob responsabilidade de Rodrigues Esculapio;
- b) Diretoria dep. de Recursos Humanos, chefiada por Rosalete Schmidt;
- c) Diretoria dep. de informática, sob a coordenação de João Carlos da Silva;
- d) Diretoria de Compras.

Os sub-setores dep. de recursos humanos são organizados da seguinte maneira, sendo um total de seis:

- a) Divisão de Ingresso e Controle de Quadros, sendo o Ary Souza de Almeida;
- b) Divisão de Auxílio e Progressão e Benefícios, chefiada por Antonio Edgar Rocha;
- a) Divisão de Folha de Pagamento, Adelson Zilli;

#### 4.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Estratégia é entendida como o conjunto de decisões e ações coerentes a serem executadas, determinando os rumos a serem seguidos, com a finalidade de alcançar metas de longo prazo (LACOMBE, 2004, p. 138). Gestão tem o mesmo sentido de administração, ou seja, “conjunto de esforços que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos” (LACOMBE, 2004, p. 8).

Como estratégia de gestão, a administração da Prefeitura Municipal prima por alguns valores básicos para ponto de partida: cultura, responsabilidade, planejamento, execução e controle.

#### 4.4 RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos são “pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa” (CHIAVENATO, 2004, p. 110).

##### 4.4.1 Recrutamento e Seleção

A admissão de pessoal na Administração pública é realizada por quatro diferentes formas sendo; através de concurso público, contratação por tempo determinado, cargo de provimento em comissão e contrato de estágio conforme a seguir:

a) Concurso Público – É um processo de seleção de caráter competitivo, somente pode ser aberto com a existência de cargo vago, obedece aos princípios da isonomia, moralidade, publicidade e eficiência. Regulamento geral – todos os procedimentos de seleção devem ter uma identidade de critérios mínimos, de orientação de editais específicos, o qual deve especificar os cargos a serem providos, remuneração, local de inscrição, aplicação das provas, avaliação, conteúdo programático, prazos recursais, merecendo ampla divulgação. Banca examinadora – publicação dos nomes, preferencialmente servidores efetivos e estáveis, com qualificação técnica e profissional mínima exigida. Prática irregulares – pontuações maiores para os servidores públicos, testes psicotécnicos e entrevistas sem critérios objetivos.

b) De competência legislativa – lei específica do ente alencado taxativamente os casos de contratação temporária, dotada de generalidade, abstração e permanência, atendendo a todas as hipóteses porventura supervenientes de acordo com as diretrizes constitucionais. Necessidade temporária – a ser suprida em determinado lapso de tempo. Excepcional interesse público – fatos ou acontecimentos incomuns, fora do usual, imprevistos, inesperado; 1) contratação para fazer frente a serviços de caráter temporário, 2) circunstâncias especiais para suprimento de serviços de caráter permanente, mas de importância suprem, ex. no caso de licença a gestante de servidora da área de saúde, no momento da instalação de um novo serviço de urgência – educação, etc...

O servidor temporário jamais será detentor do cargo público, não há necessidade de vaga constante no quadro de pessoal, pois é imprevisível a necessidade de contratação. Outro contrato é através de teste seletivo, previsto da Constituição do Paraná é o processo de seleção mais simplificado que o concurso Público, tendo validade por dois anos no máximo, pois além desse tempo o contrato se torna prazo indeterminado, segundo a CLT.

c) O cargo Comissionado - declarados em lei “ato de livre nomeação e exoneração pelo Prefeito Municipal” ou seja, cargos políticos o qual poderão ser nomeados e exonerados a qualquer tempo.

d) Contratos de Estágios - conforme art. 1ª da lei 11.788 de 25/09/2008 Ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

#### 4.4.2. Avaliação de Desempenho

Desempenho é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada meta previamente estabelecida. Esta relacionada a vontade e ao conhecimento, ou seja, à

motivação e á possibilidade de realizar com eficiência e eficácia, alguma coisa. A avaliação de desempenho é o instrumento gerencial com o qual se procura medir os resultados alcançados pelo trabalho de um individuo, durante um determinado período de tempo e em área especifica. Criada inicialmente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo e atitudinal dos empregados durante sua permanência na organização, a avaliação reflete o investimento realizado pela organização e pelo próprio individuo em sua vida funcional. Com base em seus resultados, as organizações podem orientar e avaliar seus programas de treinamento e desenvolvimento e dar ao servidor conhecimento dos padrões desejados.

Todo servidor precisa saber a respeito de seu desempenho, assim como toda a organização precisa conhecer como os servidores trabalham para ter uma idéia do potencial de seus talentos e administrar melhor seus recursos humano, sempre de forma mais objetiva possível. Justamente na subjetividade da avaliação de desempenho é que reside sua fraqueza, não há método que consiga anular esse caráter. Essa avaliação proporciona um julgamento sistemático para fundamentar: as promoções, as punições para insuficiência de desempenho, programas de capacitação, e esta prevista a edição de lei federal regulamentando a demissão de servidor efetivo por insuficiência de desempenho, com relação ao emprego publico, as regras de demissão já estão definidas na CLT.

O processo de avaliação compreende Chefia – subordinado, entre funcionários com mesmo nível hierárquico e uma auto avaliação o qual são analisados aspectos de comportamento, de atitudes, de conhecimento e de gerencia (comando), tendo como fatores de avaliação: qualidade no trabalho, pontualidade, assiduidade, responsabilidade, relacionamento interpessoal, zelo pelos recursos financeiros e materiais, iniciativa, criatividade, cooperação.

A avaliação de desempenho deve ser composta por comissões compostas por servidores e membros da administração, com o objetivo de coordenar os trabalhadores.

#### 4.4.3 Plano de Cargos e Salários

O Plano de Cargos e Salários da Prefeitura Municipal é aplicado de acordo com a Lei Ordinária Municipal n.º 1997/1996, que dispõe sobre a reorganização das carreiras dos servidores públicos da prefeitura. Essa lei tem como fundamento a valorização da função pública, a profissionalização e o aperfeiçoamento do servidor, bem como a melhoria dos níveis de eficiência.

As carreiras são organizadas em grupos de cargos dispostos de acordo com a natureza profissional, em ordem crescente de grau de complexidade e responsabilidade de suas atribuições, observada a escolaridade, a qualificação profissional e os demais requisitos exigidos.

Segundo a mesma lei, os cargos públicos, como unidades básicas da estrutura organizacional, são o conjunto de atribuições e responsabilidades da mesma natureza e mesmos requisitos cometidos a um servidor público. Já grupo ocupacional é o conjunto de cargos e carreiras que guardam semelhança quanto à natureza das atribuições, áreas de conhecimento e qualificações básicas.

Os cargos públicos são organizados em grupos ocupacionais que guardam semelhanças quanto sua natureza de atribuições e estão divididos em 6 grandes grupos:

- a) Grupo Ocupacional Profissional;
- b) Grupo Ocupacional de Magistério;
- c) Grupo Ocupacional Técnico-administrativo;
- d) Grupo Ocupacional Fisco-contábil;
- e) Grupo Ocupacional da Saúde;
- f) Grupo Ocupacional Operacional.

De acordo com a mesma lei, o progresso funcional é dividido da seguinte forma:

- a) Avanço funcional: é a passagem do servidor à referência imediatamente superior, dentro do mesmo cargo em que esteja enquadrado à época da concessão, por força do tempo de serviço;
- b) Progressão funcional: é a passagem do servidor à referência seguinte, dentro do mesmo cargo em que esteja enquadrado à época da concessão,



em decorrência de mérito em avaliação de mérito definido em avaliação de desempenho;

c) Promoção funcional: é a passagem do servidor para cargo de maior complexidade e de maior vencimento, dentro do mesmo grupo ocupacional, através de procedimento seletivo interno;

d) Acesso funcional: é a passagem de uma referência inferior a uma referência superior do mesmo cargo e grupo ocupacional, mediante preenchimento dos requisitos exigidos na nova referência.  
ou substituição temporária.

#### 4.4.4 Clima Organizacional

O Clima Organizacional pode ser compreendido como:

[...] as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (CHAMPION, apud LUZ, 2003, p. 10)

Na Prefeitura Municipal não é realizada pesquisa referente ao clima organizacional, porém, segundo relato de funcionários da secretaria Municipal de Administração e análise ambiental, o clima é amistoso e cooperativo e existe comprometimento dos funcionários principalmente no que diz respeito a recursos humanos.

#### 4.4.5 Descrição da Empresa e seus produtos

Os principais pontos fortes da empresa seus Recursos Humanos, financeiros e Materiais, transformação dos modelos e métodos matérias e baixo nível de insatisfação com a política salarial, em contra partida estão os seus pontos fracos onde se enquadram excessos burocráticos, diversidade de interesses, e comodismo dos servidores gerado pela estabilidade do emprego.

