

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA ANGELA MARTINS VIEIRA



GESTÃO PÚBLICA INOVADORA: UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA  
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO PAMPULHA

CURITIBA

2019

MARIA ANGELA MARTINS VIEIRA

GESTÃO PÚBLICA INOVADORA: UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA  
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO PAMPULHA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Luiz Morais da Silva.

CURITIBA  
2019

Dedico este trabalho à equipe da Diretoria Regional de Educação Pampulha que me deu abertura para realizar o estudo sobre a administração pública deste setor, além da colaboração que obtive dos servidores para realização das pesquisas de satisfação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de uma forma ou outra contribuíram para que eu chegasse até aqui nesta jornada difícil que foi o curso de modalidade EAD através da Universidade Federal do Paraná. Primeiramente a Deus que me oportunizou a saúde e condições para ir aos encontros presenciais em Curitiba.

Agradeço a minha família, meus filhos em especial o Gabriel que me ajudou nas dificuldades com a tecnologia da informação e com o “*Abstract*” e meu esposo que dedicou seu tempo no lar aos afazeres doméstico para que eu tivesse tempo para os estudos. A minha mãe que me emprestou o seu notebook para que tivesse as condições materiais de fazer o curso na modalidade EAD.

Por fim agradeço os tutores da Universidade Federal do Paraná, em especial ao tutor Luciano, que sempre nos incentivava quando o tempo era escasso para entrega das várias atividades de cada módulo.

“Desvendar, gradativamente, “nossa geografia interna”, nosso próprio padrão de carências e medos, proporciona-nos uma base sólida de autoconfiança.” (NETO, Francisco do Espírito Santo, 1998 p. 32)

## RESUMO

O presente projeto de intervenção tem por objetivo analisar os motivos de (in) satisfação dos usuários e dos servidores, bem como a metodologia de trabalho da equipe da Diretoria Regional de Educação Pampulha (DIREP) que anseia por alterar os métodos burocráticos de trabalho por uma metodologia mais moderna, que possibilite atendimento aos anseios dos usuários de seus serviços. A proposta central deste trabalho é possibilitar o conhecimento sobre a gestão pública *adhocrática*, que é desburocratizada, inovadora e atende a qualquer organização pública e possibilitar a adoção deste tipo de gestão na DIREP. Neste sentido, o trabalho traz um relato sobre as transformações que passou a administração pública brasileira, o conhecimento sobre o objetivo de trabalho da DIREP, a formação dos seus servidores, o perfil dos usuários e as instituições que pertencem a este órgão. Então é feito o diagnóstico através de pesquisa qualitativa empírica com os servidores, análise de satisfação dos usuários e pesquisa quantitativa dos dados do sistema TAG da Ouvidoria de Belo Horizonte, que recebe as reclamações dos munícipes. Com isso, foi possível apresentar as seguintes propostas: gestão inovadora, análise de satisfação do usuário, valorização do servidor, administração humanizada e empática com o intuito de propiciar à equipe DIREP seguir na rota da transformação do *modus operandis* que tanto almejam. Espera-se que essas propostas de melhoria possam auxiliar a equipe da DIREP na busca por uma gestão pública mais moderna, inovadora e eficiente.

Palavras chaves: Inovação no setor público- Satisfação dos servidores- Satisfação dos usuários- Educação pública.

## ABSTRACT

The current monograph aims to analyze the reasons for (in) satisfaction of users and servers, as well the working methodology of the DIREP team who anxious to change the bureaucratic work methods by a more modern methodology, that makes it possible to attend to the wishes of the users of its services. The central hypothesis of this term paper is to enable knowledge about adhocratic public management, which is bureaucratized, innovative and suits any public organization and allows the adoption of this type of management in the DIREP. In this sense, the final paper provides a brief account of the changes that the Brazilian public administration has undergone, the knowledge about the work objective of DIREP, the formation of its servers, the profile of the users and the institutions that belong to this body. Then, the diagnosis is made through qualitative empirical research with the servers, analysis of user satisfaction and quantitative data search of the TAG system of the Ombudsman's Office of Belo Horizonte, which receives the complaints of the residents. Through this diagnosis, it was possible to make the following proposals: innovative management, user satisfaction analysis, appreciation of the server, humanized and empathic administration so that the DIREP team can follow the route of the transformation of the modus operandis that so wishes for. It is expected that these improvement proposals will help the DIREP team in the quest for more modern, innovative and efficient public management.

Keywords: Innovation in the public sector- Satisfaction of the servers- User satisfaction- Public education.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	19
FIGURA 2 AS CINCO PARTES BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO.....	29
FIGURA 3 FORMAS DE INTERDEPENDÊNCIA X CAPACIDADE DE ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS.....	30

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - NÚMERO DE RECLAMAÇÕES E DENÚNCIAS 2016 .....	31
GRÁFICO 2 - NÚMERO RECLAMAÇÕES E DENÚNCIAS 2017.....	32
GRÁFICO 3 - NÚMERO DE RECLAMAÇÕES E DENÚNCIAS 2018 ATÉ OUTUBRO.....	32
GRÁFICO 4 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	35
GRÁFICO 5 - PESQUISA EMPÍRICA EXAUSTÃO EMOCIONAL.....	36
GRÁFICO 6 - PESQUISA EMPÍRICA SATSFAÇÃO EMOCIONAL.....	36

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	25
TABELA 2 ESCOLAS E UMEIS DA REGIONAL PAMPULHA.....	29
TABELA 3 RELAÇÃO 2017 /2018.....	30

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

DIREP -DIRETORIA Regional de Educação Pampulha

EM -Escola Municipal

PBH -Prefeitura Municipal de Belo Horizonte

SMED -Secretaria Municipal e Educação

TAG -Tomás Antonio Gonzaga

UMEI -Unidade Municipal de Educação Infantil

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVO GERAL.....	16
1.3	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	18
2.1	O QUE É GESTÃO PÚBLICA.....	18
2.1.1	Poderes e deveres do servidor público.....	20
2.2	TRANSFORMAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	21
2.3	ORGANIZAÇÃO INTERNA DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS.....	23
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	26
3.1	CONTEXTUALIZANDO A DIREP.....	26
3.1.1	Prefeitura de Belo Horizonte.....	26
3.1.2	Sistema TAG da Ouvidoria do município de Belo Horizonte.....	30
3.1.3	Perfil usuários da DIREP.....	33
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	33
<b>4</b>	<b>PROPOSTAS TÉCNICAS</b> .....	38
4.1	GESTÃO INOVADORA.....	38
4.2	ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO.....	39
4.3	VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR.....	40
4.4	ADMINISTRAÇÃO HUMANIZADA E EMPÁTICA.....	41
4.5	RECURSOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS.....	42

<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO FINAL.....</b>	<b>44</b>
----------	-----------------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

O capítulo de introdução deste estudo está dividido em quatro sessões sendo: apresentação com a contextualização e o problema; o objetivo geral do estudo; os objetivos específicos e a justificativa do objetivo.

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Depois de passar por mudanças ao longo da história, a administração pública brasileira não está mais centrada somente nos procedimentos mecanizados, estruturados, hierarquizados, inflexíveis. Ela vem se estruturando para atender as demandas da sociedade de forma mais eficiente, eficaz e econômica. Neste sentido o servidor passa a ser o principal catalisador de uma gestão baseada na excelência e o recurso mais valioso no processo administrativo.

A pesquisa deste trabalho discorre sobre a gestão pública da Diretoria Regional de Educação Pampulha (DIREP), seus procedimentos administrativos, sua metodologia de atendimento ao público e às instituições municipais de educação desta regional e sobre a visão empírica dos servidores sobre suas ações, atitudes e sentimentos, como administradores deste órgão público. Este setor foi escolhido para esta pesquisa, primeiramente porque há abertura da Diretora e dos servidores para analisarem os pontos negativos e positivos de suas atuações e posteriormente, promoverem possíveis mudanças nos procedimentos administrativos burocráticos. Neste sentido a equipe deseja uma gestão menos burocratizada, sintonizando com o pensamento descrito por (FERREIRA,1996, *apud* SILVA, 2006 p 15) em que “o rigor no cumprimento do ritual burocrático e o apego às rotinas e à formalidade dificultam o alcance dos objetivos organizacionais e contribuem para a resistência às mudanças”.

Em segundo lugar porque a Diretoria de Educação Regional Pampulha (DIREP) é o setor da Educação do município de Belo Horizonte que promove atendimento de todas as demandas da educação provindas dos moradores, dos Diretores e professores das escolas municipais desta regional. É o órgão de

entrada e saída de todas as solicitações e requerimentos, orientações e resoluções educacionais da Pampulha.

Em terceiro lugar porque houve aumento no número de reclamações no Sistema TAG da Ouvidoria de Belo Horizonte, advindas do público sobre o atendimento das Instituições municipais educacionais da Pampulha e da própria DIREP, gerando desconforto e frustração entre os servidores da DIREP, caracterizando um problema que precisa ser analisado. O sistema TAG é um software da Ouvidoria de Belo Horizonte que permite seu acesso pelo público para fazer reclamações, elogios e denúncias. Recebeu o nome (TAG) que são as letras iniciais de Tomás Antônio Gonzaga, jurista e ativista político, participante da Inconfidência Mineira.

Este problema não sendo estudado com a devida atenção e continuando assim, poderá gerar impactos negativos para Sistema Público Educacional de Belo Horizonte. O absenteísmo, as licenças médicas, desvios de função dos servidores, ineficácia, ineficiência, morosidade, além do descrédito, do desrespeito, de estados exacerbados dos usuários e desbaratamento dos gastos públicos, são alguns destes impactos.

