

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

**O SERVIÇO PÚBLICO E A IMAGEM DO SERVIDOR
PÚBLICO – UFSM: UM ESTUDO DE CASO.**

Daniele Garcia Cavalheiro

Santa Maria/RS, Brasil
2012

O SERVIÇO PÚBLICO E A IMAGEM DO SERVIDOR PÚBLICO – UFSM: UM ESTUDO DE CASO.

Daniele Garcia Cavalheiro

Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública Municipal.**

Orientador: Prof. Mauri Löbler

Santa Maria/RS

2012

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de
Especialização

**O SERVIÇO PÚBLICO E A IMAGEM DO SERVIDOR
PÚBLICO – UFSM: UM ESTUDO DE CASO.**

Elaborada por

Daniele Garcia Cavalheiro

Como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública Municipal

COMISSÃO EXAMINADORA:

Professor Mauri Leodir Löbler

Professora Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Professor José Odim Degrandi

Suplente: Ítalo Fernando Minello

Santa Maria, dezembro de 2012.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 26
QUADRO 2 26
QUADRO 3 27

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	30
TABELA 2	33
TABELA 3	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
1.1. Problematização e Objetivos	08
1.2. Justificativa	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Serviço Público	10
2.2 Servidor Público	14
2.3 Imagem do Servidor Público	18
3 METODO	24
3.1 Instrumento e forma de coleta.....	25
3.2 Unidade de Análise.....	27
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	30
5 CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS.....	41
ANEXO	

1. INTRODUÇÃO

Vive-se um novo tempo, no qual tudo e todos mudam rapidamente pressionados pela velocidade das transformações sociais e tecnológicas. Todo esse processo de transformações pode-se afirmar: é fruto da construção de conhecimentos. Na atualidade o aprendizado contínuo se faz obrigatório uma vez que a enxurrada de novas informações invade e modifica tudo diariamente, tornando necessária a transformação de informações em conhecimento.

São grandes as mudanças que estão acontecendo na sociedade, de modo especial no serviço público. Com a substituição das tarefas mais simples pela máquina bem como a tendência de redesenhar a estrutura do serviço público para se obter maior produtividade e melhor qualidade, exige-se de todos os servidores um grau de excelência no que fazem. Mais do que eficiência, espera-se hoje do mesmo, uma supereficiência.

Conforme Litto (1998), existem qualidades necessárias para se alcançar o sucesso em um ambiente de trabalho, qualidades essas que, na visão do autor geram confiança: cumprir promessas, compartilhar, ser justo, usar sabedoria e ser autêntico, sendo, a autenticidade, considerada pelo mesmo, a base da confiança e a responsável pelo elo de relacionamentos.

O ambiente social, político e econômico, na concepção de Litto (1998), têm sido marcado, nos últimos anos, por um processo de mudanças quase assustador: novas tecnologias, novos padrões de exigências dos consumidores, intensificação da concorrência, mercados globalizados. Desse ambiente de mudanças, segundo o mesmo autor, praticamente nenhum setor, nenhuma empresa escapa.

E assim, chega-se ao século XXI, vivendo uma nova forma de evolução. É a revolução do mercado de trabalho com a ameaça da extinção de empregos, cargos e até mesmo de algumas profissões.

Nesse contexto, podem ser inseridos inclusive os funcionários públicos, que já conquistaram a sua posição no mercado de trabalho e que agora, diante desse novo cenário, devem começar a se preocupar – pois essas mudanças dizem respeito ao seu futuro. Cada vez mais é necessário que os funcionários públicos se tornem profissionais cada vez mais qualificados, o que não é tão fácil. Para reservar seu

lugar na lista dos profissionais bem sucedidos, é preciso que se preparem para melhorar seus conhecimentos e estar em formação constante. Sabe-se que a época dos especialistas está se acabando. Aquele funcionário que sabe tudo sobre determinada área, mas só dela, está condenado à extinção.

Para sobreviver às atuais mudanças, não basta que se encontrem soluções para os problemas, é preciso que essas soluções sejam transformadas em conhecimento, incorporando-os na vida das organizações.

É nesse contexto que Ferlie et al. (1996) analisa a reordenação do papel do Estado na sociedade contemporânea, pela busca de modelos distintos de gestão, o que tornou-se o pano de fundo de processos de reestruturação estatal, a partir da crise do modelo do Estado do bem-estar social no Reino Unido, em particular, em fins da década de 1970. Segundo Ferlie et al. (1996) os anos 1980 marcaram a propagação de mudanças no setor público em vários países, tendo como referencial a nova Gestão Pública. Foi a partir do Governo Collor, que no Brasil a discussão em torno das reformas do papel do Estado se tornou central e foi aperfeiçoada a partir de 1995, no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, passando a constituir uma proposta ampla e concreta, visando mudanças inerentes em aspectos de cunho previdenciário, político e administrativo.

Ainda conforme Ferlie et al. (1996) tendo como referencial a chamada nova Gestão Pública, os anos 1980 marcaram a propagação de mudanças no setor público em vários países. Tais mudanças não foram exclusivas do Reino Unido, e os autores afirmam que tais processos não apresentam uma convergência comum, assumindo, assim, características distintas em cada país, dependendo das suas características históricas, culturais e políticas.

Com o objetivo de refletir sobre o Serviço Público e a Imagem do Servidor Público, este trabalho monográfico está constituído de quatro partes distintas:

- Primeira etapa do trabalho: introdução e objetivos.
- Segunda etapa do trabalho: fundamentação teórica sobre o serviço público, o servidor público e a imagem do servidor público.
- Terceira etapa do trabalho: análise do caminho metodológico percorrido ao longo do processo desse trabalho monográfico, apresentando resultados do que foi pesquisado, e, finalizando, as considerações finais.

1.1 Problematização e Objetivos

No presente trabalho, problematizou-se a questão da imagem do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria. O estudo foi efetivado a partir de uma busca do conhecimento da conceituação e de alguns atributos legais do serviço público e do servidor público, objetivando responder à questão: qual a imagem que os usuários possuem dos servidores públicos da Universidade Federal de Santa Maria?

Assim, o objetivo geral da pesquisa foi conhecer a imagem do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria do ponto de vista do cliente usuário dos serviços oferecidos no campus universitário.

1.2 Justificativa

Segundo Maximiano (2011), a sociedade é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações.

Vive-se nas últimas décadas, transformações econômicas, sociais e tecnológicas que trouxeram a reforma do Estado e de sua administração para o centro das discussões políticas. Neste contexto, conforme Paula (2005) foi realizada mudanças na forma de organizar o Estado e gerir a economia nacional, mas a evolução das práticas administrativas em direção ao interesse público e à democracia ainda permanece um desafio.

A qualidade do serviço de atendimento ao público dentro da realidade brasileira, principalmente no âmbito federal, apresenta-se como um desafio que demonstra a exigência de transformações urgentes.

Assim, o estudo e pesquisa justificam-se pelo fato de o setor público na sociedade atual estar sofrendo alterações pelo ambiente no qual pratica suas operações, transformando-se em um sistema de relações de troca frequentes no

qual também se assistem a mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus usuários. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser considerado como altamente tumultuado o que o transforma num conjunto de condições cada vez mais dinâmicas e complexas, cabendo ao servidor público adequar-se a esse contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Serviço Público

Segundo Carvalho (1995), a organização pública vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças do mercado, bem como com as novas exigências da sociedade. Isto se dá porque a organização pública, como toda organização é um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciada.

Os autores analisados: Carvalho (1995), Di Pietro (2004), Lima (2010), Meirelles (1999), Neto (2000), Paula (2005), consideram que a noção brasileira atual do que seja serviço público foi importada da França, onde o mesmo teve seu marco inicial a partir da Revolução Francesa, tendo se firmado como escola do serviço público no século XIX. A partir da revolução francesa, começa a haver uma maior definição das atividades do Estado, que ainda faz muito pouco pela sociedade. A prestação dos serviços pelo Estado é mínima e a noção de serviço público é muito restrita, assim, a sociedade começa a se organizar para satisfazer suas necessidades.