#### 4.5 MERCADOLOGIA

Mercadologia, ou Marketing, segundo Kotler (1995, p. 3) é o “processo social e gerencial através do quais indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”, identificando necessidades dos indivíduos e procurando satisfazê-las.

A Prefeitura Municipal, por tratar-se de uma empresa pública, prestadora de serviços, monopolista, não possui área relacionada a Marketing ou Vendas, pois não há a necessidade de realizar promoção.

Como canal de relacionamento entre a prefeitura e os servidores, existe um site de divulgação, o qual tem a manutenção diária da Secretaria de Tecnologia da Informação bem como divulgação através do diário oficial do Município, de circulação semanal, aos servidores municipais sobre as atividades internas da Prefeitura Municipal, onde são detalhadas as ações que estão sendo praticadas pela prefeitura.



**Figura 03: Divisão de Assistência a Benefícios, Depto. Recursos Humanos.**

A pesquisa realizada na secretaria Municipal de Administração Departamento de Recursos Humanos demonstrou os seguintes resultados:

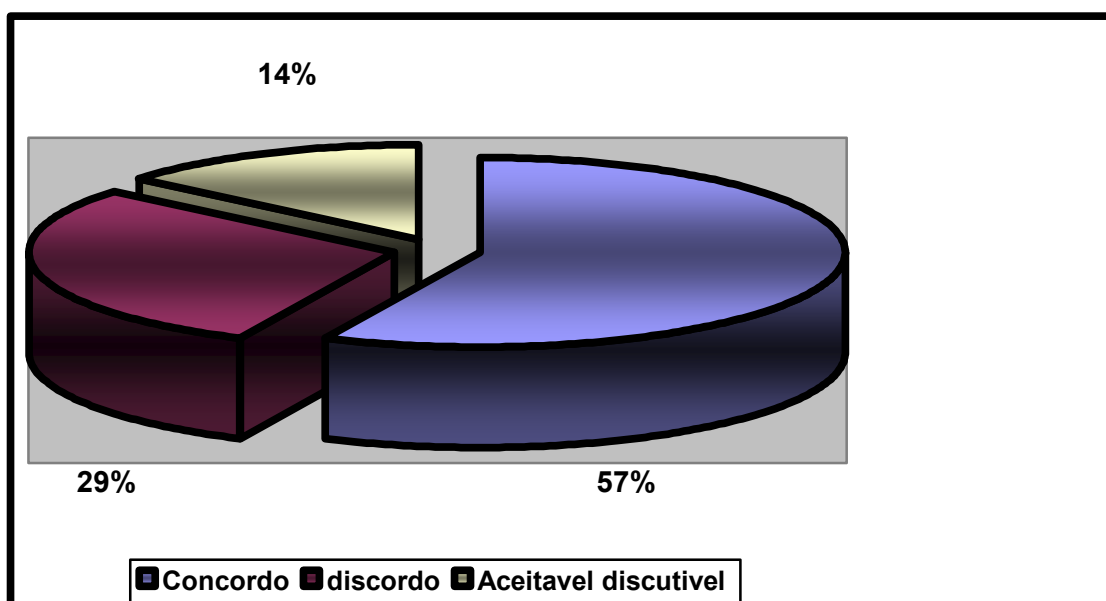


Gráfico 01: demonstrativo da questão nº 1

FONTE: Publico pesquisado no setor de Adm e Rh da Prefeitura Municipal de Foz

do Iguaçu –Pr 2010.

Diante ao publico de 30 pessoas 57 % disseram que concordam na questão em que ao deparar-se com uma pergunta sobre assunto técnico, difícil de ser respondido ou explicado para o cidadão, recomenda-se sempre com muita educação e respeito para que este cidadão procure um especialista, 29% discordam que a atitude correta a ser tomada seria esta e 14 % acham aceitável pôr discutível.

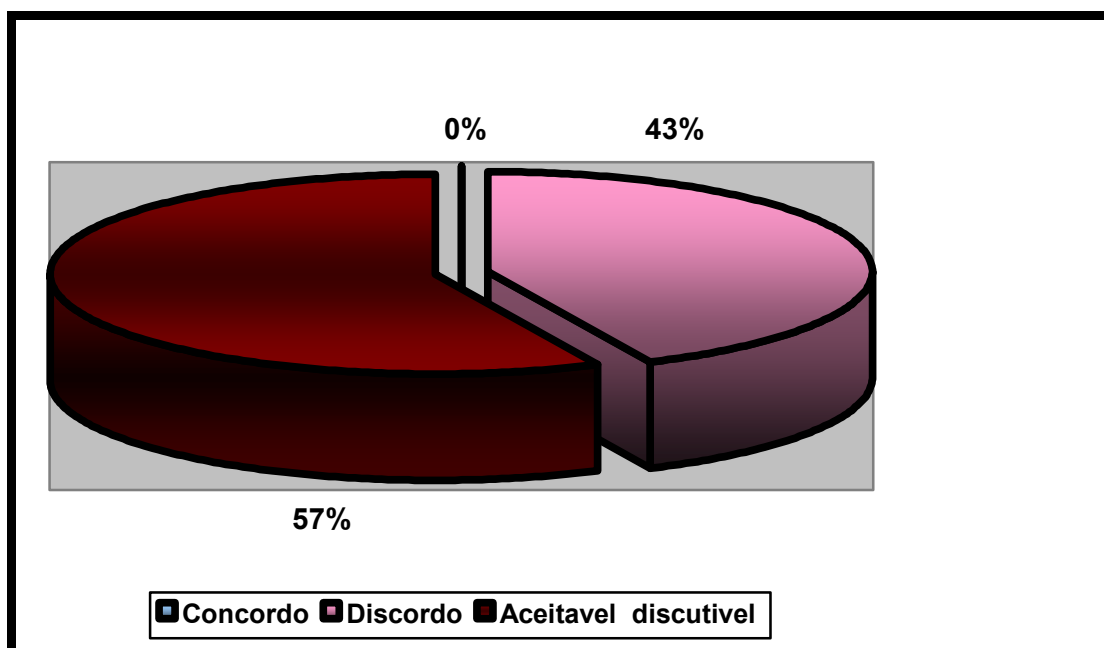


Gráfico 02: demonstrativo da questão nº 2

FONTE: Publico pesquisado no setor de Adm e Rh da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu –Pr 2010.

Junto ao publico pesquisado 43% responderam que discordam na questão de como as pessoas idosas gostam de conversar se lhes derem atenção, ficara o dia inteiro à sua disposição, 57% acham aceitável mas discutível e 0% concorda.

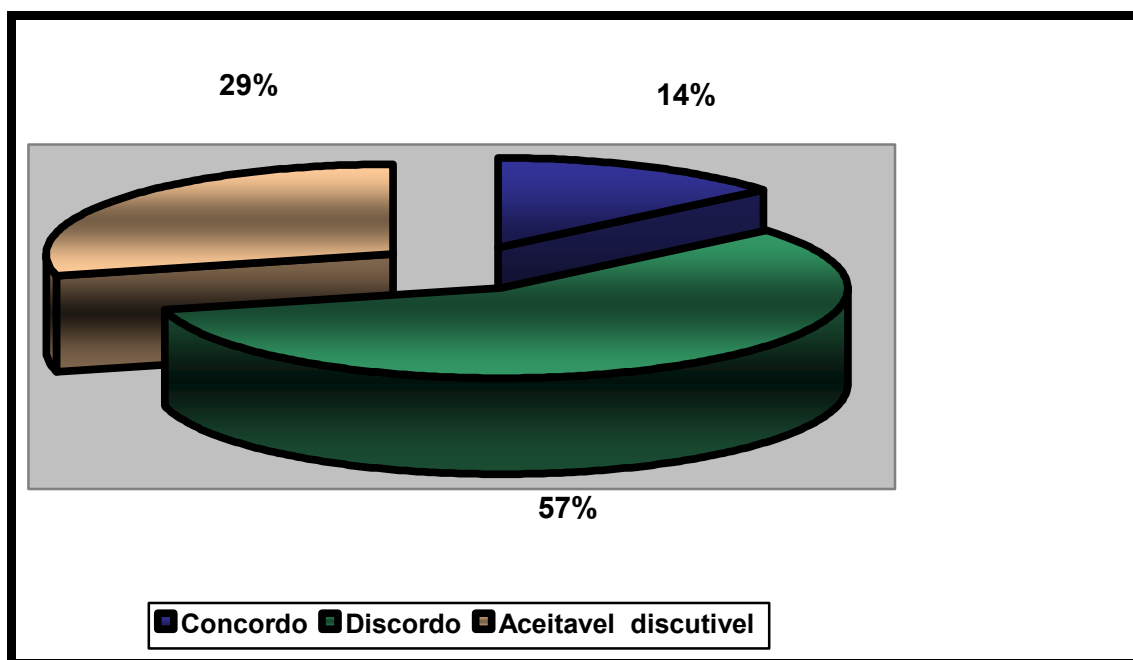


Gráfico 03: demonstrativo da questão nº 3

FONTE: Publico pesquisado no setor de Adm e Rh da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu –Pr 2010.