Neste contexto, a questão central que impeliu à pesquisa foi: **Como reduzir as reclamações dos munícipes e o desconforto dos servidores frente aos aspectos negativos que envolvem a gestão da Diretoria Regional de Educação Pampulha (DIREP) na cidade de Belo Horizonte?** As constatações que serão alcançadas por esta pesquisa serão úteis para propor mudanças na gestão, objetivando o alcance de uma dinâmica gestorial inovadora conforme a citação de MENDONÇA (2014):

[...] postura de interdependência nas operações, que contribua para ampliar as suas capacidades de selecionar e processar um volume cada vez maior de informações relevantes e, dessa forma, potencializar a execução do seu ciclo de gestão. (MENDONÇA 2014, p.18)

Assim, a pesquisa perpassa pelo conhecimento do setor público da DIREP, seus servidores, o Sistema TAG da Ouvidoria da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, o perfil dos usuários e um breve estudo sobre a gestão pública brasileira.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Este estudo tem por objetivo **propor melhorias na gestão pública da DIREP através de análise dos dados que confirmam ou refutam os motivos de (in)satisfação dos usuários e servidores com isso, abrir caminho para futuras melhorias na dinâmica da gestão da Diretoria de Educação Regional Pampulha (DIREP).**

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do delineamento do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram delimitados:

- Analisar a (in)satisfação do atendimento ao público pela DIREP através do sistema TAG junto aos usuários;
- Analisar a (in)satisfação dos servidores da DIREP através de pesquisa empírica individual;
- Identificar os pontos-críticos da gestão administrativa da DIREP para possibilitar uma futura alteração das rotinas do trabalho burocrático e hierarquizado para rotina de visão inovadora;
- Propor melhorias para a satisfação do público atendido e dos servidores da DIREP.

## 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Para que os órgãos públicos atendam com excelência as suas funções administrativas e sociais é necessário uma sintonia entre os anseios dos cidadãos e os deveres das instituições que são estipulados em leis. Mas estas leis, a qual o servidor se vê obrigado a seguir, muitas vezes coloca-o em uma posição de acareação com a comunidade, sofrendo agressões verbais, desrespeito e desvalorização.

Segundo MENDONÇA (2014) a impessoalidade das normas nas organizações, podem levar a uma inversão de valores que por sua vez geram a

desvalorização do ser humano, refletindo assim no atendimento precário das organizações públicas às crescentes demandas da sociedade.

Portanto, é necessário ter uma atitude reflexiva sobre a atuação da equipe na organização pública, cujo objetivo é atender os anseios da sociedade, promovendo práticas de capacitação intelectual e emocional, almejando a execução dos serviços prestados com qualidade e fornecendo indicadores de melhoria das condições gerais de trabalho, do bem-estar dos servidores e atendimento das expectativas dos cidadãos.

Com o diagnóstico formal da situação problema e análise dos dados colhidos, vislumbrará meios para transformar a gestão da DIREP em conformidade com as expectativas dos servidores e dos usuários, sendo profícua em realização profissional. “São as pessoas, portanto, a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional.” (CARVALHO, 1995 apud SILVA, 2006 p. 18). Por isso esse projeto se torna necessário e relevante, principalmente para a área de administração pública, para seus servidores, gestores e para os usuários.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para buscar o alcance dos objetivos propostos neste projeto, faz-se necessário abordar alguns tópicos que envolvem a administração pública brasileira com as respectivas visões de autores sobre os temas destes tópicos. Assim, são descritos o significado de gestão pública, os princípios básicos da gestão pública, os deveres e poderes do servidor público, as mudanças da administração pública brasileira ao longo da história, a comparação do modelo burocrático e do modelo gerencial de administração e por fim a descrição do processo gerencial menos burocrático.

### 2.1 O QUE É GESTÃO PÚBLICA?

Gestão pública são as ações, relações e processos do poder público para consigo mesmo, com os cidadãos e/ou instituições particulares. Essas relações são regidas e disciplinadas pela Constituição brasileira e pelo Direito Administrativo que estabelece alguns princípios básicos de orientação a todos os atos do poder público.

Para assegurar a coerência da ação do Estado, exercida por uma pluralidade de instituições estatais– que desempenham funções específicas e interagem com os mais diversos públicos – é que o Direito iria estabelecer alguns princípios básicos para orientar todos os atos da Administração Pública em todas e quaisquer circunstâncias. (COELHO 2014 p.49).

Os princípios da legalidade, da impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência regem todas as ações de todas as esferas da administração pública. Segundo COELHO (2014) o princípio da legalidade dispõe sobre a necessidade de todas as ações administrativas estarem em conformidade com as leis. O princípio da impessoalidade outorga sobre as ações dos servidores que discorrem sempre em nome do Estado. O princípio da moralidade estabelece o comportamento ilibado do servidor tanto na sua função como na sua cidadania. O princípio da publicidade transcorre sobre a difusão das informações pertinentes às ações administrativas. O princípio da eficiência foi acrescentado à Constituição

em 1998, por meio da Emenda Constitucional n. 19 e dispõe sobre a execução dos processos administrativos com racionalidade econômica de recursos e tempo.

É do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo-benefício. Não é possível imaginar que a Administração Pública seja eficiente se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem. (COELHO 2014, p. 57).

Segue abaixo a figura 1 que traz um resumo dos cinco princípios básicos que orientam todos os atos da administração pública.

Figura 1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



FONTE: Madeira, (2011 não paginado)

Em seu artigo científico, MIRANDA (2008) também elenca estes princípios expressos, mas esclarece que há outros princípios apontados pela doutrina administrativa e pela própria Constituição Federal. Informando sobre o princípio

Constitucional do processo administrativo disciplinar, que é subdividido em: Princípio do devido processo legal, que dá garantias ao servidor acusado de ser ouvido. E o princípio do contraditório e ampla defesa, que possibilita o direito a defesa por profissional devidamente qualificado. Através de sua explanação ela demonstra os valores destes princípios para se ter uma gestão ética e responsável.

### 2.1.1 Poderes e deveres do servidor público

Somando-se aos princípios constitucionais da administração pública os servidores e gestores exercem poderes proporcionais ao nível hierárquico que ocupam e cada poder incumbiu deveres que são originados dos princípios citados no item anterior. Há um conjunto de poderes que recaem sobre a sociedade civil (polícia e discricionário) e outro que recai sobre a administração pública: o poder hierárquico e o poder disciplinar.

Se ao poder exercido pelo agente investido em um cargo público não correspondesse certos deveres, estaríamos diante de um privilégio concedido a um indivíduo, e não de uma função do Estado a ser exercida no interesse público [...] (COELHO, 2014 p. 58).

Segundo MEIRELLES E FILHO (2015), o poder hierárquico e o poder disciplinar são o sustentáculo de toda organização administrativa. O poder hierárquico é um instrumento de organização, aperfeiçoamento e responsabilização dos serviços impondo aos servidores o dever de obediência. O poder disciplinar é a permissão para impor punição interna à servidores que cometem infrações no exercício de suas funções. Estes autores também apresentam o poder administrativo esclarecendo que advém da administração e varia em consonância com as exigências do serviço público, podendo ser usado isolado ou cumulativamente na execução de uma mesma função.

Em relação aos deveres COELHO (2014) lista os seguintes deveres dos servidores e gestores públicos:

**a)** Dever de agir, dever de prestar contas, dever de eficiência e probidade. O dever de agir impõe ao servidor esta obrigatoriedade quando a lei autorizar e

não fazer constitui crime de omissão sendo caracterizado no direito penal como prevaricação e quando há protelação em seu agir, o servidor comete o crime de procrastinação.

**b)** O dever de prestar contas está relacionado ao *accountability*, onde o servidor presta conta a sua chefia imediata, este ao seu superior, que submetem suas prestações de contas aos órgãos instituídos para tal fim onde finalizam o processo de prestação de contas para a sociedade.

**c)** O dever de eficiência deriva do princípio de eficiência que na sociedade contemporânea passou a ser exigido em todas as áreas do setor público.

**d)** O dever da probidade tem legislação própria nos estatutos do servidor, das três esferas de governo, informando diversas ações que são consideradas como improbidade administrativa, dentre elas o enriquecimento ilícito.

Sobre o descumprimento dos deveres e dos poderes pelo servidor público, é importante frisar:

Não pode, assim, deixar de cumprir os deveres que a lei lhe impõe, nem renunciar a qualquer parcela dos poderes e prerrogativas que lhe são conferidos. Isso porque os deveres, poderes e prerrogativas não lhe são outorgados em consideração pessoal, mas sim para serem utilizados em benefício da comunidade administrada. Descumpri-los ou renunciá-los equivalerá a desconsiderar a incumbência que aceitou ao empossar-se no cargo ou função pública. (MEIRELLES e FILHO 2015 p.91).

Portanto, é necessário que o servidor público tenha ciência destes deveres e busque respeitá-los no exercício de seu ofício, para não vir a cometer um ato ilícito ao descumprir um desses deveres, por falta de conhecimento.

## 2.2 TRANSFORMAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:

Historicamente a administração pública brasileira passou por três modelos básicos: o patrimonialismo, o burocrático e o gerencial de acordo com DAGNINO (2014). O sistema burocrático foi adotado no país em substituição ao modelo patrimonialista e predomina em todas as instâncias do poder público até os dias atuais. Este modelo no passado trouxe pontos positivos para funcionalidade da administração pública, como os concursos para provisão de cargos,

profissionalismo, moralidade e um sistema estruturado para as carreiras do setor administrativo. Mas na atualidade, se transformou em um modelo na qual suas características de estruturação, regulamentação, formalização, padronização, hierarquização e impessoalidade se tornaram obsoletas. A administração gerencial foi efetivamente inserida na administração pública brasileira através do Decreto Lei 200, voltada para o atendimento das demandas dos cidadãos se caracterizando pela eficiência nos serviços, controle dos resultados, avaliação de desempenho dos servidores, descentralização de poder com poucos níveis hierárquicos, flexibilização das organizações e separação da política e da administração.