Na época Imperial não havia determinação do que era "o bem para a coletividade", valia apenas o que o Rei decidia, o que o Rei queria. Ele impunha as regras, as leis e tinha o poder sobre tudo e todos. Segundo Paula (2005), o Estado Brasileiro se caracterizava como uma unidade política centralizada na figura do rei e de seus conselheiros. Persistia assim, uma confusão de atribuições e poderes nos órgãos da administração geral e civil. Os cargos públicos não eram profissionalizados e a organização governamental era muito mais um bem a ser explorado do que uma estrutura funcional a serviço do interesse público.

Essa mesma autora considera ainda, que a herança colonial contribuiu para que a centralização do poder na cúpula e o autoritarismo do poder público se tornassem traços distintos da administração pública brasileira, que persistiram durante a República Velha (1889-1929) e a era Vargas (1930-45). As primeiras tentativas de profissionalização do serviço público ocorreram no governo Vargas.

A partir da segunda metade do século XX o serviço público começa a ser visto de outra forma, pois a Constituição cria uma série de direitos e garantias ao cidadão que devem ser cumpridas pelo Estado. A Constituição define claramente quais são os serviços públicos que devem ser prestados aos cidadãos e a quem compete sua execução, dentro das esferas Federal, Estadual ou Municipal. Com esta definição e determinação de deveres, podemos afirmar que o Estado deixa de ser um Estado Mínimo para ser um Estado Social, com uma postura intervencionista e de providência.

Meirelles (1999) define serviço público como todo aquele prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.

Segundo Di Pietro (2004), serviço público é toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as atividades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.

Já para Neto (2000), o conceito tradicional de serviço público é a atividade da administração pública que tem por fim assegurar de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, assim por leis consideradas e sob as condições impostas unilateralmente pela própria administração. Enquanto o conceito contemporâneo de serviço público, segundo o autor, são as atividades pelas quais o Estado, direta ou indiretamente, promove ou assegura a satisfação de interesses públicos, assim por lei considerados, sob regime jurídico próprio a elas aplicável, ainda que não necessariamente de direito público.

Organização pública é definida por Madureira (2005) como um sistema complexo de estruturas e redes que interatuam para resolver problemas públicos. Organização esta que participa de um conjunto de organismos que formam a administração, regidos pelo Direito Público, como também da Administração Indireta como as agências e as empresas públicas, as quais são regidas pelo Direito Privado.

Enquanto no setor privado, conforme Lima (2010), as empresas podem escolher o segmento de mercado que desejam atender e definem estratégias

específicas para conquistá-lo e mantê-lo, a organização pública, sendo comissionada pela sociedade, no âmbito de suas atribuições legais, deve atender a todos sem distinção de tratamento. Assim, a excelência em gestão pública é para todos, não cabendo tratamento diferenciado a não ser para os casos específicos tratados em lei.

Maximiano (2011) considera que quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos. Assim, o desempenho de uma organização é aceitável ou satisfatório, quando os problemas dos usuários são resolvidos por meio da utilização correta dos recursos.

O novo modelo gerencial do brasileiro busca entendimentos de ações até então constantes apenas das empresas privadas com o objetivo de agilizar os processos das organizações públicas. Dessa forma, segundo Monteiro (1991), com a finalidade de cumprir sua função social e encarar os desafios e questões das organizações, a instituição pública se parece com a organização privada na medida em que precisa aplicar processos administrativos parecidos no gerenciamento, como: planejamento, organização, direção e controle.

Monteiro (1991) considera ainda, que as principais decisões sobre a administração de pessoal estão fora do poder do gestor por diversas razões. 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.

A instituição pública, conforme Machado (2001) destina seus objetivos e ações ao cliente-cidadão que demonstra suas necessidades e procede a suas escolhas por estar diante da condição de possuidor de direitos e deveres descritos na Constituição Federal.

Houve época e ordens constitucionais em que se admitia o ingresso de servidores efetivos no serviço público sem a fundamental submissão ao concurso público. O antigo servidor era, em muitos casos, escolhido com apoio em critérios políticos, de amizade ou familiares via seu trabalho como uma retribuição de "favor" àquele responsável pela sua nomeação.

No contexto do novo Estado brasileiro, que por ocasião da elaboração da Constituição de 1988 estava sendo modificado; por força do disposto no art. 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, não poderiam sobreviver

privilégios conferidos a alguns por razões de parentesco ou de amizade. Assim, pode-se afirmar que o concurso público surgiu no ordenamento Constitucional de 1988 como um dos meios de que se vale a Constituição para a construção de uma ideia de justiça centrada na isonomia de oportunidades, algo até então desconhecido da Nação Brasileira:

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

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL/1998. Art. 37)

O artigo 75 da Lei Maior, por sua vez, estabelece as regras básicas acerca da prestação dos serviços públicos, prevendo que a Lei estabelecerá a forma como o Poder Público, diretamente ou por delegação, os prestará:

Art. 175. Incumbe ao poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre: I- o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão(...)

Aqui cabe também uma referência ao artigo 241 da Constituição, que dispõe:

Art. 241. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos.

Diferente das empresas privadas que vão até onde a lei não as proíbe, as organizações públicas fazem apenas o que a lei às autoriza; e aí está o grande problema, a lei é antiga, retrógrada, mal redigida e burocrática. O servidor público

não pode fazer nada. Ele não vai arriscar seu emprego fazendo algo ilegal, mesmo que sendo o certo a se fazer, e correr o risco de ser processado e mandado embora. Por isto, muitas vezes, o serviço não anda.

As Leis e Portarias travam o bom andamento do setor. Existem chefes qualificados em áreas diferentes da que atuam e com pouca experiência prática. Falta de uma política motivacional, servidores subaproveitados e alguns, não poucos, sem vontade alguma de ser efetivo. É num ambiente assim que muitos trabalham e todos querem que sejam produtivos e eficazes.

Nesse contexto entender-se-á a gestão de pessoas, como uma construção sócia, que segundo Davel e Vergara (2001) é baseada em uma visão ridicularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço. No raciocínio dos autores, o ser humano nas organizações deve ser pensado em sua experiência vivida, caracterizado por saberes e práticas cotidianas e inserido em contextos histórico-sociais específicos.

2.2 Servidor Público

As disposições constitucionais em vigor conceituam servidores públicos como todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos de qualquer delas: União, estados, Distrito Federal, municípios e suas respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Considera-se esta designação genérica e abrangente, introduzida pela Constituição Federal de 1988, uma vez que, até a promulgação da carta hoje em vigor, prevalecia a denominação de funcionário público para identificação dos titulares de cargos na administração direta, considerando-se equiparados a eles os ocupantes de cargos nas autarquias, aos quais se estendia o regime estatutário.

E a partir da Constituição de 1988, desaparece o conceito de funcionário público, passando-se adotar a designação ampla de servidores públicos.

Já o Código Penal brasileiro define o funcionário ou servidor público assim: "Art. 327 - Considera-se funcionário ou servidor público, para os efeitos penais,

quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego, serventia ou função pública.

O servidor público qualquer que seja sua formação ou função desempenhada, é um importante agente na construção do poder social. Ao contrário das pessoas que desempenham cargos políticos, cargos de confiança ou que são servidores contratados – todos estes prestam serviço ao poder público temporariamente - o servidor público estatutário permanece desempenhando sua função ano após ano, tornando-se, portanto, profundo conhecedor da gerência de prestação de serviço à população.

Segundo Meirelles (1990) servidor público é a categoria que abrange a grande massa de prestadores de serviços à administração e a ela vinculados por relação profissional, em razão de investidura em cargos e funções, a título de emprego remunerado.

Em termos gerais, portanto, o servidor público é aquele profissional que trabalha diretamente para o governo federal, estadual ou municipal. Vale lembrar que não se pode confundir o servidor público concursado com aqueles que entram na Administração Pública por apadrinhamento do político de plantão ou através da prática do Nepotismo.

Mello (2008) considera os servidores públicos uma espécie dentro do gênero “agente públicos”. Para o autor servidor público é a designação genérica que engloba, de modo abrangente, todos os que mantêm vínculos de trabalho profissional com as entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos da União, estados, Distrito Federal, Municípios, respectivas autarquias e fundações de Direito Público.

Conforme Lima (2010), quem produz os resultados de uma organização e quem detém o conhecimento necessário ao cumprimento da missão da organização são as pessoas que nela trabalham, sejam essas, gerentes, técnicos, auxiliares ou operadores. Os servidores públicos têm, pois, valor estratégico.