14% responderam que a melhor forma de justificar atraso e evitar discussões é informar ao cidadão sobre falhas no sistema de informática e outra “mentirinha”, leve que não prejudique a pessoa que pediu a informação nem o serviço publica.

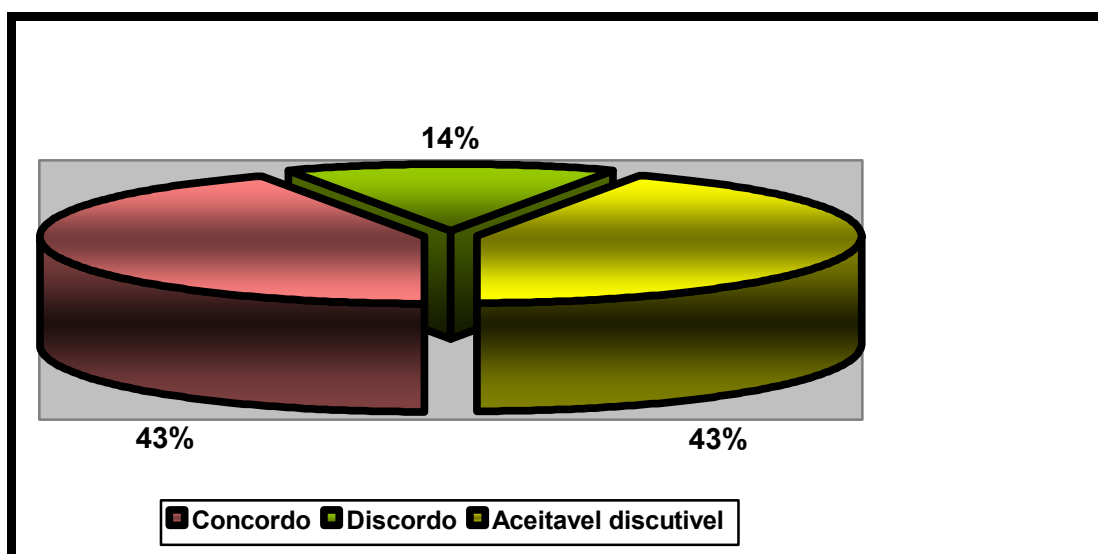


Gráfico 04: demonstrativo da questão nº 4

FONTE: Publico pesquisado no setor de Adm e Rh da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu –Pr 2010.

Conforme demonstração no gráfico, na questão em que os chefes justos, responsáveis e éticos não concedem privilégios a nenhum funcionário, nem mesmo ao próprio filho 43% responderam que concordam com a afirmativa 43% discordam e 14% acham aceitável mas discutível.

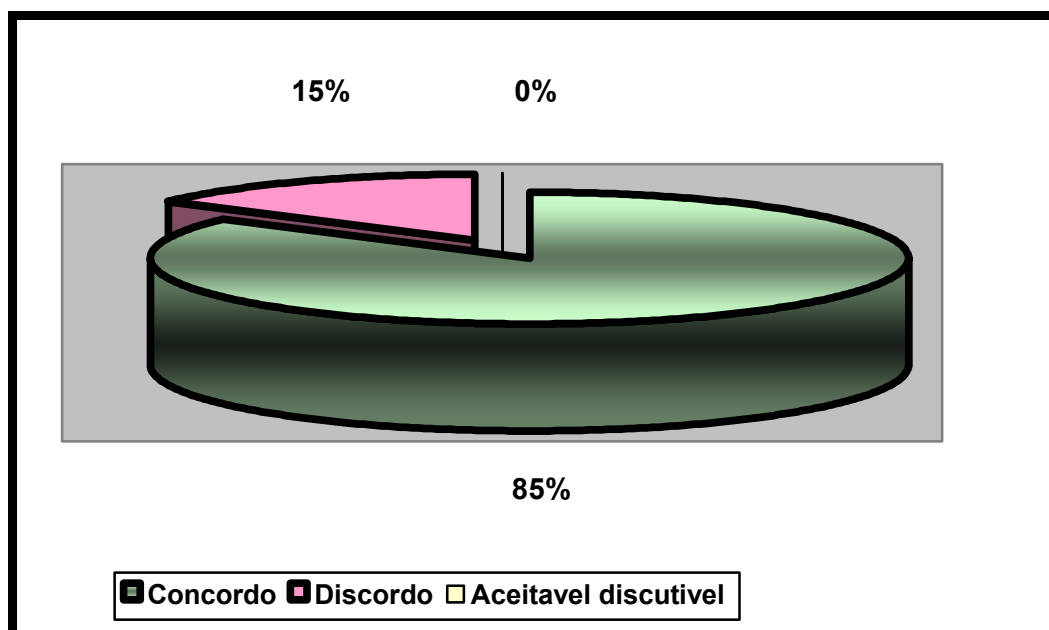


Gráfico 05: demonstrativo da questão nº 5

FONTE: Publico pesquisado no setor de Adm e Rh da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu –Pr 2010.

85% concordam que o acesso de cidadãos ao banco de dados de uso da repartição publica somente deve ser permitido mediante autorização de alguma chefia, 15% discordam da afirmativa e 0% acham aceitável.

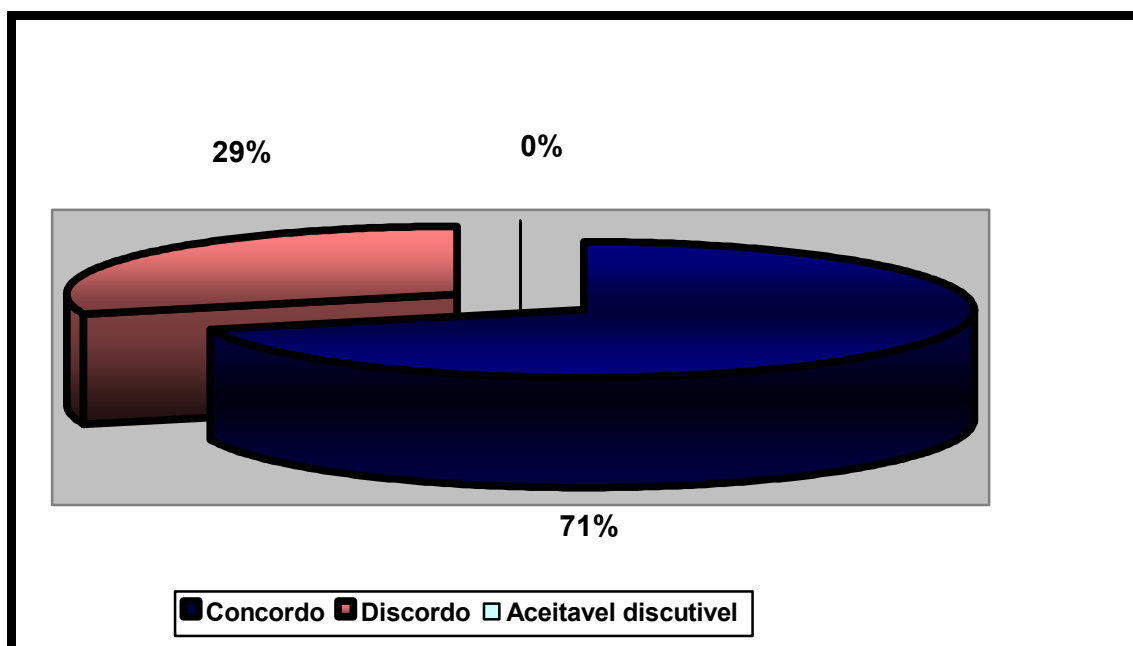


Gráfico 06: Demonstrativo da questão nº 6

FONTE: Publico pesquisado no setor de Adm e Rh da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu –Pr 2010.

Sendo que, 71% concordam que em algumas atividades dos setor publico não seja adequado o uso de tênis e camiseta, isso não seja um problema desde que as atividades sejam cumpridas no tempo certo e com perfeição pelo servidor, 29% discorda da afirmativa e 0% acham aceitável mas discutível.

Pesquisa realizado no setor publico demonstrando atendimento na Saúde Publica Municipal.