Tendo como base de apoio uma estrutura pesada, burocrática e centralizada, a administração pública brasileira não tem sido capaz de responder, enquanto organização, às demandas e desafios da modernidade. As evidências disponíveis revelam como resultado destas deficiências e distorções: uma reconhecida incapacidade de satisfazer, de forma eficaz e tempestiva, às necessidades dos cidadãos; uma forma de funcionamento que prejudica a concorrência e a competitividade internacional do país e das empresas; falta de coerência do modelo de organização global; processos de decisão demasiado longos e complexos, que impedem a resolução, em tempo útil, dos problemas dos cidadãos e criam desconfiança em matéria de transparência e de legalidade; falta de motivação dos funcionários e desvalorização do próprio conceito. (MATIAS, 2008 *apud* MENDONÇA, 2014, p.34).

Com isso, os gestores devem buscar meios de adequar os pontos positivos do modelo gerencial, a partir do modelo burocrático, para amenizar os seus aspectos negativos principiando a execução de processos em uma visão inovadora (interdependência de fundo recíproco), na qual apresenta hierarquização mais horizontal favorecendo a reciprocidade, a velocidade na troca de informações e harmonização, gerando um sistema desburocratizado que proporciona resultados positivos na gestão da administração pública. MIRANDA (2008) disserta que o modelo burocrata não eliminou o modelo patrimonialista, confirmando a explanação de MENDONÇA (2014), sobre a junção dos dois modelos no Brasil. E a burocracia por ser processualista e rígida demais não atendia as demandas de melhoria da máquina estatal e à necessidade de

contenção dos gastos com a administração pública. O caminho para a instalação da administração gerencial que poderia trazer mais agilidade, efetividade, controle social com inferência de qualidade estava favorável com o fim do Regime Militar, mas a Constituição de 1988 representou um retrocesso com a volta do modelo Weberiano na administração pública. CHAVES, et al. (2015) também confirmam que o modelo burocrático não foi feliz em substituir o modelo patrimonialista, não havendo uma mudança radical para as transformações dos modelos patrimonialista para o burocrático e do modelo burocrático para o gerencial. Apresentam a mesma informação sobre a Constituição de 88 que foi um retrocesso em relação a adoção da administração pública gerencial.

É de se esperar que, com o passar dos anos e as mudanças de ordem política, econômica e social, as expectativas em relação aos serviços públicos tenham acompanhado a evolução das exigências populares. Para atender a essas expectativas foi necessária uma transformação no *modus operandi* da administração pública. (CHAVES, et al. 2015 p.17).

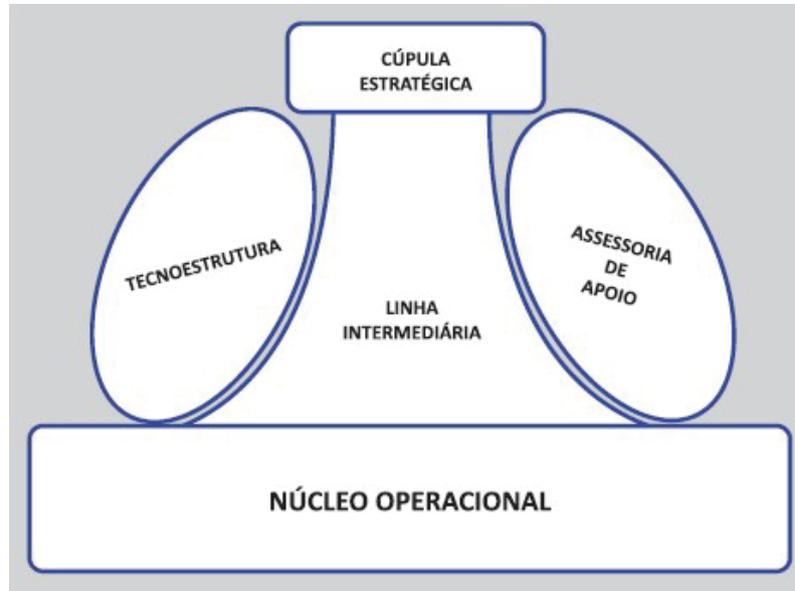
Fazendo uma congruência entre as explicações destes estudiosos, verifica-se a necessidade premente da transformação da administração pública brasileira, para atender os crescentes anseios e necessidades da sociedade. Pois à medida que a globalização ocorre e os conhecimentos vão sendo difundidos, os usuários dos serviços públicos vão se tornando mais exigentes e questionadores da qualidade dos serviços prestados.

### 2.3 ORGANIZAÇÃO INTERNA DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

As organizações públicas apresentam cinco componentes básicos em suas estruturas, identificadas por MINTSBERG (1995), como mostra a figura 2, onde a configuração varia conforme a interdependência adotada e o fluxo de ações. Os componentes são: cúpula estratégica (são inseridos os responsáveis pela gestão) núcleo operacional (equipe de trabalho básico), tecnoestrutura (analistas e seus assessores), assessoria de apoio (analistas de controle para padronizar os

modelos de atividades) e linha intermediária (gerentes que fazem a conexão entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica).

FIGURA 2 AS CINCO PARTES BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO

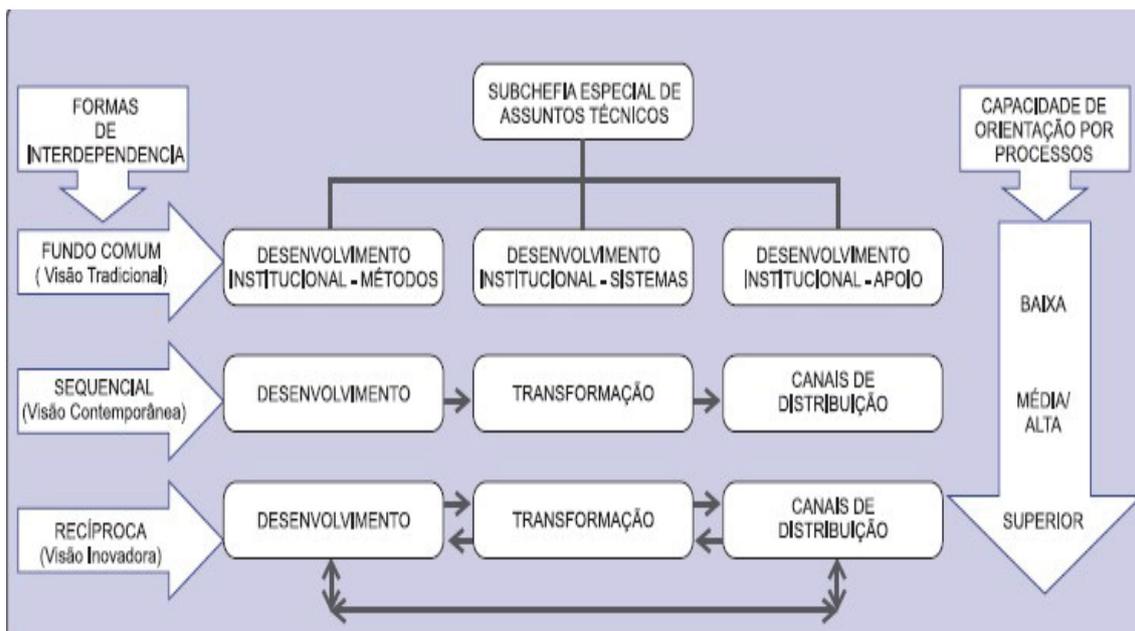


FONTE: Adaptada de MINTSBERG, 1995, p. 25

É necessário buscar formas de organização interna dos órgãos públicos que possa potencializar o grau de interdependência entre os diversos setores desta organização. Assim poderá ser alcançado a otimização dos procedimentos de gestão, fluidez nas informações e sucesso nos serviços prestados.

De acordo com MENDONÇA (2014) há 3 formas de interdependência entre os setores das organizações públicas e quanto menor esta interdependência, mais tradicionalista e burocrática é a instituição. Assim, segue na figura 3 o esquema das 03 principais formas de interdependência das organizações, na qual observa-se que o grau de orientação por processo aumenta, à medida que a interdependência aumenta, ocorrendo maior fluidez e processamento das informações:

FIGURA 3 FORMAS DE INTERDEPENDÊNCIA X CAPACIDADE DE ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS



FONTE: MENDONÇA, 2014, p.19 adaptada Nadler, 1993, p.18

Segundo LACOMBE (2004 apud MENDONÇA 2014, p.19) “Mintzberg idealizou uma organização sofisticada caracterizada por reduzido grau de formalidade e grande flexibilidade se adaptando em ambientes instáveis e complexos e realidades cambiantes”: a *adhocracia*. Que também é citada por Schultz (2016) como uma organização diversificada constituída de unidades independentes com ênfase no núcleo operacional.