Paula (2005) considera que no Brasil, devido à tradição patrimonialista, os empregos e benefícios públicos costumam estar ligados aos interesses pessoais e não aos interesses públicos. Foi somente em 1939, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público, que se caminhou para a busca de um Estado Moderno e de uma burocracia pública profissionalizada.

Um dos primeiros documentos consolidando as normas referentes aos funcionários públicos foi o Decreto 1.713, criado em de 28 de outubro de 1939. Por esse motivo, no ano de 1943, o Presidente Getúlio Vargas instituiu o dia 28 de outubro como o Dia do Funcionário Público. Em 11 de dezembro de 1990, veio a Lei 8.112, que alterou grande parte das disposições do Decreto-Lei 1.713/39 e substituiu o termo Funcionário Público por Servidor Público, a referida Lei passou a ser denominada como Estatuto dos Servidores Públicos Civil da União. Esta lei inovou por englobar os também Servidores Públicos Civis das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, entes pertencentes à administração pública indireta, mas que realizam atividades típicas da administração, prestando serviços públicos – as fundações públicas também podem exercer poder de polícia administrativa.

Apesar das inovações trazidas pela Lei 8.112/90, os direitos e deveres dos servidores públicos estão definidos e estabelecidos na Constituição Federal de 1988, a partir do artigo 39. Tais direitos e deveres constam ainda, nos estatutos das entidades para as quais trabalham.

A partir de 1990, o país começou a implementar políticas de ajuste e reestruturação do setor público. Esta reestruturação resultou em medidas restritivas sobre o emprego público, especialmente em nível federal, com as demissões de funcionários públicos não estáveis, a limitação de novas contratações, o incentivo à aposentadoria, a terceirização de serviços, o plano de demissão voluntária. Todas essas medidas, aparentemente, tinham como objetivo a contenção de despesas e a "moralização" do setor público, mas vale observar que os cortes indiscriminados de pessoal resultaram em prejuízo para a execução de atividades-fim como educação e saúde, o que conseqüentemente interferiu na qualidade dos serviços públicos essenciais prestados à população.

Lima (2010) destaca a valorização do servidor enquanto agente público, seja ele gerente ou gerenciado. O autor destaca a profissionalização e a participação como os principais elementos de valorização. A profissionalização diz respeito à formação e ao aperfeiçoamento contínuo do servidor como profissional do serviço público e especialista em sua área de atuação e lhe favorece empregabilidade.

Os servidores públicos são aqueles trabalhadores diretamente envolvidos na prestação de serviços governamentais básicos, fazendo funcionar a Administração Pública: a atividade ligada à implementação das políticas públicas e/ou a realização

das metas públicas. Cabe-lhes executar as leis e realizar os objetivos do Estado. E a participação do servidor na gestão organizacional, segundo Lima (2010) cria identidades das pessoas com os desafios organizacionais.

Os servidores públicos são seguem uma carreira já definida, com planos de carreira, promoções e aumentos salariais de acordo com essas promoções. Além disso, são regidos por sistema jurídico próprio, e não pela CLT, ao contrário dos empregos. Há, portanto, servidores e empregados públicos, participando da administração pública, mas regidos por contratos diferentes.

Os cargos públicos não podem ser criados aleatoriamente. Eles são criados por leis específicas. Pode-se ocupar um cargo por concurso ou por recrutamento direto (se for cargo de confiança). Portanto, o servidor público ocupa um cargo público e está sob um regime especial de trabalho, juridicamente definido. Esse regime pode ser nacional, estadual ou municipal.

Meirelles (2008) define Servidores Públicos como a categoria que abrange a grande massa de prestadores de serviços à Administração e a ela vinculados por relações profissionais, em razão de investidura em cargos e funções, a título de emprego e com retribuição pecuniária.

Os servidores públicos em sentido estrito ou estatutários são os titulares de cargo público efetivo e em comissão, com regime jurídico estatutário geral ou peculiar e integrante da administração direta, das autarquias e das fundações públicas com personalidade de Direito Público.

Organização do serviço público – as entidades estatais são livres para organizar seu pessoal para o melhor atendimento dos serviços a seu cargo, mas há três regras fundamentais: a que exige que a organização se faça por lei, a que prevê a competência exclusiva da entidade ou Poder interessado; e a que impõe a observância das normas constitucionais federais pertinentes aos servidores públicos e das leis federais, de caráter nacional.

2.3 Imagem do Servidor Público

Ocorre atualmente, um período da história da humanidade de mudança de paradigmas. Na análise de Maximiano (2011) no início do século XXI, a Revolução Industrial continua evoluindo, fazendo a sociedade humana ingressar na era pós-industrial, caracterizada pela predominância das atividades de serviço em relação às agrícolas e industriais. Ao mesmo tempo continua a marcha da Revolução Digital, que começou em meados do século XX e representou a complementação e substituição de certas atividades intelectuais por computadores. A globalização, a passagem para a era pós-industrial e a Revolução Digital provocou a mudança de muitas concepções tradicionais.

A tecnologia da informação não apenas acelerou e facilitou a administração de processos como uma solução interna das organizações. A tecnologia da informação também permitiu administrar os processos fora das fronteiras a organização.

Parte-se da premissa de que não há organização sem pessoas, assim Chiavenato (2007) define as organizações como sistemas sociais porque são constituídas por pessoas. Para o autor, todos os recursos organizacionais, sejam eles físicos, materiais, financeiros, etc, constituem a plataforma sobre a qual as pessoas vão trabalhar. Assim, em se tratando dos servidores públicos, estes precisam ser admitidos, aplicados em seus cargos, treinados, avaliados e recompensados, eles precisam ter conhecimento do que se espera deles e como devem desempenhar suas funções. Precisam ser guiados e motivados para alcançar os resultados esperados. Precisam ser estimulados a aprender cada vez mais para realizar todo o seu potencial de desenvolvimento.

Segundo Chiavenato (1999), vive-se atualmente a era da necessidade de qualidade do serviço público e nela evidencia-se o desenvolvimento tecnológico e o do ser humano, convivendo na atenção exclusiva ao usuário, às pessoas que procuram atendimento, seja municipal, estadual ou federal. Para o autor, a capacidade de ouvir o cliente torna-se o primeiro passo para desenvolver uma estratégia de atendimento total ao consumidor. E ouvir é parte integrante do processo de comunicação.

A Constituição Federal dispõe expressamente que incumbe ao Poder Público, na forma da lei, a prestação de serviços públicos. Dessa forma, conforme Meirelles (2008) a lei disporá sobre o regime de delegação, os direitos dos usuários, a política tarifária, a obrigação de manter serviço adequado e as reclamações relativas à prestação.

Sendo o serviço público prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado, sua regulamentação e controle caberão sempre ao Poder Público, qualquer que seja a modalidade de sua prestação aos usuários.

Os requisitos do serviço público ou de utilidade pública, segundo Meirelles (2008) são sistematizados, modernamente, em cinco princípios que a Administração deve ter sempre presentes, para exigí-los de quem os preste: O princípio da permanência impõe continuidade no serviço; o da generalidade impõe serviço igual para todos; o da eficiência exige atualização do serviço; o da modicidade exige tarifas razoáveis, e o da cortesia traduz-se em bom tratamento para com o público.

O artigo 6º da lei 8.987/95 diz que serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários é o que “satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas”, explicitando como se deve atender cada uma dessas condições e como elas se caracterizam.

Para Corrêa (1993), o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos sem esquecer é claro de seus princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Os direitos do usuário são hoje reconhecidos em qualquer serviço público ou de utilidade pública como fundamento para a exigibilidade de sua prestação nas condições regulamentares.

Lima (2010) aponta o apego desmedido ao poder e a obsessão pelos projetos pessoais que promovem os governos, mas não o Estado, como um dos maiores desafios de natureza gerencial. A visão de poder centralizado, excesso de burocracia, atendimento que não satisfaz e servidores que não se interessam, nem pela causa da instituição, nem pelas causas de pessoas que procuram a entidade

em busca de atendimento, prevalecem ainda no Brasil. A reforma administrativa, desta forma, passa a ser como um instrumento estratégico de modificação e inovação, buscando uma gestão eficiente e recursos para os problemas públicos e atendimento às dificuldades da sociedade.