PESQUISA DE OPINIÃO - REALIZADA EM FOZ DO IGUAÇU | DATA: 13 a 17 DE ABRIL DE 2009 |

PERFIL DOS ENTREVISTADOS (EM %)																
ENTREVISTADOS EM FOZ DO IGUAÇU - AMOSTRAS: 600																
Pré-Definido		Pré-Definido			Aleatório			Aleatório				Pré-Definido				
SEXO		FAIXA ETÁRIA			ESCOLARIDADE			RENDA FAMILIAR				SETORES				
MAS.	FEM.	16 a 24	25 a 39	.+ de 40	1º. G	2º. G	3º. G	até 2	2 a 4	4 a 10	.+ 10	N	S	L	NE	CO
53	47	25	41	34	41	46	12	38	36	24	2	20	20	25	20	15

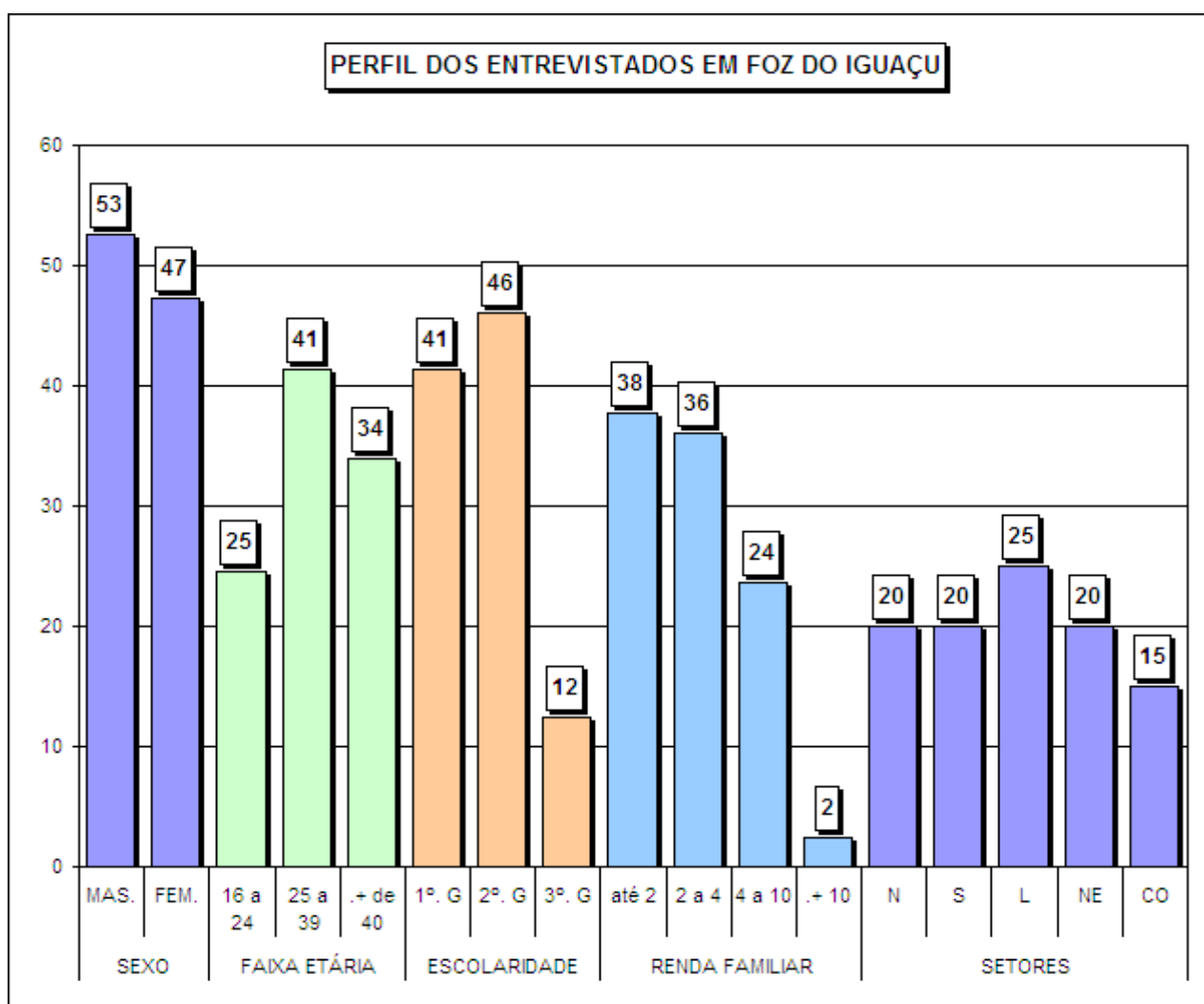


Gráfico07: Demonstrativo do Perfil dos entrevistados

Fonte: Secretaria Municipal Comunicação Social, Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu –PR 2009.



O gráfico acima demonstra o perfil dos entrevistados na pesquisa realizada com a população de Foz do Iguaçu em relação ao atendimento na área da Saúde do Município o qual demonstra sexo masculino e feminino, faixa etária de 16 a mais de 40 anos, grau de escolaridade de 1º a 3º grau, renda familiar de até 02 a mais de 10 salários mínimos e setores

| PESQUISA DE OPINIÃO - REALIZADA EM FOZ DO IGUAÇU | DATA: 13 a 17 DE ABRIL DE 2009 |

**Pergunta:** SAÚDE PÚBLICA: Você já usou (ou usa) estes serviços oferecidos pelo poder público municipal?

RESPOSTAS	SEXO		IDADE			ESCOLARIDADE			RENDA FAMILIAR (em salários mínimos)				SETORES DE FOZ DO IGUAÇU		
	MAS.	FEM.	16 a 24	25 a 39	.+ 40	1º G	2º G	3º G	até 2	2 a 4	4 a 10	.+ 10	N	S	L
SIM	74	80	71	80	76	80	76	65	85	80	61	50	62	60	
NÃO	13	10	18	8	12	9	11	23	8	9	17	50	14	16	
NÃO SABE/NÃO RESPONDEU	13	11	11	12	12	11	13	13	7	11	22	0	25	25	

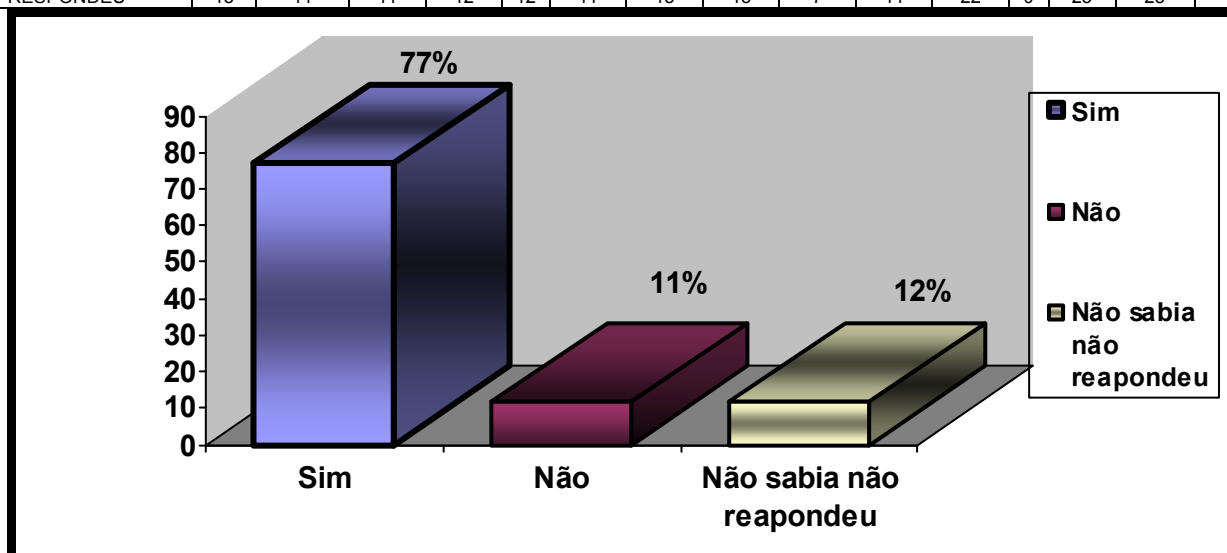


Gráfico 08: Demonstrativo da população que utiliza o serviço oferecido pelo poder Público.

FONTE: Secretaria Municipal Comunicação Social, Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu –PR. do Iguaçu –Pr 2009.

Na pesquisa realizada com a população de Foz do Iguaçu, se utiliza dos serviços da Saúde 77% responderam que sim, 11% responderam que não e 12% não sabia ou não respondeu.

## 5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

Analisando o estudo realizado podemos dividir a proposição de melhores em duas partes: Propor ações de desenvolvimento que possibilitem a implantação de um Programa de Qualidade na Prefeitura Municipal de Foz do, visando à melhoria da gestão pública.

O alcance da Qualidade implica estabelecer um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização; a definição clara dos clientes – que são os diversos usuários dos serviços públicos – e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento das ações; a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo, estimulando e desenvolvendo todos os servidores no compromisso de satisfazer ao usuário do serviço público.

É imperativo, no entanto, que a adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da Qualidade como instrumentos de transformação gerencial da Administração Pública Brasileira leve em conta as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, que desaconselha a mera reprodução dos conceitos e princípios da Qualidade aplicada ao setor privado.

A gestão pela Qualidade instrumentalizará o alcance da dimensão política em sua expansão mais ampla: a cidadania.