Concluindo a revisão teórica sobre a gestão pública, segue abaixo, a tabela 1 que resume as principais características dos modelos administrativos adotados no setor público brasileiro. Esse resumo facilita a visibilidade de como se encontra a estrutura administrativa da DIREP e a possível configuração almejada pela equipe:

TABELA 1 MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública Tradicional	Nova Administração Pública	Novo serviço Público
Burocracia(estrutura e processos)	Reforma/ redução do Estado	Democratização nas relações
Planejamento	Eficiência	Diálogo, articulação ,intermediação
Controle	Produtividade	Cidadania

Eficiência	Descentralização das decisões	Construção compartilhada de objetivos e meios para alcançá-los
Centralização das decisões	Desburocratização	Gestão das pessoas
Homogeneização de procedimentos	Redução de custos	Respeito mútuo entre cidadãos e servidores públicos
Programas definidos de cima para baixo com menor variabilidade possível	Criatividade na execução	Gestores públicos: capacidade técnicas e políticas
Capacidade técnica dos gestores públicos	Regulação e controle	Estruturas de gestão colaborativas
	Empreendedorismo	Diversidade de meios para execução com responsabilidades compartilhadas entre Estado e sociedade.
	Competição	
	Ênfase à capacidade de regulação e controle pelos gestores públicos	

FONTE: DENHARD 2000 *apud* MATIAS PREREIRA 2012 p.16

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Este capítulo foi subdividido em duas sessões:

A primeira contextualiza a Diretoria de Educação da Regional Pampulha e apresenta subdivisões que trazem informações sobre a Prefeitura de Belo Horizonte, a Ouvidoria e o perfil dos usuários que buscam os serviços da DIREP. A segunda sessão trás o diagnóstico da situação problema desmembrada em quatro diagnósticos.

#### 3.1 CONTEXTUALIZANDO A DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO PAMPULHA

A Diretoria de Educação Regional Pampulha (DIREP) é o setor subordinado à Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, responsável pelas escolas municipais localizadas na Regional Pampulha.

##### 3.1.1 Prefeitura de Belo Horizonte

A Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) foi fundada em 29 de dezembro de 1897, pelo Decreto nº 1.088. A cidade começa em 1701 com a fundação do Arraial Curral del Rei. Em 1893, a cidade foi escolhida para ser a capital do Estado de Minas Gerais no século XIX, depois da constatação de que Ouro Preto, antiga capital, não possuía estrutura para expansão urbana. Quando se tornou capital de Minas Gerais, passou a ser chamada Cidade de Minas, em 1897. Foi nomeada Belo Horizonte somente em 1901. E, em mais de um século de história, Belo Horizonte é hoje uma das principais cidades do país. Para facilitar a administração do município e atender às demandas das comunidades, Belo Horizonte foi dividida em nove regionais: Barreiro, Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste, Pampulha e Venda Nova (representado na figura 4).

FIGURA 4 REGIONAIS DE BELO HORIZONTE



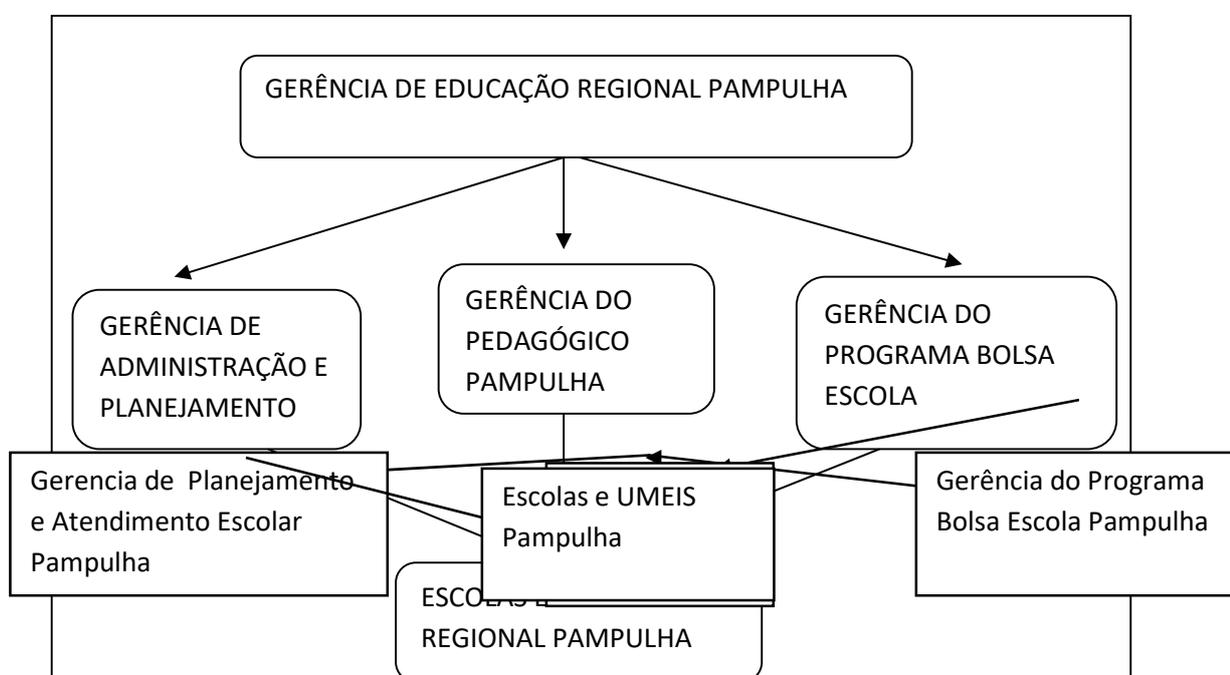
Fonte: PBH (2019)

Cada regional possui uma Coordenadoria de Administração Regional (CARE) com um Coordenador e um Chefe de Gabinete que são responsáveis pela administração da regional que representam. Às 09 regionais também possuem os Diretores da Educação, Saúde, Políticas Sociais, Comunicação, Fiscalização, Financeira com seus respectivos servidores, que são subordinados às Secretarias de mesmo nome.

A Regional Pampulha tem área de 51,03 Km<sup>2</sup>, possui 41 bairros e 18 vilas. Conforme o censo do IBGE de 2010, a população da região era de 148.370 mil habitantes, com estimativa de 226.110 habitantes em 2018.

A Diretoria de Educação Pampulha que é o órgão investigado neste estudo, localiza-se na Avenida Presidente Antonio Carlos, 7596, São Luis no Prédio da CARE Pampulha, mas é subordinada à Secretaria Municipal de Educação. Até 2017 a DIREP era denominada de Gerência Regional de Educação Pampulha (GEREDP) e possuía uma configuração mais compartimentalizada com a sua estrutura representada na figura 5.

FIGURA 5 ANTIGA ERSTRUTURA DA GERÊNCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO PAMPULHA



FONTE: Elaborado pela autora (2019)

A Gerência Regional de Educação possuía o Gerente de nível 1 responsável por este órgão e contava com três Gerentes de nível 2 responsáveis por cada setor da GEREDP e mais 20 professores para atender as demandas da comunidade local, das 15 escolas e das 15 UMEIs (Unidade Municipal de Educação Infantil) da Regional Pampulha e dos professores. Segue na tabela 2 a relação destas instituições municipais de educação, que são subordinadas à DIREP com o número total de professores de cada uma delas:

TABELA 2 ESCOLAS E UMEIS DA REGIONAL PAMPULHA

Escola	Nº professores	UMEI	Nº de professores
EM Anne Frank	64	UMEI Sarandi	41
EM Aurélio Pires	74	UMEI Santa Rosa	44
EM Carmelita C Garcia	66	UMEI Ouro Preto	46
EM Dom Orione	82	UMEI Engenho Nogueira	49
EM Francisca Alves	52	UMEI Castelo de Crato	41
EM Ignácio Andrade Melo	52	UMEI Universitário	42
EM José Madureira Horta	76	UMEI Santa Amélia	40
EM Júlia Paraíso	71	UMEI Vila Antena	26
EM Lídia Angélica	80	UMEI Braúnas	47
EM Maria de Magalhães Pinto	76	UMEI Itatiaia	44
EM Marlene Pereira Rancante	74	UMEI Manacás	39
EM Professor Amilcar Martins	75	UMEI Santa Branca	42
EM Professora Alice Nacif	68	UMEI Urca confisco	47
EM Santa Terezinha	83	UMEOI Castelo	
EM Henfil	09	UMEI Alaíde Lisboa	80
<b>TOTAL</b>	<b>1002</b>	<b>TOTAL</b>	<b>674</b>

FONTE: SGE/PBH (2019)

As instituições de Educação da Regional Pampulha em 2018 atenderam um total 18758 alunos sendo: 4437 na educação infantil, 133620 no ensino fundamental e 959 na Educação de jovens e adultos.

A partir de 2017 houve reestruturação das 09 regionais e de suas gerências, subordinadas às secretarias temáticas. A Gerência de Educação passou a denominar Diretoria Regional de Educação Pampulha (DIREP) contendo a seguinte estrutura:

- 1- Uma Diretora de Educação
- 2- Dois assistentes administrativos de horário integral
- 3- Dois professores de monitoramento de Inclusão horário integral
- 4- Um professor coordenador do Programa Escola Integrada
- 5- Um professor Coordenador da Educação de Jovens e Adultos (EJA)
- 6- Um professor coordenador dos projetos especiais
- 7- Quatro professores do monitoramento pedagógico

8- Um coordenador do programa família escola

9- Cinco estagiários

O trabalho na DIREP é realizado conjuntamente pelo Diretor, professores que acompanham ou coordenam os diferentes programas das escolas e UMEIs, assessorando as atividades das mesmas dentro de suas especificidades. Os administradores acolhem, processam, encaminham ou atendem as demandas vindas da comunidade da Regional Pampulha e das instituições municipais de educação, além de averiguar e acompanhar os quadros de professores e secretários das escolas e UMEIs.