Conforme Chiavenato (2007), a era da informação trouxe novos desafios e abordagens ao serviço público. As organizações deixaram de ser vistas como conjuntos integrados de recursos para serem consideradas detentoras de competências sempre atualizadas, articuladas e prontas para serem aplicadas em qualquer oportunidade, tão logo ela surja. Segundo o autor, a função de organizar abrange necessariamente quatro componentes:

Tarefas: o trabalho realizado em uma empresa e normalmente fragmentado por um processo de divisão de trabalho que provoca a especialização de atividades e de funções. As funções organizacionais são subdivididas em tarefas.

Pessoas: cada pessoa é designada para ocupar um cargo, que é uma parte específica do trabalho global. Essa designação deve considerar habilidades, aptidões, interesse, experiência e comportamento de cada pessoa. Cada pessoa é ocupante de um cargo na organização formal.

Órgãos: as tarefas e as pessoas são agrupadas em órgãos, como divisões, departamentos ou unidades da organização. À medida que envolva características ou objetivos similares, os órgãos passam a ser dispostos em níveis hierárquicos e em áreas de atividades.

Relações: os relacionamentos constituem o conceito cada vez mais importante da organização. (CHIAVENATO.2007.pg.192)

Desta forma, pode-se aqui destacar a participação, responsabilidade, equipe e autoavaliação, como aspectos de relevância. Ainda conforme Chiavenato (2007) é preciso substituir a tradicional gerência por liderança renovadora, apoiar e assessorar intensamente as pessoas, treinar e orientar continuamente, ajudar a tomar as decisões corretas, enfim, dar a elas toda a retaguarda para que possam trabalhar com liberdade e autonomia. Isso significa uma nova perspectiva de lidar com as pessoas. Contudo, não basta ser líder dentro do conceito convencional. É preciso ampliar o conceito de liderança convencional para o conceito de liderança renovadora.

A globalização da economia e o regime democrático obrigam as organizações a planejar a sua comunicação com os públicos interno e externo, de maneira racional. É o que analisa Altenfelder (1998), num artigo sobre a comunicação com os públicos preferenciais, publicado pela Revista Educação. Para ele, comunicar-se com os públicos preferenciais da organização deixou de fazer parte das atividades

consideradas acessórias. A comunicação, segundo o autor, bem planejada e executada transformou-se em área estratégica, deixando para trás a época em que não passava de uma sucessão de ações isoladas, cujo resultado raramente era submetido a indicadores de produtividade. Hoje, a imagem corporativa é considerada como um patrimônio altamente valorizado.

No mundo contemporâneo, as funções de gerenciar estão voltadas para planejamento, orientação, resultados, formação de equipes, foco no cliente e no atendimento das necessidades da comunidade/mercado onde a empresa está inserida. É preciso, conforme Schneider (1998), que se faça uma revisão do poder, não apenas do cargo. Acima de tudo, é preciso aprender a trabalhar interagindo com equipes, sem a muleta hierárquica. Posição, cargo, controle de pessoas em vez de coordenação dos processos se tornam valores obsoletos num mundo organizacional que requer trabalho sinérgico com as equipes, com outras áreas e até com outras empresas.

O sucesso do trabalho do servidor público dependerá, cada vez mais, da distribuição do poder, da condição de trabalhar em equipe, da construção de relações de confiança, da identificação e do aproveitamento de talentos – pessoas que realmente possam, através de boas ideias e atitudes comprometidas, implementar, agregar valor.

O futuro tem sinalizado que o trabalho em equipe, a complementariedade, a confiança básica em si e nos outros, a autonomia de pensar e expressar ideias, tomar decisões, correr riscos, serão mais importantes do que nunca para o sucesso do serviço público. Uma vez que o serviço público existe para satisfazer às necessidades das pessoas e não o contrário, devem estar focadas no cliente, seja ele interno, pertencente à empresa, ou externo, não pertencente à empresa mas prestando-lhe serviços de “qualidade”.

Lima cita Campos (1990), para quem há falta de regras que determinem a melhoria da qualidade das relações entre governo e cidadão, entre burocracia e clientela. Do lado da administração pública falta uma nova instituição que rompa com o limite confortável do controle financeiro e contábil, tão de acordo com os valores de honestidade, aparência, integridade e a eles acrescente os valores de participação social, de atendimento às expectativas do cidadão, de cordialidade.

Sendo assim, é preciso aprender que para ser excelente em gestão do atendimento não basta implantar práticas que pareçam boas aos olhos dos dirigentes e dos demais servidores de uma organização. Essas mudanças precisam ser submetidas à aprovação dos cidadãos diretamente atingidos por elas e enquadrem-se na escala de prioridades por eles estabelecidas.

Atualmente, o sucesso das organizações públicas e privadas depende da sua capacidade de identificar e processar as informações relevantes dos ambientes externo e interno, promovendo a organização. A integração e a disponibilização dessas informações aos seus agentes de forma tempestiva e adequada, tornando-as instrumentos do processo de tomada de decisão.

Apoio, suprimento, orçamento e finanças são atividades subsidiárias e, portanto, integrantes de algum processo maior, mais denso. No setor público a elevação dessas atividades a patamares superiores tem sido responsável, em parte, pela equivocada valorização de metas físicas e financeiras, pelo culto aos valores nominais dos investimentos e pela conseqüente escassez de resultados diretos expressos em ganhos sociais.

Paes de Paula (2005) considera fundamentais para a construção de uma gestão pública democrática, três dimensões:

A dimensão econômica financeira – que se relaciona com os problemas no âmbito das finanças públicas e investimentos estatais, envolvendo questões de natureza fiscal, tributária e monetária.

A dimensão institucional administrativa – que abrange problemas de organização e articulação dos órgãos que compõem o aparato estatal, assim como as dificuldades de planejamento, direção e controle das ações estatais e a questão da profissionalização dos servidores públicos para o desempenho de suas funções.

A dimensão sociopolítica – que compreende problemas situados no âmago das relações entre o Estado e a sociedade, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão pública. (PAES DE PAULA. 2005 pg.21-22)

Essa mesma autora considera o equilíbrio entre estas três dimensões indispensáveis para a consolidação de uma gestão pública democrática. Atualmente a gestão pública enfrenta barreiras para lidar com relações entre o Estado e a Sociedade.

Por outro lado, uma vez que a administração de empresas assumiu uma posição hegemônica na produção do conhecimento administrativo, a administração pública vem se mantendo subordinada aos seus princípios e recomendações. No

entanto, posto que a gestão do setor privado se volta predominantemente para os resultados, a democratização e o interesse público acabam perdendo terreno para a eficiência técnica.

Desta forma, é possível destacar como um dos fatores propulsores para a reforma administrativa, a exigência por qualidade. Os cidadãos, insatisfeitos com a ineficiência e com a ineficácia do atendimento, e cada vez mais exigente em relação à qualidade fizeram com que a prestação de serviços se tornasse fator preocupante para o país. Uma das alternativas para a situação foi colocar o cidadão no foco das organizações, para isso, foram criadas e implementadas várias estratégias a fim de manter a qualidade do atendimento.

Conforme Coutinho (2000) é necessário que se estenda o olhar para fora das organizações, ou seja, para aqueles que usufruem dos serviços e que se conscientizam cada vez mais.

De acordo com Pereira (2006) os cidadãos estão se tornando cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos no capitalismo contemporâneo.

A qualidade de um serviço, segundo o mesmo autor, pode ser percebida por meio da sensação que o cliente/usuário possui após a prestação de um serviço. É uma relação entre expectativa e resultado e o gerenciamento da imagem pode assumir uma posição estratégica em relação ao alcance de resultados organizacionais. São duas as dimensões que a qualidade de um serviço apresenta, sendo uma técnica e outra funcional. A dimensão técnica diz respeito a “o que” é oferecido, enquanto a dimensão funcional está relacionada com o “como” o serviço é entregue. Sendo que os serviços são produzidos na interação com o usuário, a maneira como são oferecidos influenciam na percepção do usuário a respeito do serviço prestado e também de quem o realizou.

Nesse sentido, percebe-se que existe uma preocupação no sentido de transformar a prestação do serviço público em um “produto” de qualidade, que proporcione satisfação e de gerar, conseqüentemente, uma imagem positiva do setor público.