Todas as atividades desenvolvidas no âmbito do programa da Qualidade no Serviço Público estão fundamentadas nos seguintes princípios básicos (Manual do PQSP. Termo de Referência, p.6-9):

O principal fundamento da gestão pública pela qualidade é o foco contínuo na satisfação do cliente, ou seja, na satisfação do usuário dos serviços públicos.

No setor público, a observância desse princípio significa servir ao cidadão e não à burocracia. Isso implica deixar de cumprir exclusivamente as normas e

passar a buscar um novo referencial externo, fundamentado na percepção dos usuários dos serviços prestados.

Na verdade, sob este enfoque o cidadão passa a exercer o papel de orientador e controlador da qualidade da organização.

A qualidade na gestão pública depende da capacidade das organizações de funcionarem como entidades estruturadas, nas quais seus elementos constitutivos atuem de maneira integrada e harmônica. Para que isso aconteça é preciso que todos os seus agentes – servidores e dirigentes – estejam envolvidos e comprometidos com a obtenção dos resultados institucionais e com a implantação de ações contínuas de melhoria.

É importante ressaltar que o espaço concreto de atuação dos programas de melhoria da gestão é junto às pessoas – suas atitudes, comportamentos e valores, tornando essenciais os mecanismos de envolvimento e de participação que favoreçam o engajamento, o convencimento e o compromisso dos agentes públicos.

A liderança desse processo de envolvimento dos servidores com o desafio da melhoria contínua é função indelegável da alta administração, outro ponto a ser observado e implementado é o princípio da melhoria contínua o qual está baseado no entendimento de que apenas a solução de problemas, a redução de desperdício ou a eliminação de defeitos não conduzem ao alto desempenho institucional. É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização.

A melhoria é um processo contínuo e inesgotável, englobando tanto as melhorias incrementais quanto as inovações. É um estímulo à participação, à criatividade e ao estabelecimento permanente de novos desafios. Precisa ser internalizada e fazer parte da cultura da organização.

E como estruturar um modelo de Gestão pela Qualidade para o serviço público? Implantando Programas de Gestão Pública voltados para a criação de um Estado mais eficiente, capaz de oferecer ao cidadão plenas condições para o seu desenvolvimento:

a) Programa Qualidade no Serviço Público:

É preciso transformar o setor público de forma a trazer benefício ao cidadão.

b) Pesquisa de Satisfação do Usuário:

É necessário ouvir o cidadão e avaliar quais serviços públicos são instrumentos gerenciais fundamentais para a transformação do Estado.

c) Projeto Atendimento Integrado:

Aprimorar a qualidade do serviço público é aproximar a sociedade do Estado, aumentando a confiança e a credibilidade na Administração Pública e garantindo a satisfação do usuário.

c) Programa Nacional de Desburocratização:

Agilizar o tempo de resposta do Estado às solicitações do cidadão é valorizar a cidadania.

d) Programa Gestão Pública Empreendedora:

A Gestão Pública Empreendedora pretende criar um estado mais eficiente, capaz de oferecer ao cidadão plenas condições para o seu desenvolvimento.

e) Programa Valorização do Servidor Público:

Valorizar a busca, pelo servidor público de novas competências, aumentando sua empregabilidade e ampliando sua capacidade de contribuir para a modernização do Estado (Manual do PQSP. Repertório, p.8-11).

## 5.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A conceituação de treinamento costuma se apresentar de várias maneiras. Antigamente o treinamento era considerado como um meio de adequação das pessoas ao seu cargo.

Nos anos mais recentes ampliou-se esse conceito, passando-se a considerar o treinamento como uma alavanca para um bom desempenho do cargo.

Há uma diferença entre Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Os métodos da aprendizagem são similares, porém a perspectiva de tempo é diferente.

O Treinamento é orientado para o presente, em que o foco é o cargo atual e a busca de melhoria nas habilidades deve estar voltada ao desempenho imediato. O Desenvolvimento de Pessoas é orientado principalmente para o futuro dos cargos a serem ocupados nas organizações e as novas habilidades a serem exigidas. Entretanto, ambos, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), constituem processos de aprendizagem.

Como cita CHIAVENATTO (1995): "Treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do quais as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos".

A Aprendizagem significa uma mudança no comportamento das pessoas por meio da incorporação de novas atitudes, novos hábitos, conhecimentos, destreza.

A Educação, por sua vez, é atividade criadora que objetiva o amplo desenvolvimento do homem, não podendo ser reduzida a uma preparação.

A maioria dos programas de Treinamento concentra-se na transmissão de informações sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos, serviços, clientes, concorrentes, entre outras.

Outros programas de treinamento visam ao desenvolvimento de habilidades das pessoas para prepará-las e capacitá-las em suas tarefas.

## 5.2 PROPÓSITOS DE TREINAMENTO

Segundo CHIAVENATO (1997), os propósitos do treinamento envolvem quatro tipos de mudança:

- Transmissão de Informação - o elemento essencial em programas de treinamento é o conteúdo, repartindo informações entre os treinados como um corpo de conhecimento;

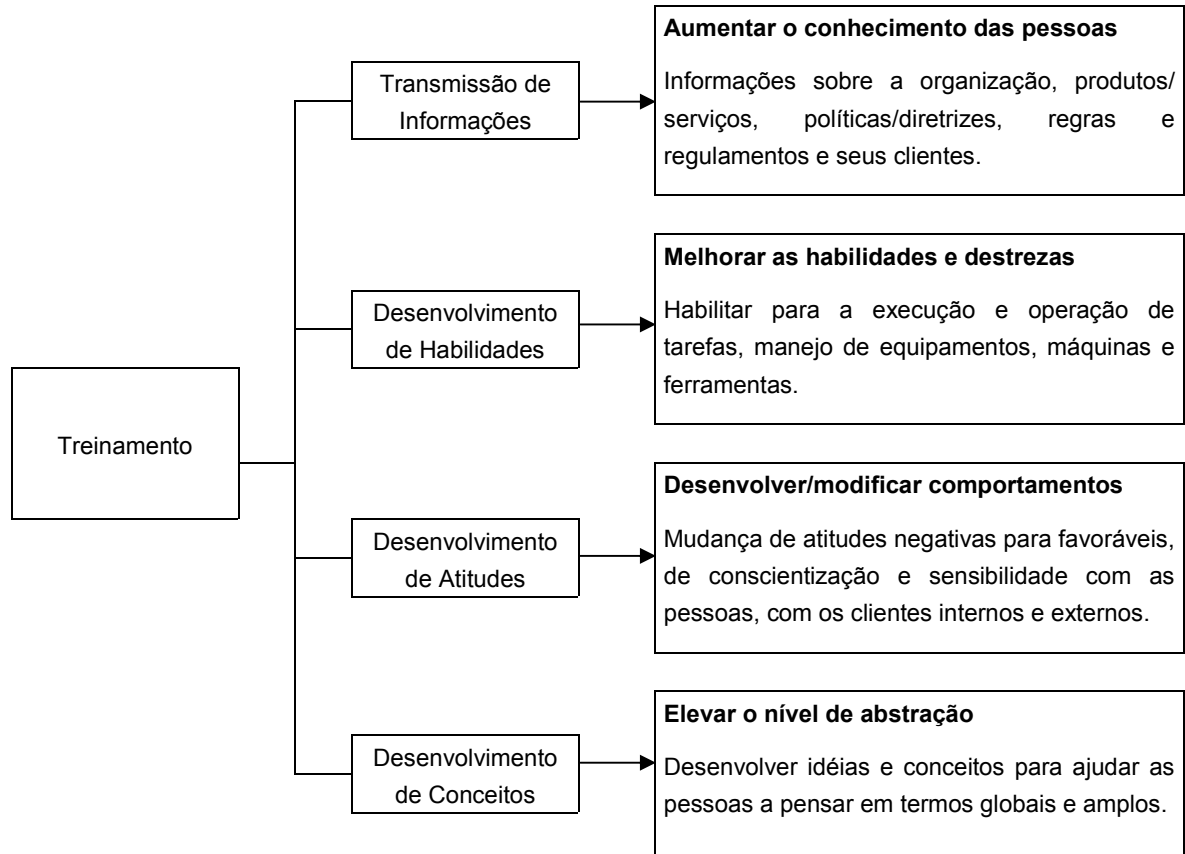
- Desenvolvimento de Habilidades - trata-se principalmente de habilidades e conhecimentos orientados diretamente para o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras;
- Desenvolvimento ou Modificação de Atitudes - envolve mudanças de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de supervisão quanto aos sentimentos das outras pessoas. O treinamento, nesse sentido, é considerado como uma das principais forças capazes de mudar a natureza da sociedade;
- Desenvolvimento do Nível Conceptual – pode ser conduzido para desenvolver um alto nível de abstração, visando facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, ou voltar-se para o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais.

O treinamento deve estar intimamente ligado às necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender a essas novas demandas.