Apesar da redução do número de Gerentes e dos professores, o número das demandas é crescente a cada ano, onde na tabela 3 está inserido o número de alunos, professores e de atendimentos realizados por esta Diretoria em 2017 e 2018, constatando o aumento das demandas.

TABELA 3 RELAÇÃO 2017 /2018

Ano	Nº de alunos	Número de professores	Média de atendimentos anual
2017	16599	1721	811
2018	18758	2074	1365

FONTE: SGE/PBH (2019)

### 3.1.2 Sistema TAG da Ouvidoria do município de Belo Horizonte:

A Subcontroladoria de Ouvidoria é um canal de comunicação direta entre o cidadão e a Prefeitura e tem como competência captar e examinar manifestações referentes a procedimentos e ações de agentes em serviço público, órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, bem como de concessionário e permissionário, conforme Decreto Municipal Nº 16.738, 6 de outubro de 2017.

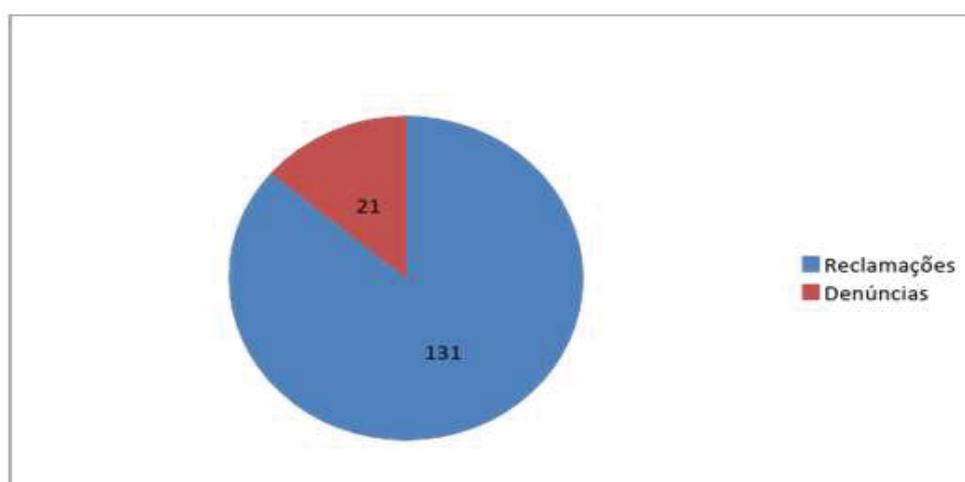
A Ouvidoria tem como objetivo identificar eventuais falhas que ocorram na prestação dos serviços, bem como apontar sugestões que ajudem a solucioná-las. Sua atuação fortalece o exercício da cidadania, incentivando a participação popular na administração pública. A Ouvidoria deve ser acionada:

Registrando pontos positivos e negativos apontados pelos cidadãos, a Ouvidoria representa um posto de escuta, na medida em que possibilita à comunidade expressar seus anseios, sendo uma importante ferramenta de avaliação da gestão pública, no sentido de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

A manifestação é uma forma de o cidadão expressar para a Ouvidoria suas reclamações, sugestões, elogios e solicitações dos serviços prestados pela Prefeitura de Belo Horizonte, além de denúncias de competência de apuração municipal. Assim, a Ouvidoria auxilia a Gestão Pública na correção de erro, omissão ou abuso de agente público municipal, procedimentos e ações referentes aos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo. Ao acionar a Ouvidoria pela internet, o cidadão deve descrever o mais claramente possível sua demanda, podendo registrar de maneira anônima, nominal ou sob sigilo. Para registrar a manifestação, o cidadão deve preencher os campos obrigatórios solicitados até a sua conclusão. Ao final do registro da manifestação, será fornecido um número de protocolo e uma senha, que serão solicitados para fazer uma consulta sobre o andamento ou acrescentar informações à sua manifestação.

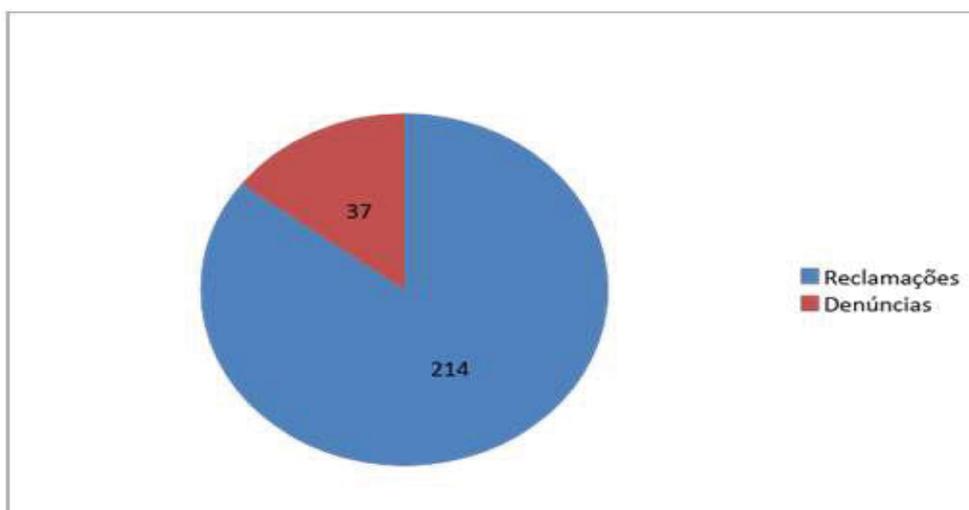
Segue os gráficos 1, 2 e 3 que comparam o número de reclamações e denúncias contra a DIREP e suas instituições de educação, feitas pelos cidadãos belorizontinos em 2016, 2017 e 2018:

GRÁFICO 1 NÚMERO DE RECLAMAÇÕES E DENÚNCIAS 2016



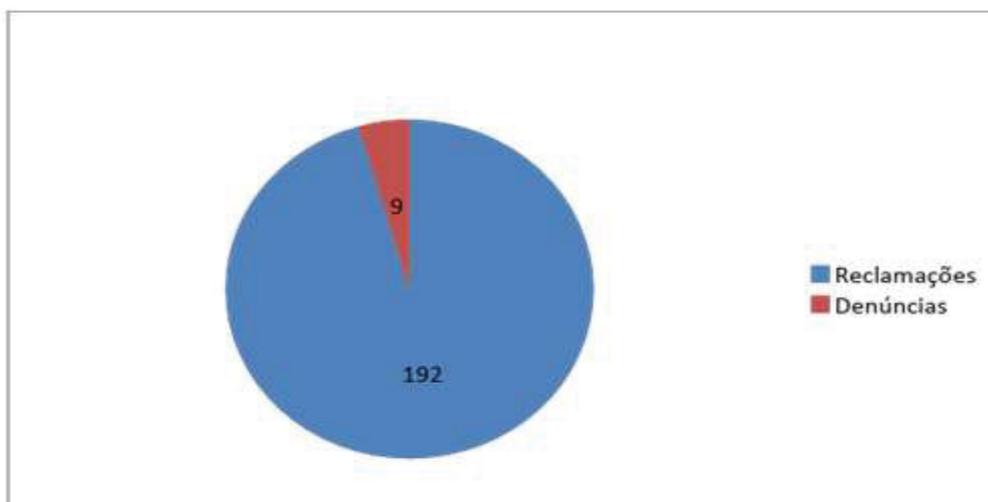
FONTE: SISTEMA TAG PBH 2016

GRÁFICO 2 NÚMERO RECLAMAÇÕES E DENÚNCIAS 2017



FONTE: SISTEMA TAG PBH 2017

GRÁFICO 3 NÚMERO DE RECLAMAÇÕES E DENÚNCIAS 2018 ATÉ OUTUBRO



FONTE: SISTEMA TAG PBH 2018

Como se pode verificar, houve aumento do número de manifestações de 2016 para 2017, mas em 2018 até o mês de outubro, percebe-se uma pequena redução das reclamações e maior redução em relação às denúncias.

### 3.1.3 Perfil dos usuários da DIREP

Os munícipes que procuram atendimento na DIREP são moradores da Regional Pampulha de classe baixa a média. Em sua maioria buscam vagas para seus(suas) filhos(as) nas instituições de educação municipais desta regional ou para resolução de conflitos com servidores destas instituições.

Os servidores que buscam os serviços da DIREP para requisições de seus direitos e solicitações diversas, são trabalhadores das instituições de educação municipal da Regional Pampulha, de classe média baixa a média alta.

Rotineiramente a média de atendimento ao público na DIREP varia de 5 a 10 por dia. Nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro essa média sobe para 50 a 80 atendimentos diários devido ao período de requisição de vagas pela comunidade local, encaminhamento dos alunos e atendimento aos servidores que solicitam transferências e os que ficaram excedentes. É a época mais estressante e desafiante para os servidores destes setores.

## 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A modernização da administração pública precisa ser um processo contínuo, e estruturado para atender as demandas da sociedade de forma eficiente, eficaz e econômica. Neste sentido o servidor passa a ser o principal catalisador de uma gestão baseada na excelência e o recurso mais valioso no processo administrativo. Portanto, procedimentos mecanizados, estruturados, hierarquizados, inflexíveis não favorece a oferta de serviços públicos que atendam com excelência as funções administrativas e sociais em sintonia aos anseios dos cidadãos.