3. MÉTODO

O modelo teórico-metodológico adotado para esta pesquisa que objetiva tomar conhecimento da imagem do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria do ponto de vista do cliente usuário dos serviços oferecidos no campus universitário. Foi utilizada para realização da pesquisa, um estudo de caso descritivo e uma pesquisa.

Segundo Gil (1995), o objetivo primordial da pesquisa descritiva é descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou as relações entre variáveis. Pesquisas descritivas também visam levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população observar, registrar analisar e correlacionar fenômenos ou fatos, sem interferir no ambiente analisado. É o tipo mais usado nas ciências sociais.

O estudo de caso, conforme Foster et all (2000) pode ser utilizado em toda e qualquer pesquisa que trate uma unidade ou um conjunto de unidades em relação aos dados recolhidos e/ou analisados. Para Yin (2003) o estudo de caso deverá ser utilizado quando o fenômeno estudado não está totalmente distinto de seu contexto. Pode ainda assumir a forma de estudos de casos, a pesquisa que tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Neste tipo de estudo os resultados só são válidos para o caso estudado e, quando a análise é quantitativa, o tratamento estatístico dos dados é simples.

Segundo Martins (1994) o objetivo da pesquisa descritiva é a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos.

É o método de pesquisa que observa, registra, analisa, descreve e correlaciona fatos e fenômenos sem manipulá-los. Geralmente procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre e sua relação com outros fatores. Também se pode dizer que descreve as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A coleta de evidências deu-se através de uma pesquisa de levantamento (survey). Malhotra (2001) acrescenta que esse método baseia-se em um interrogatório dos participantes, principalmente no que tange ao seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, dentre outros fatores. Para o cumprimento do

objetivo, foi utilizado um questionário (ANEXO 1) estruturado, aplicado por meio de abordagem direta do sujeito pesquisado visando certa padronização no processo de coleta de dados.

3.1 Instrumento e forma de Coleta

A coleta dos dados deu-se por meio de uma abordagem direta do sujeito pesquisado realizada através da aplicação de um questionário estruturado com trinta e cinco perguntas fechadas, de autoria de Jussara Maria Canuto de Aquino, apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, de Belo Horizonte no ano de 2010.

A amostra utilizada na pesquisa foi de 215 estudantes e usuários dos serviços públicos prestados pelos funcionários da Universidade Federal de Santa Maria e foi definida por acessibilidade.

Os participantes concederam seus depoimentos de forma livre e espontânea, expressando a percepção que possuem sobre o tema aqui tratado. Os mesmos foram abordados em um evento da UFSM realizado no último final de semana do mês de outubro na praça Saldanha Marinho e no Prédio da Antiga Reitoria – CCHS durante a primeira semana do mês de novembro.

Depois de coletados os dados, através da aplicação do questionário e com base no referencial teórico, definimos três categorias para a análise dos dados através da frequência absoluta, apresentadas nos quadros 1, 2 e 3 que seguem:

Quadro 1 – Aspectos relacionados aos sentimentos e emoções.

Categoria	Questões
Aspectos relacionados aos sentimentos e emoções suscitados pelos servidores aos usuários dos serviços:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferece facilidades (comodidade) ao usuário do serviço público. 2. Causa impaciência e irritabilidade no usuário. 3. Causa sentimentos de impotência e frustração no usuário do serviço público. 4. Causa sentimento de autoestima no usuário do serviço público. 5. Causa sentimentos de descaso e indiferença no usuário do serviço público. 6. Transmite esperança ao usuário do serviço público.

Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 2 - Dimensão Simbólica.

Categoria	Questões
Dimensão Simbólica – relacionada aos valores e crenças. Significado que os usuários abonam aos servidores	<ol style="list-style-type: none"> 1. É atencioso com o usuário do serviço público. 2. É competente. 3. Contribui para a lentidão dos processos de trabalho. 4. É eficiente. 5. É lento na execução do trabalho. 6. É uma pessoa bem intencionada. 7. Não gosta de trabalhar. 8. É uma pessoa acomodada. 9. Não traz benefício ao usuário do serviço público. 10. Atende com agilidade. 11. É preguiçoso. 12. Demonstra seriedade. 13. Trabalha pouco. 14. É um profissional de valor. 15. É prestativo. 16. É uma pessoa de grande influência.

Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 3 - Dimensão Funcional.

Categoria	Questões
Dimensão Funcional – está associada à utilidade e benefício que os servidores públicos federais podem proporcionar aos usuários.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferece ajuda aos usuários do serviço público. 2. Ajuda as pessoas carentes. 3. É um cumpridor rigoroso de normas e procedimentos. 4. Precisa melhorar o atendimento ao usuário do serviço público. 5. Exerce uma função importante. 6. É indispensável para o serviço público. 7. Utiliza o direito da estabilidade que possui para ser uma pessoa acomodada no trabalho. 8. Demonstra estar preparado para atuar no serviço público. 9. É uma pessoa mal remunerada. 10. Exerce atividade importante para o cidadão. 11. Presta atendimento e fornece informações ao usuário do serviço público. 12. serve ao estado e a sociedade. 13. Proporciona benefícios aos usuários do serviço público sem gerar custo financeiro para esses usuários.

Fonte: Dados da Pesquisa

3.2 Unidade de Análise

A pesquisa foi realizada em locais frequentados pelo usuários dos serviços públicos oferecidos pela Universidade Federal de Santa Maria, visando descrever a imagem que o cliente usuário dessa instituição possui do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria.

Para possibilitar melhor conhecimento do local escolhido como foco deste trabalho, alguns esclarecimentos são importantes, tais como organização da Universidade Federal de Santa Maria, bem como sobre as atribuições principais dos servidores públicos que atuam nesse órgão.

De acordo com as informações do Sistema de Informações para o Ensino - SIE, Prefeitura da Cidade Universitária, a Universidade Federal de Santa Maria é

uma Instituição Federal de Ensino Superior constituída como Autarquia de Regime Especial (que goza de autonomia Didático-Científica, Disciplinar Administrativa e Financeira, sob supervisão do Ministério da Educação), criada pela Lei n.3.834- C, de 14 de dezembro de 1960, e instalada solenemente em 18 de março de 1961.

A UFSM está localizada no centro geográfico do estado do Rio Grande do Sul, distante 290 km de Porto Alegre. O campus, que abrange a Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, está localizado na Avenida Roraima, n. 1000, no Bairro Camobi, onde é realizada a maior parte das atividades acadêmicas e administrativas. Funcionam no Centro do município de Santa Maria outras unidades acadêmicas e de atendimento à comunidade.

O corpo docente é composto de 1.603 professores (RJU, substitutos e visitantes), e o quadro de pessoal técnico-administrativo em educação é composto por 2.660 servidores (dez/2010).

A instituição possui dez unidades universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras e Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM - CESNORS e Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins - UDESSM. As duas últimas, criadas em 2005 e 2008, respectivamente, têm como objetivo a expansão da educação pública superior no Estado do Rio Grande do Sul.

O planejamento estratégico da UFSM, implementado a partir de 1998, levou a um expressivo crescimento de todas as suas atividades: ensino, pesquisa e extensão. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria.

Outra consequência do planejamento estratégico foi a criação de um programa visando à inserção social e à equidade de acesso à educação superior, transformando ações existentes e criando outras. A UFSM, por meio do Programa de Ingresso ao Ensino Superior - PEIES, desenvolve acompanhamento intensivo a 925 escolas participantes do ensino médio, trinta CRE's e os estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e São Paulo. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria.

Outra ação importante para o programa da equidade de acesso à educação superior é a Assistência Estudantil. A UFSM ampliou o número de vagas na moradia estudantil gratuita que atinge 1.946 vagas (dezembro de 2008). Três laboratórios de informática e um laboratório de línguas com cursos para estudantes carentes, restaurantes, e bolsas variadas completam a Assistência Estudantil da UFSM. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria.

A UFSM, a fim de participar, desde o princípio, da construção da identidade dos sujeitos sociais, possui unidades que possibilitam o desenvolvimento dos indivíduos já no ambiente da Universidade. Exemplo disso é o Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo, cuja construção se deu a partir da solicitação dos próprios servidores da Universidade, ainda nos anos 70.