As freqüentes mudanças que as organizações vêm enfrentando exigem do profissional conhecimentos e atitudes que até então não eram solicitados. As mudanças tecnológicas, principalmente, devem vir acompanhadas de novos comportamentos e atitudes e, para isso, o treinamento pode ser utilizado como uma importante ferramenta para atingir os desafios almejados.

Conforme define CHIAVENATTO, "treinamento é o processo de desenvolver qualidades no RH para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos".

Os quatro tipos de mudanças de comportamento por meio do treinamento podem ser observados na figura 1:



**FIGURA 08: OS QUATRO TIPOS DE MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO ATRAVÉS DO TREINAMENTO**

FONTE: CHIAVENATO, 1999, p.298

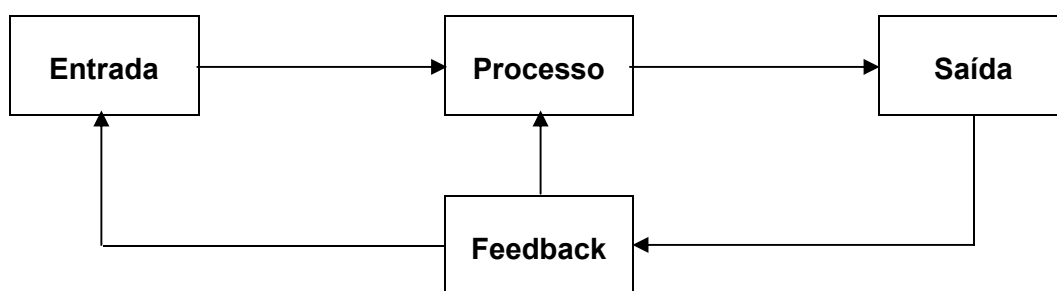
### 5.2.1 Ciclo do Treinamento

Segundo CHIAVENATO (1997), o treinamento é o ato intencional de fornecer condições para possibilitar a aprendizagem. A aprendizagem é uma alteração, ou seja, uma mudança comportamental, e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve procurar orientar essas experiências de aprendizagem a fim de que os indivíduos possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos, atitudes e habilidades, os quais beneficiarão a eles mesmos e à sua organização.



### 5.2.2 Processo Sistêmico de Treinamento e Desenvolvimento

Ao se observar o processo de Treinamento e Desenvolvimento de forma sistêmica (figura 2), pode-se considerá-lo como processo educacional aplicado de maneira geralmente organizada, por meio do qual as pessoas aprendem ou adquirem conhecimentos específicos; adquirem habilidades em função de objetivos definidos; modificam atitudes diante das relações entre pessoas ou de aspectos de tarefa, organização ou ambiente.



**FIGURA 09 - PROCESSO SISTÊMICO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

FONTES: CHIAVENATO, 1979, p.208

### 5.3 PROPOSTAS DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PARA A QUALIDADE

Os programas de mudança dependem das pessoas que crescem com eles. Por isso, é fundamental educar e investir nessas pessoas, como também mantê-las na organização, oferecendo-lhes as condições essenciais para uma atuação produtiva e integrada.

A qualidade na gestão pública depende da capacidade das organizações de funcionarem como entidades estruturadas, nas quais seus elementos constitutivos atuem de maneira integrada e harmônica. Para que isso ocorra é preciso que todos os seus agentes – servidores e dirigentes – estejam envolvidos e

comprometidos com a obtenção dos resultados institucionais e com a implantação de ações contínuas de melhoria.

No setor público, a preocupação com o envolvimento de todos é enfatizada pelo termo "participação", presente na denominação oficial do Programa, reforçando o entendimento de que a Qualidade no setor público somente será possível por meio do envolvimento efetivo de todos os servidores, do compromisso e cooperação entre gerentes e gerenciados, com o propósito de produzir qualidade dentro e fora da organização.

O Programa visa a estender a todos os servidores a conscientização de que a sociedade está exigindo modificações no sistema de qualidade dos serviços prestados.

Todo processo que desencadeia a qualidade baseia-se no envolvimento e no comprometimento dos funcionários. O conceito de "educar os funcionários para que queiram fazer e treiná-los para saberem fazer" deve estar presente em todas as ações voltadas para a qualidade. Por isso, é importante criar um ambiente de responsabilidade, em que todos estejam na mesma velocidade e ritmo, adotando postura mais profissional, voltada aos objetivos do negócio.

Não é possível separar a qualidade do nosso negócio – o serviço público – da qualidade das pessoas que fazem o nosso negócio.

### 5.3.1 Programa de Qualidade

O Programa de Qualidade estará fundamentado nos seguintes princípios básicos:

#### Estrutura de Satisfação do cliente

O principal fundamento da gestão pública pela qualidade é o foco contínuo na satisfação do cliente, ou seja, na satisfação do usuário dos serviços públicos. No setor público, a observância desse princípio significa servir ao cidadão e não à

burocracia. Isso implica deixar de cumprir exclusivamente as normas e passar a buscar um novo referencial externo, fundamentado na percepção dos usuários dos serviços prestados. Na verdade, sob este enfoque o cidadão passa a exercer o papel de orientador e controlador da qualidade da organização.

### Envolvimento de todos

A qualidade na gestão pública depende da capacidade das organizações de funcionarem como entidades estruturadas, nas quais seus elementos constitutivos atuem de maneira integrada e harmônica. Para que isso aconteça é preciso que todos os seus agentes – servidores e dirigentes – estejam envolvidos e comprometidos com a obtenção dos resultados institucionais e com a implantação de ações contínuas de melhoria.

É importante ressaltar que o espaço concreto de atuação dos programas de melhoria da gestão é junto às pessoas – suas atitudes, comportamentos e valores, tornando essenciais os mecanismos de envolvimento e de participação que favoreçam o engajamento, o convencimento e o compromisso dos agentes públicos.

A liderança desse processo de envolvimento dos servidores com o desafio da melhoria contínua é função indelegável da alta administração.

### Gestão Participativa

O estilo da gestão pela qualidade é participativo. Isto determina uma atitude gerencial de liderança em que se busca obter o máximo de cooperação das pessoas que integram uma organização, uma unidade organizacional ou uma equipe.

Cabe ao gerente buscar e estimular as contribuições individuais que possam viabilizar o atingimento de objetivos comuns. Uma gestão participativa genuína faz com que as pessoas tomem posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam.

A prática da gestão participativa requer, ainda, confiança para delegar, respeito mútuo entre gerentes e gerenciados e compartilhamento de informações.

A gestão participativa estimula a capacidade de tomar decisões e a criatividade, melhora o clima organizacional e contribui para a realização das pessoas.

### Gerência de processos

Processo é um conjunto de ações, correlacionadas e integradas, que transformam os insumos recebidos em produtos/serviços que agregam valor aos seus usuários.

A gerência de processos atua partindo do princípio de que uma organização pública é um grande processo que agrega valor ao cidadão ao cumprir a sua missão. Tal processo é integrado por processos menores, interligados, que reúnem as ações necessárias à execução das diversas funções decorrentes da missão da organização.

Uma organização gerenciada por processo tem, nele, o centro prático da ação e é a partir dele que desenvolve toda a ação de planejamento, execução e controle.

O gerenciamento de processos é fator crítico para o alto desempenho institucional e uma estratégia segura para gerenciar visando resultados.

A gestão de processos nas organizações públicas deve estar focada em resultados positivos em termos de bem-estar social e de uso dos recursos públicos.

### Valorização das pessoas

As pessoas fazem a diferença quando está em jogo a melhoria do desempenho organizacional, a mudança de atitudes e a imagem da administração pública.

Valorizar as pessoas é dar-lhes a oportunidade de desenvolvimento humano e profissional, o preparo e a autonomia para executar com responsabilidade as suas tarefas, e reconhecer o mérito pelo trabalho bem feito.

### Constância de propósitos

Estabelecer um futuro desejado para a organização e agir persistentemente para que as ações do dia-a-dia contribuam para a construção desse futuro é a essência deste princípio.

A visão de futuro indica o estado futuro desejado pela organização, e a constância de propósitos mantém esse rumo.

Dois fatores são decisivos para que os propósitos se mantenham constantes: compartilhar a visão de futuro com todos os servidores e utilizar essa visão de futuro como um dos fatores de coerência do processo decisório organizacional.

### Melhoria contínua

O princípio da melhoria contínua está baseado no entendimento de que apenas a solução de problemas, a redução de desperdício ou a eliminação de defeitos não conduzem ao alto desempenho institucional. É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização.

A melhoria é um processo contínuo e inesgotável, englobando tanto as melhorias incrementais quanto as inovações. É um estímulo à participação, à criatividade e ao estabelecimento permanente de novos desafios. Precisa ser internalizada e fazer parte da cultura da organização.