Os órgãos públicos são formados por indivíduos que buscam objetivos comuns, se interagindo em uma estrutura sistêmica, onde cada servidor é um administrador de suas próprias tarefas, sendo influenciado e influenciando todo o conjunto, através dos relacionamentos positivos, se constituindo a estrutura básica das organizações. Portanto, é necessário que os servidores sejam profissionais responsáveis, comprometidos, capacitados e focados nos resultados.

A Diretoria de Educação Regional Pampulha (DIREP) é o setor da Educação do município de Belo Horizonte responsável por toda demanda educacional da Regional Pampulha e possui em seu quadro uma equipe com 13 professores, sendo 12 mulheres entre 30 e 60 anos de idade e 01 homem nesta mesma faixa etária. Todos são graduados em licenciatura e concursados na área de Educação pela PBH há mais de 20 anos, mas nenhum deles tem conhecimento mais aprofundado sobre administração, gerenciamento de processos e atendimento das demandas públicas. Porém, buscam executar suas tarefas da melhor maneira possível, sendo extremamente dedicados, comprometidos e interessados em promover transformações nas metodologias de trabalho e no atendimento aos cidadãos.

Apesar da boa vontade dos professores da DIREP, há falta de clareza e de orientações mais específicas que facilitem a execução das tarefas diárias, ocasionando desarmonia e desapontamento no ambiente de trabalho, além dos desajustes no atendimento às demandas da sociedade, que insatisfeita, recorre à Ouvidoria do município.

Para diagnóstico da situação problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa descritiva através de observação *in loco*, questionários e entrevistas junto aos membros da equipe da DIREP, pesquisa quantitativa dos dados do Sistema TAG da Ouvidoria e pesquisa de satisfação dos usuários.

**O primeiro diagnóstico** constatado, diz respeito à rotatividade dos servidores deste órgão, pois não há concursos para provimento dos cargos da Diretoria de Educação, sendo as vagas ocupadas por indicações. Assim, a cada mudança no cargo de Secretário de Educação de Belo Horizonte, ocorre mudança dos Diretores das DIREs, que por sua vez indicam os servidores de sua confiança para ocuparem as vagas destes órgãos.

Isso provoca impactos negativos para o aprimoramento das tarefas, pois o conhecimento e a experiência nos serviços administrativos adquiridos ao longo do tempo se perdem quando há troca dos servidores. Essa instabilidade na ocupação dos cargos, também gera apreensão, insegurança e desconfiança nos servidores, devido ao receio de perderem os cargos que ocupam.

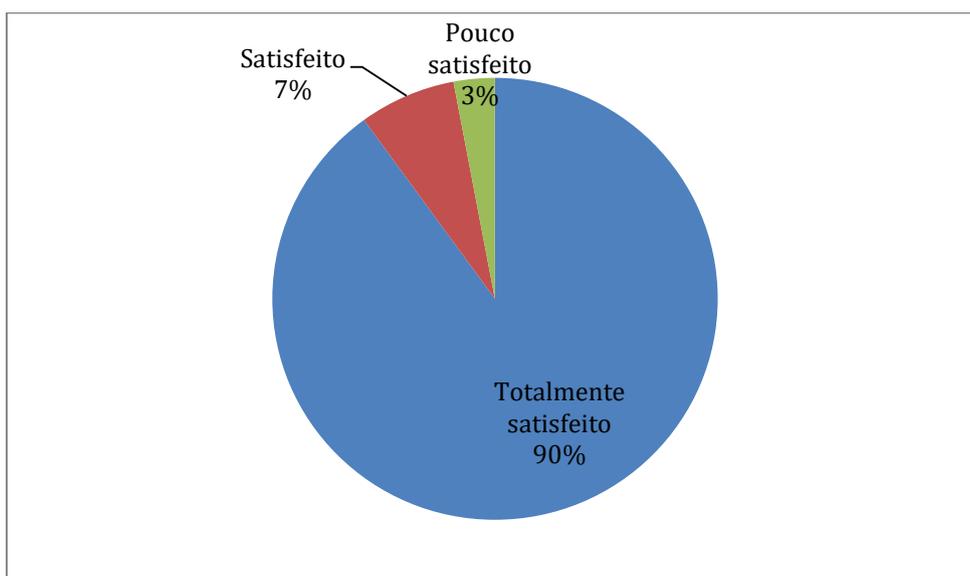
**O segundo diagnóstico** detectado, foi a redução drástica do número de cargos na DIREP, a partir de 2017 com a reestruturação da máquina pública. O

quadro que contava com 24 servidores, foi reduzido a 13 funcionários. Isso trouxe desestruturação em toda a dinâmica de funcionamento do setor, sobrecarga de trabalho, sentimentos de insatisfação, derrota, incapacidade e desorientação.

**O terceiro diagnóstico** aferido pela pesquisa quantitativa e qualitativa dos dados do Sistema TAG da Ouvidoria de Belo Horizonte, constata o aumento do número de reclamações dos munícipes junto este órgão. Mas ao analisar os conteúdos das reclamações, somente 10% se refere diretamente ao atendimento efetivado pela DIREP. Os outros 90% são reclamações imputadas às Instituições de educação da Regional Pampulha, que recaem sobre este órgão as responsabilidades para apurar as denúncias, aplicar as devidas correções e emitir resposta para o Sistema.

**O quarto diagnóstico** se refere à pesquisa qualitativa sobre os anseios e motivação dos servidores e a pesquisa de satisfação dos cidadãos que buscam os serviços da DIREP. Na pesquisa de satisfação do munícipe, 50 usuários responderam a pesquisa, onde foi utilizado questionários sobre o atendimento efetuado pela equipe, contendo 5 carinhas representando: totalmente satisfeito (azul), satisfeito (vermelho), pouco satisfeito (verde) insatisfeito (não houve registro) e totalmente insatisfeito (não houve registro), onde os dados são representados no gráfico 4.

GÁFICO 4 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

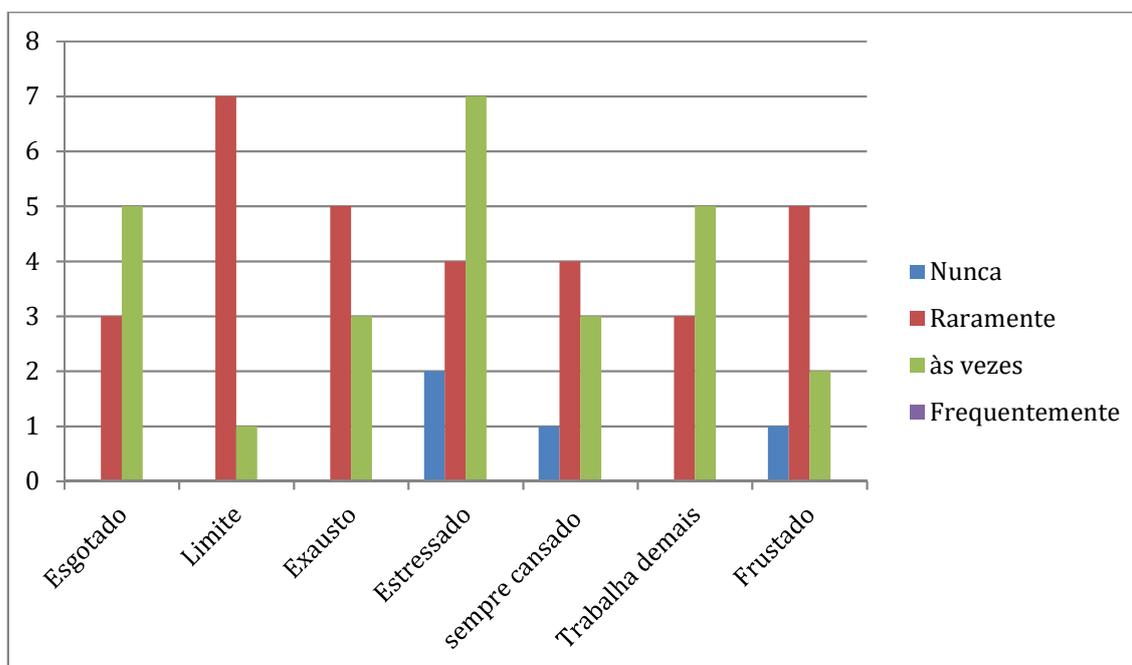


FONTE: Elaborado pela autora 2019

Como podem ser verificados no gráfico, dos 50 munícipes que responderam a pesquisa de satisfação, 90% marcaram estar totalmente satisfeitos com o atendimento efetuado pela equipe da DIREP, 7% satisfeitos e 3% pouco satisfeito. Não houve nenhuma marcação das carinhas que representavam insatisfeitos e totalmente insatisfeitos.