Visando a continuidade da formação pessoal e intelectual dos acadêmicos, a Universidade Federal de Santa Maria está vinculada a três escolas técnicas, dentre elas o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. Estas escolas atuam no ensino médio, na educação profissional inicial e continuada, na educação técnica de nível médio e nos cursos superiores de tecnologia. Além das escolas técnicas, a UFSM é reconhecida por possuir um dos melhores programas de Assistência Estudantil do País: a Casa do Estudante, localizada no campus da UFSM, no bairro Camobi, possibilita a moradia gratuita a estudantes de baixa renda.

Também integrando o Programa de Assistência Estudantil, o Restaurante Universitário, órgão suplementar da Universidade Federal de Santa Maria, oferece aos alunos, servidores, técnicos administrativos e docentes da UFSM refeições a baixo custo. Possui uma estrutura funcional composta por profissionais da área de nutrição e administrativa e pessoal capacitado na produção e manipulação de alimentos. Considerados um dos maiores restaurantes do país, o Restaurante Universitário vem buscando a cada dia, o aperfeiçoamento administrativo e a excelência nos serviços prestados, de forma a garantir a qualidade e responsabilidade social, informações coletadas do site da UFSM (Histórico & Fundador - Portal UFSM -sucuri.ufsm.br/_outros/historico_index.php):.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados analisados foram coletados a partir de entrevistas com cidadãos usuários dos serviços prestados pela Universidade Federal de Santa Maria. Os aspectos questionados foram direcionados aos entrevistados seguindo a orientação de um roteiro de entrevista semi-estruturada elaborado tendo em vista os propósitos da presente.

Conforme mencionado no capítulo anterior, o questionário utilizado na pesquisa quantitativa continha perguntas fechadas que visavam a identificação do perfil da amostra, composta por 215 estudantes e usuários do serviço público da Universidade Federal de Santa Maria, conforme tabelas abaixo:

Tabela 1: Aspectos relacionados aos sentimentos e emoções.

PERGUNTA	CONCORDA	DISCORDA	NÃO CONCORDA NEM DISCORDA
5. Oferece facilidades (comodidade) ao usuário do serviço público?	79	62	74
8. Causa impaciência e irritabilidade no usuário.	107	42	66
12. Causa sentimentos de impotência e frustração no usuário do serviço público.	98	49	68
13. Causa sentimento de autoestima no usuário do serviço público.	53	57	105
14. Causa sentimentos de descaso e indiferença no usuário do serviço público.	101	48	66
31. Transmite esperança ao usuário do serviço público.	40	67	108

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação às questões que despertam sentimentos e emoções positivas, como: facilidades (comodidade), o sentimento de autoestima e de esperança ao usuário do serviço público, percebe-se a maioria não se posiciona, quando opta por não concordar nem discordar. Já as questões que despertam sentimentos e emoções negativas, como: causar impaciência e irritabilidade, sentimentos de impotência e frustração, sentimentos de descaso e indiferença no usuário do serviço público, apresentou maior representatividade.

Com tudo, sabe-se que o descaso dos funcionários no atendimento ao usuário dos serviços, gera o sentimento de mendicância, e o usuário, ao invés de estar usufruindo de um serviço por direito, sente-se como se estivesse requerendo um favor.

Porém, é preciso também compreender situações estressantes dos funcionários. Cada um carrega dentro de si emoções, fatores psicológicos diversos, questões financeiras, problemas de várias especialidades.

No entanto, deve-se também saber, que as pessoas que são atendidas carregam consigo os mesmo problemas, com um agravante a mais; necessitam de que vejam atendidas suas reivindicações. As relações tensas do convívio social estão sujeitas a conflito que são gerados entre quem atende e quem é atendido, e cada um, a seu modo é obrigado a captar as descargas emocionais de cada um.

O nível de satisfação, de certa forma, se relaciona à qualidade do relacionamento do funcionário com o público a quem atende. Um bom relacionamento com usuários e clientes apresenta privilégios muito importantes. Especialistas em qualidade total consideram um desafio atingir um equilíbrio entre o que a população objetiva receber e o que uma organização tem condições de oferecer no que diz respeito à prestação de serviços.

Ter um profundo conhecimento de si mesmo amplia as possibilidades de sucesso nas relações interpessoais. Com base nos valores, éticos e religiosos, conhecer-se mais profundamente desenvolve a autoconfiança, o autocontrole, com possibilidade de identificar não apenas as próprias reações, mas as de outras pessoas com as quais se convive, em determinadas situações. É preciso que haja uma atualização constante para que os meios disponíveis possam ser utilizados.

Colaborar para uma modificação positiva das situações críticas que existem nas instituições é um desafio para a intervenção profissional. Os problemas que há no atendimento se manifestam através de diferentes indicadores críticos. Eles são o ponto de partida da investigação, no entanto conhecer suas causas mais profundas é o ponto de chegada. Exemplificando, sabe-se que o tempo apreendido durante a espera do usuário pode ser uma determinante para se indicar a perda da qualidade do serviço de atendimento.

O usuário deve ser conscientizado de que nem todas suas questões conflitantes podem ser resolvidas rapidamente e com a precisão que espera.

Existem certos problemas de mais difícil solução. A tendência do usuário é a de considerar como melhor o atendimento que resolveu suas questões. Mas não é bem assim; o bom atendimento, às vezes, depende do grau de dificuldade do que foi apresentado.

Para Vasconcellos (2002), a diferença principal no destaque da qualidade na prestação de serviços encontra-se nas relações emocionais e na dificuldade de um parâmetro medindo o que é qualidade, tendo em vista que as pessoas reagem de forma diferente diante do que aparenta ser o mesmo serviço.

Cada usuário possui uma percepção especial sobre o que é um bom atendimento, sendo que este, muitas vezes implica até mesmo no estado de espírito de ambas as partes no momento da prestação de serviço. Portanto, cada pessoa possui diferentes padrões de qualidade em diferentes momentos.

O essencial deve sempre caracterizar as situações de serviço de atendimento e interações que devem se processar entre o servidor público e o usuário. Essa mediação essencial desempenha um fundamental papel na dinâmica que caracteriza o serviço de atendimento: Na satisfação do usuário, que de certa forma necessita que suas aspirações e vontades sejam atendidas; Na eficiência e o bem-estar dos atendentes, sendo que para que o atendimento seja eficaz, é necessário que haja bem estar gerando satisfação; Na eficácia e a qualidade do próprio serviço, que é importante, tendo em vista que quem procura o atendimento, parte do princípio que nele deve estar contida a qualidade.

Com base na análise dos dados, é possível conhecer o nível de importância dos aspectos relacionados aos sentimentos e emoções suscitados pelos servidores da Universidade Federal de Santa Maria aos usuários dos serviços públicos no campus universitário. Pode-se inferir, portanto, que a imagem do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria mostra-se mais carregada com aspectos relacionados a pensamentos, julgamentos, percepções e impressões negativas.

Tabela 2: Dimensão Simbólica.

PERGUNTA	CONCORDA	DISCORDA	NÃO CONCORDA NEM DISCORDA
3. É atencioso com o usuário do serviço público.	75	60	80
6. É competente.	115	48	52
7. Contribui para a lentidão dos processos de trabalho.	78	57	80
10. É eficiente.	68	46	101
16. É lento na execução do trabalho.	98	41	76
17. É uma pessoa bem intencionada.	79	26	110
18. Não gosta de trabalhar.	50	62	103
19. É uma pessoa acomodada.	75	46	94
20. Não traz benefício ao usuário do serviço público.	51	74	90
25. Atende com agilidade.	34	98	81
26. É preguiçoso.	47	66	102
29. Demonstra seriedade.	93	25	97
30. Trabalha pouco.	89	47	79
32. É um profissional de valor.	99	34	82
33. É prestativo.	82	42	91
34. É uma pessoa de grande influência.	73	42	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação à dimensão simbólica, relacionada aos valores e crenças, isto é, ao significado que os usuários abonam aos servidores da Universidade Federal de Santa Maria, as respostas obtidas refletiram uma percepção negativa dos usuários dos serviços públicos oferecidos no campus universitário.

A percepção dos usuários sobre o serviço público oferecido no campus universitário da Universidade Federal de Santa Maria se caracteriza por queixas relacionadas com a lentidão na execução do trabalho. Assim, de acordo com os usuários entrevistados, os servidores públicos são vistos como trabalhadores que

não gostam de trabalhar, não trazem benefício ao usuário do serviço público, preguiçosos e que trabalham pouco.