O novo modelo de gestão pública preconiza um estilo de gerenciamento empreendedor, que busca e estimula o espírito inovador e criativo como estratégia para alcançar os resultados institucionais almejados, impregnando na forma usual de

funcionamento da organização a preocupação com a definição de novos caminhos e oportunidades.

### Gestão pró-ativa

O conceito que fundamenta esse princípio é o da prevenção. O compromisso com o fazer certo deve ser um traço da cultura de uma organização pública voltada para a qualidade de sua gestão. O desconforto com o erro e o combate ao desperdício são atitudes que evidenciam a internalização da pró-atividade.

A postura pró-ativa está relacionada à noção de "correr riscos", de expor a organização a novas oportunidades, antecipando-se no atendimento às novas demandas dos usuários e das demais partes interessadas.

Organizações pró-ativas são aquelas que "não esperam acontecer" para reagir. A visão de futuro que elaborou para si mesma e os cenários devidamente monitorados permitem-lhe assumir responsabilidade direta pelo atingimento dos resultados almejados e criam condições para a ação.

A atitude pró-ativa implica a prevenção de problemas e a resposta rápida às demandas dos usuários e da sociedade. Leva a não aceitar erros, a não se conformar com a sua ocorrência e a adotar atitudes preventivas.

Em resumo, esta é a hora da qualidade – pelo modismo associado à questão, pelo impacto que proporciona, pela necessidade urgente de economizar, pela carência crônica de recursos, enfim, sejam quais forem as razões que se considere, a tendência das organizações públicas deverá ser orientada, nos próximos anos, no sentido de gerar produtos e serviços que atendam às condições exigidas pelos usuários. A adoção de um programa de qualidade deve levar a instituição a um caminho incessante de melhoria nos produtos e serviços, otimizando o desempenho em todos os setores sem que se onere o orçamento previsto.

### 5.3.2 o Planejamento da Implantação

#### Elaboração do Plano de Comunicação

É fundamental propiciar oportunidades para o envolvimento das pessoas nos processos de mudança, instituindo canais eficientes de comunicação e informação. Quando as pessoas não se sentem envolvidas tendem a assumir uma posição crítica, colocando em dúvida os resultados reais produzidos.

O Plano de Comunicação contém a programação das atividades de divulgação das ações e resultados durante todo o processo, tanto interna quanto externamente, e de sensibilização dos servidores para o engajamento no esforço de transformação gerencial empreendido pela organização.

#### Elaboração do Plano de Educação

A definição do Plano de Educação deve conter as necessidades de formação profissional dos servidores engajados nas metas de melhoria dispostas no Plano de Melhoria da Gestão, consideradas essenciais para o cumprimento dessas metas, incluindo ações de sensibilização, educação e treinamento.

Objetivo do plano é sensibilizar os servidores e a organização para a importância da prestação de serviços públicos com qualidade, promover a formação de multiplicadores internos da qualidade na organização, treinar servidores na metodologia da Gestão pela Qualidade e promover a inclusão de conceitos da qualidade nos conteúdos programáticos dos demais cursos ministrados aos servidores.

Durante a elaboração da presente monografia, pôde-se observar a relação de dependência entre cultura organizacional da empresa pública e implantação de um Programa de Qualidade.

Como uma preocupação dos governos em transformar a gestão pública, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), deve-se buscar desenvolver na administração pública brasileira ações que busquem transformar as organizações, procurando torná-las cada vez mais preocupadas com o cidadão, o qual deve ser considerado como parte interessada e essencial ao sucesso da gestão pública.

Elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão e, ao mesmo tempo, torná-lo mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito deve ser o grande desafio da Qualidade na Administração Pública e o foco de sua atuação.

Nesse sentido, o Programa de Qualidade no Serviço Público é um poderoso instrumento de cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração participativa, transparente, orientada para resultados e preparada para responder às demandas sociais.

Diante da oportunidade e da qualidade do Programa, buscou-se conhecer algumas experiências desenvolvidas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

No decorrer deste estudo evidenciou-se a necessidade de se implantar inicialmente, na Secretaria Municipal de Administração, um plano de Treinamento e desenvolvimento bem como um plano de educação e de comunicação, com o objetivo de envolver as pessoas nos processos de mudança, incluindo ações de sensibilização, educação e treinamento.

A adoção da Qualidade como instrumento de modernização na Secretaria deverá levar em conta simultaneamente a sua dimensão formal – que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas – e a sua dimensão política, relacionada à competência para projetar e realizar ações que atendam às necessidades dos cidadãos. A gestão pela Qualidade instrumentalizará o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla: a **cidadania**.



O fator de coerência do Programa está na decisão estratégica de orientar todas as ações tendo como foco o cidadão enquanto destinatário dos serviços públicos e da ação do Estado.

A pesquisa realizada na secretaria Municipal de Administração Departamento de Recursos Humanos demonstrou os seguintes resultados:

5.3.3 E como estruturar um modelo de Gestão pela Qualidade para o serviço público?

Implantando Programas de Gestão Pública voltados para a criação de um município mais eficiente, capaz de oferecer ao cidadão plenas condições para o seu desenvolvimento:

### **1. Programa Qualidade no Serviço Público**

É preciso transformar o setor público de forma a trazer benefício ao cidadão.

### **2. Pesquisa de Satisfação do Usuário**

É necessário ouvir o cidadão e avaliar quais serviços públicos são instrumentos gerenciais fundamentais para a transformação do Estado.

### **3. Projeto Atendimento Integrado**

Aprimorar a qualidade do serviço público é aproximar a sociedade do Estado, aumentando a confiança e a credibilidade na Administração Pública e garantindo a satisfação do usuário.

### **4. Programa Nacional de Desburocratização**

Agilizar o tempo de resposta do Estado às solicitações do cidadão é valorizar a cidadania.

## **5. Programa Gestão Pública Empreendedora**

A Gestão Pública Empreendedora pretende criar um estado mais eficiente, capaz de oferecer ao cidadão plenas condições para o seu desenvolvimento.

## **6. Programa Valorização do Servidor Público**

Valorizar a busca, pelo servidor público de novas competências, aumentando sua empregabilidade e ampliando sua capacidade de contribuir para a modernização do Estado (Manual do PQSP. **Repertório**, p.8-11).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O princípio constitucional da eficiência, inserido no art. 37 da Constituição Federal do Brasil, através da Emenda Constitucional nº 19/98, traduz o anseio pela observância da otimização dos recursos públicos com vistas a atingir o máximo possível, bem como prestação adequada e ótima dos serviços públicos. Contudo, sua aplicação no âmbito da Administração pública é um desafio a vencer, uma vez que ainda carece de legislação infraconstitucional e de alguns instrumentos para que possa atingir a máxima efetividade possível.

Eficiência tem como corolário a boa qualidade. Era este o ingrediente que faltava para que a sociedade pudesse cobrar a efetividade de direitos relativos à educação à saúde e todos os serviços prestados pelo poder público, com bom nível. Isso faz com que o estado tenha que responder às expectativas quanto às suas funções básicas, principalmente as sociais.

Infiro que o Ministério Público pode agitar ação civil pública para que o Poder Judiciário profira tutela no sentido de determinar a realização do serviço ou obra com o mínimo de eficiência, cobrando-se em todas as esferas de Poder. Pode também o cidadão encetar ação judicial individual para forçar o Estado a garantir o serviço com grau mínimo de satisfatoriedade, a ser analisada pelo julgador.

O povo brasileiro não pretende riqueza. Basta vida digna com saúde, educação, renda regular e lazer, requisitos defendidos por qualquer sociedade socialista. O Estado pode e deve garantir meios para atender a estas necessidades com enfrentamento permanente de questões sócio econômicas, assegurando desenvolvimento sustentável.

Fazer valer o escrito na Constituição Federal tem sido o principal escopo de todos que vislumbram a realização das políticas sociais. Inegável que a atual Carta Constitucional traz avanços, mas falta implementação de direitos básicos.

Com a inserção da eficiência na C.F, o cidadão passa a ter direito de questionar a qualidade das obras e atividades públicas, exercidas diretamente pelo Estado ou por ente terceirizado. Nesta idéia, 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 dever de zelar pelo direito de todos que a ele forem cobrar boa qualidade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTRO, Carlos Alberto Pereira; LAZZARI, João Batista. **Manual do Direito Previdenciário**. 7. ed. São Paulo: LTR, 2006.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.