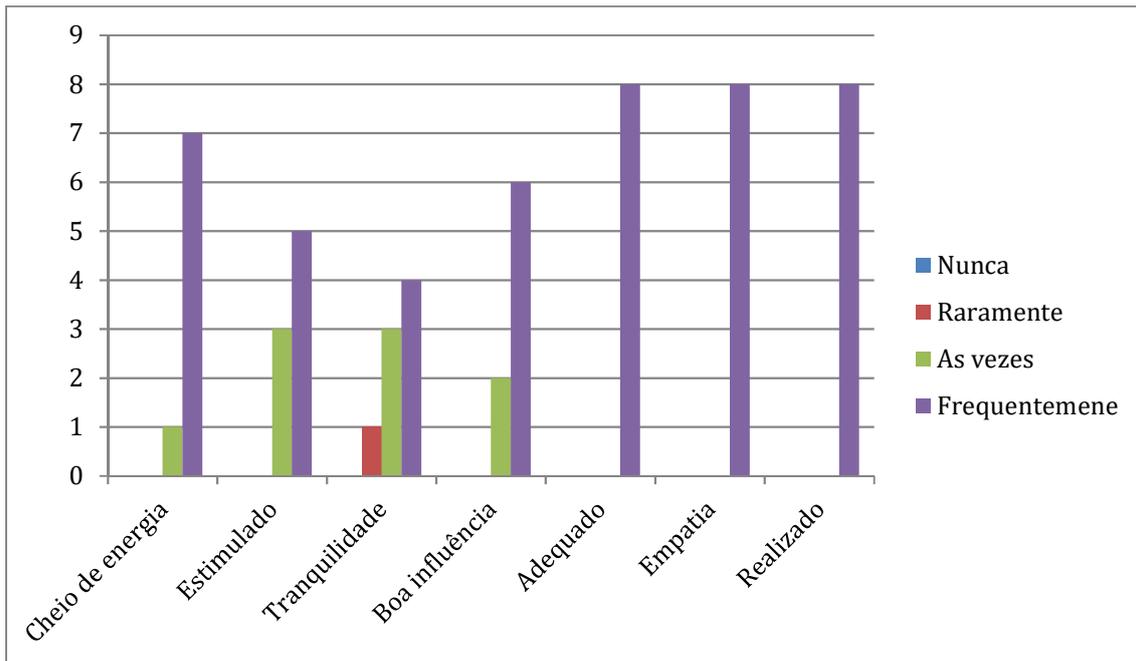
Na pesquisa empírica com os servidores, foi entregue um questionário contendo perguntas sobre itens que podem levar a exaustão emocional e itens que podem gerar satisfação emocional no trabalho, onde o servidor marcava uma das opções: Nunca, às vezes, raramente e frequentemente. Os gráficos 5 e 6 representam os resultados da pesquisa:

GRÁFICO 5 PESQUISA EMPÍRICA EXAUSTÃO EMOCIONAL



FONTE: Elaborado pela autora (2019)

GRÁFICO 6 PESQUISA EMPÍRICA SATSFAÇÃO EMOCIONAL



FONTE: Elaborado pela autora (201)9

Os gráficos 5 e 6 se trazem os dados da pesquisa empírica dos servidores, que individualmente responderam a itens que podem gerar exaustão emocional e itens que geram satisfação emocional. Diante dos resultados podemos verificar que no gráfico 5 os servidores em sua maioria informaram raramente e às vezes apresentarem alguns dos itens que podem desencadear exaustão emocional. No gráfico 6 a maioria dos servidores informou apresentar com frequência os itens que podem gerar satisfação emocional em relação ao trabalho.

## 4 PROPOSTAS TÉCNICAS

As propostas sugeridas para a solução dos problemas diagnosticados foram divididas em 4 tópicos: gestão inovadora, análise de satisfação dos usuários dos serviços prestados pela DIREP, valorização do servidor e administração humanizada e empática. E encerrando este capítulo há descrição dos recursos necessários para se colocar e prática as sugestões apresentadas.

### 4.1 GESTÃO INOVADORA

A Gestão Pública precisa dar ouvido aos cidadãos para estar preparada no atendimento social e dar respostas aos anseios dos munícipes e atingir seus objetivos em consonância com as metas estabelecidas nos planos diretrizes e orçamentos. (BONEZZI; PEDRAÇA 2008). Para seguir na rota da excelência, os servidores precisam conhecer, respeitar e cumprir os princípios da administração pública, estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal: **Legalidade** (observância da lei), **Impessoalidade** (sem alusão a pessoas), **Moralidade** (valores éticos), **Publicidade** (transparência) e **Eficiência** (fazer o que deve ser feito, da melhor forma possível com economicidade) Coelho (2014). Necessário também, o servidor ter ciência de que o objetivo da organização é o resultado ou resolução do problema, imprimindo esforços para atendimento às expectativas dos usuários. Neste sentido, necessário tirar o foco nos procedimentos e normas e adotar a flexibilidade e a criatividade como ferramenta de trabalho, para ir além dos problemas, promovendo inovações na organização que atua. Este ideal pode ser alcançado através de um plano de capacitação proposto por Matos:

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação. (MATOS 1982, *apud* CARVALHO et.al, 2014, p.6)

Nesta explanação constata-se que a mudança tão almejada na gestão pública brasileira que oferte serviços de qualidade aos usuários, não necessita de investimentos exorbitantes. Para iniciar o processo de mudança, necessário possibilitar a conscientização do servidor e propiciar a mudança do foco por métodos para resultados permitindo a vazão do potencial criativo dos membros da equipe.

A proposta de conscientização dos membros da equipe DIREP sobre os princípios da administração pública ocorrerá nas reuniões semanais da equipe no mês de fevereiro 2019. Essas reuniões já são previamente estabelecidas para tratar de assuntos e demandas do trabalho. Nessas reuniões já se promovia mudanças na metodologia da gestão burocrática visando o alcance de uma gestão democrática e inovadora, acatando assim as sugestões do grupo para concretização destas mudanças.

#### 4.2 Análise de satisfação do usuário

A democracia exercida em sua premissa deve oportunizar a participação do usuário dos serviços públicos no sentido de ser ouvido, de dar sua opinião em relação aos serviços prestados e muitos já tem a consciência do direito de exigir por melhores serviços prestados. O serviço público só tem razão de ser, para servir ao cidadão, nada mais justo buscar atender os anseios dos munícipes, dentro do possível. Nesse sentido o servidor precisa desapegar da exclusividade das normas e da burocracia e focar no usuário, para implementar uma gestão inovadora. O site do antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2019) informa:

[...] Esse modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, que expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão. O Modelo é atualizado e disseminado pelo Programa Nacional de Gestão Pública. (MPOG 2019, não paginado).

A busca pela melhoria na prestação dos serviços públicos deve ser um processo contínuo, englobando tanto as melhorias materiais de inovações, quanto às melhorias dos recursos humanos, através do estímulo à participação em cursos de capacitação. Além disso, é necessário imprimir às rotinas de trabalho, a criatividade, as potencialidades de cada servidor e a cultura de análise da satisfação do usuário para vencer os desafios das atividades diárias. Neste sentido BONEZZI E PEDRAÇA (2008, p. 23) explanam:

A Gestão Pública precisa ser avaliada para conhecer e dar resposta ao cidadão comum, quanto ao grau de adequação e coerência existente entre as decisões dos gestores e a eficácia, eficiência e economicidade com que foram administrados os recursos públicos para serem atingidos os objetivos e metas da organização, estabelecidos nos planos e orçamentos.

Portanto, uma maneira de reduzir o número de reclamações dos munícipes, é a implantação de pesquisa de satisfação do usuário, onde a organização investigando e diagnosticando os anseios dos cidadãos aliado ao conhecimento dos pontos negativos da equipe, apontados pelos usuários, terá meios para se adaptar e se corrigir.

A partir da análise de satisfação do usuário, realizada nesta pesquisa, foi sugerido e repassado para equipe o formulário utilizado, caso queiram dar continuidade desta análise como forma de monitorar o trabalho desenvolvido.

#### 4.3 Valorização do servidor:

Para que o servidor alcance todo seu potencial laborativo e tenha um desempenho eficiente, ele deve ter motivação para o trabalho. Segundo BONEZZI E PEDRAÇA (2008, p.31):

Sabendo que a motivação é essencial para o sucesso de qualquer atividade humana, o grande desafio é fazer com que as pessoas mantenham ao longo do tempo o mesmo entusiasmo que apresentam ao ingressar em cada serviço e, quando se trata do serviço público, o desafio é ainda maior.

Com o passar dos anos como servidor público na mesma função, o indivíduo que não vislumbra a possibilidade de ascensão na carreira, não é desafiado em suas potencialidades intelectuais e labora em um ambiente insalubre, perde sua autoconfiança, sua motivação e seu valor. Permanecendo essa situação, advém a apatia, o desinteresse pelo trabalho que acaba convergindo para o absenteísmo ou afastamento do serviço por ordem médica. De acordo com LOUREIRO E Marcos (2019, p. 09):

A melhor forma de aprimorar a autoconfiança é por meio do aperfeiçoamento contínuo. O servidor que se atualiza e busca a capacitação constantemente demonstra e transmite confiança em si e em sua capacidade. Essa confiança, que não deve ser confundida com soberba, é percebida pelo usuário.

Necessário propiciar um ambiente onde há valorização e reconhecimento dos bons servidores, dando-lhes os méritos pelos serviços bem feitos e pelos desafios vencidos, despertando-lhes a autoconfiança que é geradora de motivação. Segundo GIACOMINI, et.al (2001, *apud*, Silva, 2006, p.26):

A organização pública possa cumprir com sucesso sua função social, ela precisa cada vez mais de funcionários qualificados e motivados para bem servir. Justifica-se, então, a implementação de uma gestão voltada para as pessoas que identifique e desenvolva as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias tanto dos funcionários como dos gestores e que propicie, também, uma cultura de valorização, satisfação e comprometimento de todos os colaboradores.

Portanto, é possível manter a motivação do servidor e evitar a queda na qualidade do seu desempenho profissional, bem como o absenteísmo. Medidas de valorização, reconhecimento, méritos e desafios, demonstram eficácia para a excelência nos serviços prestados. A Direção da equipe DIREP, já fornece à equipe feedback das ações desenvolvidas, no intuito de dar o devido merecimento aos pontos positivos e desafios a vencer dos pontos negativos.