Esses aspectos dificultam o bom desempenho dos funcionários públicos no exercício de suas funções, e podem ajudar na criação dos estereótipos sobre a imagem do funcionário público. Os usuários dos serviços públicos do campus universitário de Santa Maria, não têm uma imagem muito boa sobre essa categoria de trabalhadores, sobretudo pelo tratamento que dispensam às pessoas que recorrem aos seus serviços.

Porém, pode-se perceber pelos dados acima, tratar-se de uma caracterização cabível apenas a um grupo de servidores, que realmente não exerce sua função como deveria, sendo displicentes relapsos e preguiçosos. A maioria dos servidores faz por merecer a imagem negativa constituída sobre eles, sendo que o ser atencioso, competente, eficiente, bem intencionado, agil no atendimento e ser uma pessoa de grande influência no setor público também foi destacados por um grupo expressivo de usuários.

A forma como os serviços são executados serão os propulsores da satisfação e geração de valor da imagem no Serviço Público. A tarefa de atendimento é comumente uma etapa final em um processo de que se desenrola em um contexto das instituições, envolvendo dois tipos de pessoas que se personificam no ato: o funcionário que atendente e o usuário que, quase sempre, busca soluções. O caráter social do atendimento ao público se manifesta pela via de contato entre os participantes, dando ênfase às necessidades, experiências e expectativas, de parte a parte.

A instituição, que serve como cenário, para o atendimento de uma atividade social, não é ambiente de neutralidade; ao contrário, os processos que se procedem e as estruturas existentes são elementos principais que afetam a situação de atendimento. Eles têm a função de contexto institucional facilitador e muitas vezes dificulta a interação entre as pessoas envolvidas, com relação a qualidade do serviço, podendo imprimir uma dinâmica especial no local em que se efetua o atendimento. Dessa forma, as ações que emergem do atendimento ao público são processos que resultam da coesão de diferentes valores: o comportamento do usuário, a conduta dos atendentes envolvidos na situação, a organização das tarefas e as condições do ambiente. Esses fatores funcionam como forças

condutoras do processo, alimentando a intensidade das transformações internas e externas das situações de atendimento.

Na atualidade são vistos muitos segmentos da área de serviços públicos enfrentando desafios buscando a eficiência em seus serviços, desenvolvendo condições valorosas para misturar adequação e diferenciação, por meio da qualidade, atendendo as necessidades da população a quem esses serviços se destinam. Especialistas na área de administração garantem que os serviços de uma instituição alcançarão a eficácia quando a qualidade for considerada como um compromisso.

Ser eficiente, portanto, exige primeiro da Administração Pública o aproveitamento máximo de tudo aquilo que a coletividade possui, em todos os níveis, ao longo da realização de suas atividades. Significa, segundo Cardozo (1999), racionalidade e aproveitamento máximo das potencialidades existentes. Mas não só. Em seu sentido jurídico, a expressão, que consideramos correta, também deve abarcar a ideia de eficácia da prestação, ou de resultados da atividade realizada.

A cada dia que passa, o interesse pela qualidade, pela eficiência dos serviços públicos tem se tornado maior por parte dos usuários de serviços que estão se tornando, a cada dia, mais exigentes.

O rendimento do trabalho de um servidor de qualquer órgão público está, também, vinculado aos seus ideais. De acordo com profissionais especializados em comportamento, quanto mais elevados os ideais e uma pessoa, proporcional será o nível de qualidade do desempenho e, em todas as condições, o modelo de qualidade é um dos valores de maior importância, uma vez vai servir como referência, na auto avaliação, como a dos outros colegas no seu ambiente de trabalho.

Tabela 3: Dimensão Funcional.

PERGUNTA	CONCORDA	DISCORDA	NÃO CONCORDA NEM DISCORDA
1. Oferece ajuda aos usuários do serviço público.	130	60	25
2. Ajuda as pessoas carentes.	50	72	93
4. É um cumpridor rigoroso de normas e procedimentos.	61	65	89
9. Precisa melhorar o atendimento ao usuário do serviço público.	166	21	28
11. Exerce uma função importante.	169	11	35
15. É indispensável para o serviço público.	139	27	49
21. Utiliza o direito da estabilidade que possui para ser uma pessoa acomodada no trabalho.	120	33	62
22. Demonstra estar preparado para atuar no serviço público.	74	40	101
23. É uma pessoa mal remunerada.	42	118	55
24. Exerce atividade importante para o cidadão.	146	18	51
27. Presta atendimento e fornece informações ao usuário do serviço público.	119	29	67
28. serve ao estado e a sociedade.	127	20	68
35. Proporciona benefícios aos usuários do serviço público sem gerar custo financeiro para esses usuários.	68	53	94

Fonte: Dados da Pesquisa

De maneira geral, a imagem do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria, em sua dimensão funcional, é positiva. O público pesquisado concorda que o servidor público exerce uma função importante para o cidadão, é indispensável para o serviço público, presta atendimento e fornece informações ao usuário do serviço público, serve ao estado e a sociedade. Esse resultado traduz a imagem positiva que os usuários possuem em relação aos aspectos de funcionalidade e utilidade dos serviços públicos.

Ao se abordar o atendimento ao usuário do serviço público, um número expressivo de usuários concorda que é preciso melhorar. Também concordam que o

servidor se utiliza do direito da estabilidade que possui para ser uma pessoa acomodada no trabalho.

O servidor público, ao tomar posse, compromete-se a cumprir os deveres que lhe são impostos por lei e por um código de conduta extremamente rigoroso, além de comprometer-se com a realização do bem comum. E seus atos são vigiados por Comissões de Ética. O servidor público é acima de tudo um cidadão, cuja função é atender aos demais cidadãos, por isso, é de extrema importância que ele se revista do espírito público, tornando-se um agente construtor do poder social.

Segundo Corrêa (1993), o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos sem esquecer é claro de seus princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O governo federal tem procurado melhorar a qualidade na prestação do serviço público. Nos últimos anos a qualificação do servidor público tem aumentado significativamente, o atendimento ao público tem sido feito com mais profissionalismo e alguns procedimentos estão, aos poucos, sendo menos burocráticos e mais simples.

5. CONCLUSÃO

Este estudo propôs uma pesquisa de configuração da imagem do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria do ponto de vista do cliente usuário dos serviços oferecidos no campus universitário.

Destaca-se que a imagem de uma organização é uma das partes mais valiosas e que mais contribui para geração de valor à mesma, adquirindo significados perante os usuários de seus serviços e produtos. Transferindo para o sistema público, podemos concluir que a imagem do servidor público é a principal fonte de valor na constatação do desenvolvimento da organização, pois é a partir desta que podemos verificar o grau de satisfação dos usuários frente aos serviços ofertados.

Isso acontece da seguinte forma, os cidadãos analisam os serviços ofertados, e como estes foram executados, e descarregam suas atribuições, experiências e associações nos atendentes, os servidores públicos, disseminando para as pessoas ao seu redor, e colaborando para uma subtração de valor, nos casos de insatisfações, ou para adição de valor, nos casos de satisfação, no ativo da Organização.

Contudo, o mesmo possibilitou o estudo da importância que a imagem exerce para uma Organização e como esta influencia os padrões de valores de desenvolvimento, como também o valor que os serviços públicos passam aos usuários. O que possibilitou conhecer os deveres dos servidores públicos e verificar a discrepância com o que se vê na realidade, e como esta tem sido a principal propulsora para a defasagem da imagem do Serviço Público. Também se constatou que esta discrepância se refere à má execução dos Serviços Públicos. Uma vez que a partir da ineficiência temos a desvalorização da imagem, gerada pela insatisfação dos usuários. Insatisfação esta muitas vezes atrelada ao fator qualidade e que implica, mais especificamente, à centralização nos processos de gestão da qualidade do que nas exigências de qualidade dos serviços prestados, as quais teriam mais valor a acrescentar. De modo a promover mais satisfação aos usuários e demonstrar sua preocupação em atender as suas necessidades.