CHIMENTI, Ricardo Cunha. *et. al.* **Curso de Direito Constitucional**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil**. 10. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

FIGUEIREDO, Lucia Valle. **Curso de Direito Administrativo**. 5. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

FOZ DO IGUAÇU. **Avaliação de Desempenho**, Disponível em <<http://www2.fozdoiguacu.pr.gov.br/FozPrev/Formularios/Downloads.aspx>>. Acessado em 18 de ago. de 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto Municipal n.º 18.345/2008**. Disponível em <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/showingimg.pl?number=18345&year=2008&city=Foz%20do%20Iguaçu&state=PR&typ=d&wordkeytxt=>>>. Acessado em 30 de set. de 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar Municipal nº 107/2006**. Disponível em <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/cidades.pl?cidade=Foz%20do%20Iguaçu&estado=PR>>. Acessado em 05 de nov de 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar Municipal nº 112/2006**. Disponível em <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/cidades.pl?cidade=Foz%20do%20Igua%E7u&estado=PR>>. Acessado em 05 de nov de 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária Municipal nº 1997/1996**. Disponível em <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/cidades.pl?cidade=Foz%20do%20Igua%E7u&estado=PR>>. Acessado em 15 de nov de 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

JOHNSTON, Robert; GRAHAM, Clark. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4. ed. Atlas: São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Petronio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico - conceitos, metodologia, práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Minidicionário de Termos de Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

**PROGRAMAS de Assistência Social**. Disponível em <<http://www.mds.gov.br/sites/mds-em-numeros/paginas/estados/parana>>. Acessado em: 06 de out. de 2008.

**RELAÇÃO de Associados da ABIPEM**. Disponível em <<http://www.abipem.org.br/>>. Acessado em 20 de out. de 2008.

SANTOS, Fabiano Silva dos. (Org.) **Regimes Próprios: Aspectos Relevantes Gestão 2005/2007**. Curitiba: DB2, 2007.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart. JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.



## APENDICE

### Teste sua postura Ética como Gestor no Serviço Público

(marque conforme você discorde, ache aceitável, mas discutível, concorde)

1) Quando o atendente depara-se com uma pergunta sobre assunto técnico, difícil de ser respondida e explicada para o cidadão, recomenda-se sempre com muita educação e respeito para que este cidadão procure um especialista.

- 1. Discordo
- 2. Acho aceitável mas discutível
- 3. discordo

2) As pessoas idosas gostam de conversar e estendem o assunto mas do que o necessário: não lhes de atenção ou ficará o dia inteiro à sua disposição.

- 1. discordo
- 2. acho aceitável mas discutível
- 3. Concordo

3) A melhor forma para justificar atrasos e evitar discussões e informar o cidadão sobre as falhas no sistema de informática, na maioria das vezes verdadeira ou outra “mentirinha leve” que não prejudique a pessoas que pediu a informação nem o serviço público.

- 1. discordo
- 2. acho aceitável mas discutível
- 3. Concordo

4) Os chefes justos, responsáveis e éticos não concedem privilégios a nenhum funcionário, nem mesmo ao próprio filho.

- 1. discordo
- 2. acho aceitável mas discutível
- 3. Concordo

5) O acesso ao cidadão ao banco de dados de uso da repartição publica somente deve ser permitido mediante autorização de alguma chefia.

- 1. discordo
- 2. acho aceitável mas discutível
- 3. Concordo

6) Ainda que algumas atividades do setor publico não seja adequada o uso de tênis e camiseta, não vejo isso como um problema se as atividades são cumpridas no tempo certo e com perfeição pelo servidor.

- 1. discordo
- 2. acho aceitável mas discutível
- 3. Concordo

## ANEXO A

Prefeitura de Foz do Iguaçu - Windows Internet Explorer

http://www2.fozdoiguacu.pr.gov.br/portal2/home/

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Prefeitura de Foz do Iguaçu

**Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu**

PARANÁ BRASIL

FONE: (45) 2105-1000

**Órgãos do Governo**

- Secretarias
- Foztrans
- Fozprev
- Fundação Cultural

**Prefeitura 24 Horas**

- Concursos
- Legislação Municipal
- Portal 24 Horas
- Agência de Notícias
- Prestação de Contas
- Órgão Oficial
- Guia Azul
- Guia Amarela
- Compras e Licitações
- Protocolo Geral
- Portal do Servidor

**Destques**

**Obras da Prefeitura**

A Prefeitura de Foz do Iguaçu fez várias obras no município, como o Centro de Convivência do Jardim São Paulo, o Centro de Convivência do Morumbi, o Centro Educacional do Jardim São Paulo, escolas etc. Conheça aqui algumas obras da Prefeitura de Foz.

\* Fotos

**Centro Educacional Érico Verissimo** - Veja algumas fotos do Centro Educacional do Jardim São Paulo.  
**Hospital Municipal** - Veja algumas fotos do Hospital Municipal de Foz do Iguaçu.  
**Centro Educacional do Morumbi** - Conheça o Centro Educacional do Morumbi.  
**Centro Educacional Leonel Brizola** - Conheça o Centro Educacional de Três Lagoas.

**Serviços ONLINE**  
**Processos Protocolados**

**UFFI Municipal**

01/2009	47,34
01/2008	42,31
01/2007	39,83

**Conselho Municipal de Saúde**

Secretaria Municipal do Meio Ambiente

**SMMA**

**PLANO DIRETOR**

**ISSQN**  
 Declaração ONLINE

**NUPREV**  
 Núcleo de Pesquisa e prevenção do Infúculo em Foz  
 45 3521-1071

**Serviço Militar**

**Agência do Trabalhador**

**Câmara Municipal de Vereadores**

**H2FOZ**  
 O Portal das Cataratas

Intranet local 100%

monografia ... Documento2... Meu comput... MONOGRAFIA Caixa de ent... Prefeitura d... PT 13:46

**ANEXO B**

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRACAO  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
AVALIACAO DE ACOMPANHAMENTO DO SERVIDOR - TRIMESTRAL

Matricula: .....0      Loc.Trab: SMED - CMEI  
Nome do Funcionario: .....  
Cargo: .....      Ref.Salario: 39  
Data Adm: 21/09/2007      Posse: 21/09/2007      Per.Avaliacao: 14/11/2008 A 12/02/2009  
Competencia: 02 / 2009      Lotacao: ..... : 050603      15 MESES

Numero de Horas Faltas desde a admissao do Funcionario: 0

**OBJETIVO GERAL:**

Proporcionar a Administracao de Recursos Humanos da PMFI, informacoes sobre o comportamento funcional do servidor, principalmente quanto sua aptidao e capacidade para desempenho do Cargo.

**ANALISE DAS HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTOS:**

Indique a posicao em que o servidor se encontra, com referencia ao periodo de avaliacao considerado.

Utilize o conceito correspondente, analisando os fatores abaixo:

- AA - ATENDE PLENAMENTE os requisitos basicos para o exercicio de suas atividades;
- AP - ATENDE PARCIALMENTE os requisitos basicos para o exercicio de suas atividades;
- NA - NAO ATENDE os requisitos basicos para o exercicio de suas atividades.

F A T O R E S		AA	AP	NA
I 1 -	PRODUTIVIDADE: Capacidade de cumprir as missoes com destacada proveitabilidade	I	I	I
I 2 -	ASSIDUIDADE: Regularidade e exatidao no comparecimento ao local de trabalho.	I	I	I
I 3 -	DISCIPLINA: Pronta obediencia as ordens superiores, as leis, regulamentos e instrucoes.	I	I	I
I 4 -	IDONEIDADE MORAL: Interesse pelo trabalho e esforco pessoal, age em tempo habil, realiza com competencia as tarefas, age frente as situacoes de emergencia, soluciona os problemas.	I	I	I
I 5 -	CONDUTA ETICA: Capacidade de aceitar, assumir com responsabilidade as consequencias de suas acoes, atitudes, disponibilidade, bom comportamento pessoal profissional.	I	I	I

Recomendacoes: Tendo em vista a avaliacao dos fatores acima, indique os tipos de recomendações que poderiam ser aplicados para continuidade do desenvolvimento profissional do Funcionario:

---



---

COMENTARIOS: Sobre o desenvolvimento do servidor durante o periodo considerado e/ou em relacao a periodos anteriores:

---



---

Punicoes disciplinares sofridas durante o periodo:

---



---

Licencas gozadas durante o periodo: (dispensas medicas, lic.paternidade,etc.)  
<LT 10/10/2008a08/12/2008,>LT 10/10/2008a08/12/2008,>

P A R E C E R	J U S T I F I C A T I V A
( ) Apto - Atende os requisitos basicos da funcao	
( ) Nao Apto - Encaminhar para exonerao	

**OBSERVACOES/ASSINATURAS:**

Devera haver uma reuniao entre a chefia e o avaliado a fim de proporcionar o conhecimento da avaliacao e respectivos resultados.

Sendo o parecer "ENCAMINHAR PARA EXONERACAO", o avaliador devera anexar ao presente boletim um relatório Circunstanciado, contendo todas as informacoes e documentos que comprovem o parecer.

Foz do Iguaçu, \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Chefe imediato	Chefe Superior	Avaliado
CAMPO DESTINADO AO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - Nesse campo o avaliador do DPRH, informara a situacao do servidor, a essa unidade.		
( ) Reconducao	( ) Treinamento	( ) Solicitar Comparecimento
( ) Outros ... _____		
----- [ Assinatura do Avaliador do DPRH ] -----		











---