#### 4.4 ADMINISTRAÇÃO HUMANIZADA E EMPÁTICA

A empatia é um sentimento que pode ser trabalhado e desenvolvido, significando a capacidade de se colocar no lugar do outro e é oposto a apatia (Silva e Nascimento 2015). De acordo com Loureiro e Marcos (2019) a empatia é um fator de extrema importância para a excelência no atendimento, onde o comprometimento, a atenção e a paciência se faz presente para solucionar os problemas em uma relação amistosa de apoio ao cidadão/usuário. Essas qualidades são essenciais para o alcance de uma gestão humanizada, onde os servidores são conscientes de seu papel e do papel da organização.

É preciso entender a missão da instituição, porque é a atuação das pessoas que constitui o sucesso da entidade, garantindo a própria sustentação e o crescimento de todos num cenário de melhoria contínua. LOUREIRO E MARCOS (2019 p. 09).

Segundo SILVA (2006) a gestão pública humanizada preconiza a desburocratização dos processos, a descentralização das decisões, a delegação de tarefas, o trabalho em equipe, a criatividade, a liberdade de expressão e reduzida formalidade no ambiente de trabalho. Essas orientações estão em total sintonia com a gestão inovadora, em assim sendo, a gestão humanizada é contemplada na gestão inovadora, que além destas propostas, cuja visa a prestação de serviços com qualidade, eficiência e eficácia, atendendo aos anseios do cidadão.

Esse último tópico é o anseio de toda equipe da DIREP, que almeja ser uma organização de gestão humanizada e empática. E através desta pesquisa, pode ser constatado que o caminho para esse objetivo já está sendo trilhado e o grupo não tinha essa percepção. A partir deste vislumbre aliado à implementação das propostas sugeridas, a DIREP poderá concretizar o seu anseio.

#### 4.5 RECURSOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS

A implementação das propostas não necessitará de recursos financeiros. Os recursos necessários serão o humano e o de tempo para reunião da equipe se informar, conscientizar e se capacitar.

Como não há obrigatoriedade e definição de prazos para implementação das propostas sugeridas, não será possível fazer uma análise dos resultados esperados para este estudo. Mas foi sugerido à equipe fazer uma análise de comparação do quantitativo de reclamações na TAG da Ouvidoria de Belo Horizonte, com os resultados compilados nesta pesquisa e também a comparação da pesquisa de satisfação do usuário.

## 5 CONCLUSÃO FINAL

O presente estudo teve como meta, analisar a insatisfação dos munícipes em relação aos serviços prestados pela DIREP e pelas Instituições de Educação da Regional Pampulha, que geravam registro de ocorrência no sistema TAG da Ouvidoria do município de Belo Horizonte. Bem como a análise dos anseios e dificuldades dos servidores deste órgão frente à crescente demanda dos serviços e das reclamações e denúncias dos munícipes, sendo esta a referida proposta de intervenção.

Na pesquisa qualitativa de satisfação dos usuários, aliada a pesquisa quantitativa do número de reclamações e denúncias do Sistema TAG, foi diagnosticado que houve aumento no número de registro neste sistema, mas foi na mesma proporção ao aumento do número de atendimentos realizados pela equipe. Além disso, 90% destas ocorrências se referiam a situações conflituosas entre cidadãos e servidores das Instituições de Educação desta regional e somente 10% tinha referência direta com os servidores da DIREP. Nos demais diagnósticos constatou-se que os anseios e dificuldades da equipe, estão relacionados ao desejo deste grupo em fazer o melhor para os munícipes e para as Instituições Educacionais Municipais da Pampulha, aliado à insegurança advinda das mudanças de estruturação por qual passou todos os órgãos da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte em 2017. Neste desejo de fazer o melhor, foi diagnosticado que a equipe estava na busca de metodologias de trabalho menos burocrática e mais sintonizada aos anseios dos cidadãos, mas não possuíam embasamento teórico necessário para a adoção de novas metodologias de trabalho. Através da revisão teórica desta pesquisa foi propiciado à equipe noções sobre a administração desburocratizada e sugerido propostas de mudanças que poderá levar a uma gestão inovadora, o grupo da DIREP.

O estudo propiciou a constatação de que o grupo de trabalho da DIREP possui servidores qualificados, competentes, empenhados em fazer um trabalho de qualidade, que buscam atender da melhor forma possível e dentro da legalidade os anseios dos cidadãos. Também, estão dispostos a se capacitarem para atender as demandas da sociedade cada vez mais exigentes em seus direitos. Há harmonia entre o grupo, respeito, união, ética profissional, relações

amistosas de trabalho. A Diretora desta equipe é uma líder liberal, que, democratiza as decisões, compartilha os méritos com a equipe, está aberta às propostas de melhoria dos serviços prestados e percebe o potencial de cada membro, corroborando para que esse potencial transpareça e dê frutos positivos para a equipe de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL no Brasil. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/05/administracao-publica-gerencial.htm>>. Acesso em 28 dez. 2018

BELO HORIZONTE. Disponível em: <<https://www.thecities.com.br/Brasil/Minas-Gerais/Belo-Horizonte/hist%C3%B3ria/1763/>>. Acesso em 02 jan. 2019

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal**. Caxias do Sul: Ed Educ, 2005. Excerto da obra. Disponível em: <[https://gabrielaslotta.files.wordpress.com/2018/02/1352126757texto\\_1\\_-\\_fundamentos\\_conceituais\\_em\\_gestc3a3o\\_no\\_setor\\_pc3bablico.pdf](https://gabrielaslotta.files.wordpress.com/2018/02/1352126757texto_1_-_fundamentos_conceituais_em_gestc3a3o_no_setor_pc3bablico.pdf)>. Acesso em 03 jan. 2019.

BONEZZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia. **A Nova Administração Pública: reflexão sobre o papel do servidor público do Estado do Paraná**. 42f. Monografia (Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) Universidade Estadual de Londrina 2008.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva. et.al; **Administração pública: um estudo de caso**. UFSJ, 2014. Trabalho apresentado 12. SIMPÓSIO EM EXCELENCIA DE GESTÃO TECNOLÓGICA, Resende RJ 2015

CHAVES, Elisângela André de Oliveira. et al. **Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**, Volume 2 [Livro eletrônico] Salvador: Pontocom, 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] :CAPES : UAB, 2014.

COSTA, W. S. da. **Resgate da Humanização no Ambiente de Trabalho**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr/jun 2002.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. 3 ed. rev. atual. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :UAB, 2014

LOUREIRO, Gustavo Furieri; MARCOS, Andrea Resende: **Excelência no Atendimento e Boas Práticas no Serviço Público**, Prefeitura de Vitória

MADEIRA, José Maria P. **PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Disponível em: <[www.m.sabedoria.politica.com.br/administracao-publica-principios](http://www.m.sabedoria.politica.com.br/administracao-publica-principios)> Acesso 26 dez. 2018

Mapas Regionais. Disponível em:

<<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/contents.do?evento=conteudo&idConteudo=39048&chPlc=39048&viewbusca=s>>2019. Acesso 03 jan 2019.

MATIAS, Pereira José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea** 2ed Atlas, São Paulo 2008.

MATIAS, Pereira José. **Modelos de Administração Pública- Compreensão e Fundamentos**. Universidade de Brasília Brasília – DF, 01 de fevereiro de 2012 Curso APO 2012. Aula III. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1057/3/Aula%20%20-%20Jos%C3%A9%20MatiasPereira%20%28D3.1%20%E2%80%93%20Debate%20Contempor%C3%A2neo%20da%20Gest%C3%A3o%20P%C3%ABlica%29.pdf> Acesso em 18 dez. 2018.

MEIRELES, Hely Lopes; FILHO Emmanuel Burle. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. / Atual. São Paulo: Malheiros, 2015. Ebook. Disponível em: <<https://kupdf.net./direito-administrativo-brasileiro-hely-lobes-meirelles>> Acesso: em 26 dez 2018

MENDONÇA, Ricardo. **Processos administrativos**, 3ed. rev. atual Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília CAPES: UAB, 2014

MIRANDA, Maria Bernadete. **PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DO DIREITO ADMINISTRATIVO**. Revista Virtual Direito Brasil, volume 2, nº 2, 2008. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/>>. Acesso 20 dez 2018

O QUE É MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA - MEGP Disponível em:< <http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos/o-que-e-o-modelo-de-excelencia-em-gestao-publica>>. Acesso 28 dez 2018.

PATRIMONIALISMO. Disponível em:<<http://brasilecola.uol.com.br/politica/patrimonialismo.htm>> Acesso 21 dez 2018

**PBH Ouvidoria**. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/ouvidoria>> Acesso em 03 jan 2019.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Da Administração pública burocrática à Gerencial**. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Ed FGV, 1999. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em 8 jan. 2019.

SCHUTZ, Glauco. **Introdução à Gestão de Organizações**. Coordenado pela SEAD/UFRGS Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Ebook. Disponível em: <[www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf](http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf)>. Acesso em 29 de dez. 2018.

SILVA, Mirian Gabriela; NASCIMENTO, Sufia Angela. **A Importância da Empatia no Serviço Social**. Revista UNIJIPA Nº 02 JULHO 2015.

SILVA, Andreia Vieira. **A Gestão por Competência Como Ferramenta de Inovação da Administração Pública**: um estudo de caso na SRTE/PB. 2015 58f. Dissertação (Especialização em Gestão Pública)- Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba, Paraíba.

SILVA, Patrícia dos Santos. **Gestão Humanizada no Setor Público**:Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT). Dissertação (Bacharelado em Administração)-Universidade Federal de Feira de Santana 2006.

**SISTEMA DE GERENCIAMENTO ESCOLAR (SGE)**. Disponível em <http://intraneteducao.pbh.gov.br>. Acesso em 03 jan. 2019. (Acesso restrito à instituição)