Assim, foi possível, também, o estudo da geração de valor dos serviços prestados aos clientes usuários do campus universitário, o qual nos permitiu constatar a influência que os aspectos intrínsecos, comportamentais, possuem na determinação da qualidade e produtividade da prestação de serviços. E assim, observamos que o comportamento dos funcionários públicos da Universidade Federal de Santa Maria é fator determinante para produzir o uso eficiente dos recursos públicos e eficácia na resolução dos problemas dos usuários de seus serviços. Para tanto, faz-se essencial um programa em que os funcionários sintam-se valorizados e motivados à realização de suas atividades, pois a partir de um bom aporte da gestão aos seus administrados é que as melhorias começam a serem mobilizadas.

Por conseguinte, a mobilização de melhorias contribuirá na geração de benefícios mútuos, que agradará aos usuários, que esperam serviços acessíveis, justos, igualitários, rápidos e com qualidade, quanto à Administração, que se posicionará de forma a valorizar seu patrimônio, cabe garantir melhor confiabilidade frente aos cidadãos e credibilidade nas negociações.

Contudo, essa pesquisa desperta os leitores para estudos a cerca da geração de valor dos serviços públicos prestados no campus universitário e a influência do comportamento dos servidores públicos na imagem da organização. Os resultados da entrevista realizada para a coleta de dados revelou números significativos que possibilitaram uma visão da imagem que os usuários dos serviços possuem dos servidores da Universidade Federal de Santa Maria – a necessidade de melhoria desse atendimento.

Com relação ao objetivo geral desse estudo, deduziu-se que, sob a perspectiva dos usuários dos serviços públicos do campus universitário, a imagem do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria, é composta, em grande parte, por questões associadas com aspectos relacionados a pensamentos, julgamentos, percepções e impressões dos usuários. Observou-se também que os entrevistados consideram que aspectos integrantes da imagem do servidor público estão associados à dimensão emocional. Os usuários também concordam que os servidores causam sentimentos de impotência e frustração no usuário dos serviços prestados no campus universitário. Em contrapartida, a menor incidência de questões negativas que influenciam na formação da imagem do servidor público da

UFSM, refere-se à dimensão funcional, destacando os atributos associados à utilidade e ao benefício que os servidores públicos podem proporcionar aos usuários.

Algumas limitações foram percebidas no desenvolvimento deste estudo. Tendo em vista que a reduzida amostra do público pesquisado, comparada ao número de usuários dos serviços do campus universitário, da Universidade Federal de Santa Maria, infere-se que não foi possível fazer uma análise profunda da imagem associada ao servidor público desse órgão.

A compreensão da importância que cada questão tem para a imagem do servidor público possibilita ao próprio servidor, bem como aos setores estratégicos da Universidade Federal de Santa Maria, concentrar-se nas questões de maior relevância, e implementar ações que sejam eficazes para a melhoria da imagem dos serviços prestados.

Ao concluir este trabalho, cuja temática não se exaure nesta monografia, é importante destacar que qualquer profissional que busque desenvolvimento, crescimento e reconhecimento, precisa estar atendo à imagem que lhe está vinculada e se essa imagem corresponde à realidade.

REFERÊNCIAS

ALTENFELDER, Ruy. Se você não diz o que é, permite que pensem o que não é. Entrevista. Educação em Revista. SINEPE/RS. Porto Alegre. Gráfica Pallotti, 1998.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. Administração de Pessoal. São Paulo. Atlas, 1980.
BANDEIRA DE MELLO, C. A. Curso de direito administrativo. 12. ed. São Paulo. Malheiros, 1999.

BOGDAN, R. e BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Editora, 1982.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm. Acesso em 20.12.2010.

_____. Emenda Constitucional nº 19 de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismo de controle. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília – DF / 1997.

_____. Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. ENAP. São Paulo. Editora 34, 1998.

_____. Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: Bresser Pereira e Spink (Ed.) Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, M. S. C.. Gestão de competências: uma nova abordagem em recursos humanos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 163-171, set/out, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo. Makron Books, 1999.

_____. Administração: Teoria, Processo e Prática. 4.ed. Rio de Janeiro. Isevier, 2007.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113 -23, jan/mar. 1993.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público. Vol. 51, nº 3, 2000.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo. Atlas, 2001.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. São Paulo. Atlas, 2004.
_____. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramenta e procedimentos. São Paulo. Atlas, 2011.

FERLIE, E. et al. The new public management in action. Oxford: Oxford University Press, 1996.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4ª Ed. São Paulo. Atlas, 1995.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. A Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.

LITTO, Frederic M. A “Geração de Rede” está mudando as Organizações. Educação em Revista. Porto Alegre. Gráfica Editora La Salle, 1998.

MACHADO, Geraldo; PINHO, Jose Antonio Gomes de.; SOUZA, Celina. Gestão Pública: Desafios e Perspectivas. Salvador: Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2001.

MADUREIRA, C. A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. Petrópolis. Vozes, 2005.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3ª Ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3 ed. São Paulo. Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo. Atlas, 2011.

McDANIEL, C.; GATES, R. Pesquisa de marketing. Tradução James F. Suderland Cook, revisão técnica Tânia

MEIRELLES, H. Direito administrativo brasileiro. São Paulo: Malheiros, 1990.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 25 ed. São Paulo. Malheiros Editores, 2008.

MONTEIRO, J. A. Qualidade total no serviço público. Brasília: QA&T, 1991.
MOREIRA NETO, D. F. Mutações do direito administrativo. Rio de Janeiro. Renovar, 2000.

OLIVEIRA, Antonio Flávio. O Servidor Público e a Nova Ordem Constitucional. Disponível em: www.tcm.rj.gov.br/Noticias/3042/aR37TCMRJ.pdf. Acesso em: 20.12.2010

PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

SCHNEIDER, Neidí. Gestão de Pessoas: O complexo desafio de gerir tarefas e emoções. Artigo. Educação em Revista. SINEPE/RS. Porto Alegre. Gráfica Pallotti, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo. Atlas, 1987.

YIN, Robert K. – Estudo de caso: planejamento e métodos – 4. Ed. – Porto Alegre. Bookman, 2003.

ANEXO 1

Pesquisa sobre a imagem do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM Quest. Nº: _____

Prezado (a) Senhor (a), estamos realizando uma pesquisa acadêmica para **conhecer melhor a sua opinião sobre a imagem do servidor público da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM**. A sua participação é muito importante para o êxito do nosso trabalho! Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Por sua especial colaboração, antecipamos os nossos mais sinceros agradecimentos!

Informações Pessoais

Sexo: Masculino Feminino

Idade (em anos): Até 24 25 a 34 35 a 44 44 a 55 Acima de 55

Escolaridade: 1º grau incompleto 1º grau completo 2º grau completo

Superior incompleto Superior completo

Profissão: _____

Na sua opinião, o servidor público da UFSM	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
1. Oferece ajuda aos usuários do serviço público.					
2. Ajuda as pessoas carentes.					
3. É atencioso com o usuário do serviço público.					
4. É um cumpridor rigoroso de normas e procedimentos.					
5. Oferece facilidades (comodidade) ao usuário do serviço público.					

6. É competente.					
7. Contribui para a lentidão dos processos de trabalho.					
8. Causa impaciência e irritabilidade no usuário.					
9. Precisa melhorar o atendimento prestado ao usuário do serviço público.					
10. É eficiente.					
11. Exerce uma função importante.					
12. Causa sentimentos de impotência e frustração no usuário do serviço público.					
13. Causa sentimentos de autoestima no usuário do serviço público.					
14. Causa sentimentos de descaso e indiferença no usuário do serviço público.					
15. É indispensável para o serviço público.					
16. É lento na execução do trabalho.					
17. É uma pessoa bem intencionada.					
18. Não gosta de trabalhar.					
19. É uma pessoa acomodada.					
20. Não traz benefício ao usuário do serviço público.					
21. Utiliza o direito da					

estabilidade que possui para ser uma pessoa acomodada no trabalho.					
22. Demonstra estar preparado para atuar no serviço público.					
23. É uma pessoa mal remunerada.					
24. Exerce atividade importante para o cidadão.					
25. Atende com agilidade.					
26. É preguiçoso.					
27. Presta atendimento e fornece informações ao usuário do serviço público.					
28. Serve o Estado e a sociedade.					
29. Demonstra seriedade.					
30. Trabalha pouco.					
31. Transmite esperança ao usuário do serviço público.					
32. É um profissional de valor.					
33. É prestativo.					
34. É uma pessoa de grande influência.					
35. Proporciona benefícios aos usuários do serviço público sem gerar custo financeiro para esses usuários.					