

**VIDA DE ENSINO (ISSN 2175 – 6325)**  
**A BUSCA DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**FOCANDO AS PESSOAS**

Simone Guimarães<sup>1</sup>

**Resumo:** Este trabalho traz uma reflexão sobre a importância da eficiência na administração pública, focando o elemento humano, os servidores que executam os serviços prestados pelas empresas públicas, como parte primordial no processo de busca de maior eficiência destas empresas. Apontam-se sugestões levantadas pela ciência da administração para a gestão de pessoas, além de demonstrar ferramentas ou tecnologias de gestão, que possam contribuir nesse ideal de maior eficiência na prestação de serviços públicos.

**Palavras-chave:** Administração Pública, eficiência, pessoas.

**Abstract:** This paper brings a reflexion about public administration efficiency focusing on the human element as the soul of this process. It is presented suggestions pointed out by administration science for people management and it is demonstrated management technologies that can contribute to a better public service.

**Keywords:** Public service, efficiency, people.

## **INTRODUÇÃO**

O princípio da Eficiência introduzido na Constituição Federal acredita-se que seja, para que as empresas públicas objetivassem a constante melhoria na prestação de serviço público, que sua atuação atingisse o máximo de resultado com o esforço possível, dentro da legalidade, da moralidade, publicidade e impessoalidade que também são norteados por esses princípios. Parece claro também que o legislador buscou esse quesito eficiência junto às teorias da ciência administrativa que primeiro o idealizou.

Essencialmente, o progresso e o desenvolvimento de uma nação passam obrigatoriamente pela administração. Como expôs Peter Drucker, não existem países ricos, nem países pobres, mas sim países bem administrados e países mal administrados. Daí, a amplitude e grandeza com que se apresenta a Administração Pública, constituindo um importante segmento da ciência da administração. Como bem colocou Chiavenato (2006).

Pois bem, constantemente ouve-se, vêem-se na mídia manchetes acerca dos diversos problemas da prestação do serviço público: mau atendimento, escolas funcionando de forma precária, problemas de corrupção, problemas no âmbito da segurança, nepotismo, entrega de funções do alto escalão a pessoas inescrupulosas ou de manifesta incompetência. Também são encontradas diferenças tremendas de comportamento, como por exemplo, numa escola particular, um professor às vezes tem 50 aulas por semana e as dá, numa escola pública o professor com 10, 15, não raro não aparece, alunos ficam pelos corredores, e quase sempre nada é feito, e tantos outros exemplos que aqui poderiam ser citados, os mais diversos e que acontecem comumente; pergunta-se: a administração pública é eficiente? Baseado no que presenciamos no cotidiano, o que se sobressai parece mais a sua ineficiência.

---

<sup>1</sup> Assistente em Administração pelo Instituto Federal Goiano Campus – Rio Verde, GO.

É claro que não se pode generalizar, pois é sabido que algumas empresas públicas oferecem bons resultados. Sabe-se que a solução a tantos problemas é algo muito complexo, muitos fatores poderiam ser abordados e direcionados, se na área da saúde, educação, segurança, além de não desprezar os problemas estruturais, verbas públicas (bem ou mal empregadas), e tantos aspectos de suma importância que poderiam ser mencionados. Mas se abordará não esses aspectos específicos de cada um deles, mas o que tem de comum a todas as organizações: as pessoas. Administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional, seja capital, máquinas ou instalações, o resultado eficiência ou ineficiência muitas vezes, pode ser originado do resultado do trabalho dos servidores, da forma de condução desse material humano, de aproveitá-lo adequadamente, de explorá-lo com a finalidade de buscar essa eficiência. Cada elemento humano integrante do quadro de funcionalismo é fundamental para obtenção desta qualidade.

Acredita-se na necessidade emergencial da profissionalização do serviço público e para tanto propõe-se métodos importantes na gestão de pessoas, alternativas diversas que poderiam corroborar nesta melhoria, inclusive vencendo comportamentos viciosos, que se observam; se bem examinados e aplicados com a seriedade necessária. Todos fundados na ciência da administração.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

O mundo mudou, se antes só se enxergava os ativos contábeis tangíveis, hoje, apesar da importância deles, o grande responsável pelo diferencial são tidos como ativos intangíveis, ou seja, as pessoas com suas capacidades de ação, de interação, que somado a estrutura interna, formam a organização, a sua imagem e reputação;

portanto, impossível estabelecer uma organização sem pessoas, e conseqüentemente, impossível alcançar a tão buscada eficiência de qualquer organização, sem elas.

Na administração pública não é diferente, existe hoje uma forte e urgente necessidade de talentos e competências humanas, interessados não só nas benesses de ser funcionário público, mas conduzir-se de forma que se tenha orgulho da instituição.

Observa-se quando se estuda renomados autores sobre o tema, dentre os quais Tachizawa (2006), Araújo (2008), Gil (2008) e Chiavenato (2005 e 2006), além de outros, que apesar de alguns enfoques diferentes, há uma preponderância de alguns pontos básicos no processo de gestão de pessoas que devem ser criteriosamente observados, como ponto de partida para alcançar resultados satisfatórios, pois estão intrinsecamente ligados.

## **Recrutamento e Seleção**

Antes de partir para o mercado recrutar e selecionar pessoas que interessem a organização é preciso que haja um planejamento, um processo de decisão antecipado a respeito das necessidades da organização, do perfil a ser buscado, da demanda, enfim dos requisitos necessários para que a organização concretize seus propósitos, conforme nos mostra Tachizawa (2006).

Este autor, assim como Araújo (2008), ainda esclarece que além do recrutamento externo, que busca no mercado essas pessoas, renovando parte do corpo funcional, existe também o recrutamento interno feito pela movimentação das pessoas envolvidas. Ocorre quando a empresa aproveita seu próprio quadro funcional, através de transferência, promoções fruto de avaliações de desempenho satisfatórias, entre outras, que oferecem vantagens que vão desde economia, rapidez, segurança, por se tratar de pessoa já

conhecida para empresa. É uma fonte poderosa de motivação, espírito sadio de competição, mas pode haver também proteção excessiva de alguém, ou ausência de racionalidade.

Nos mostra Chiavenato (2006), que os concursos públicos são realizados sem nenhuma regularidade e avaliação periódica da necessidade de quadros, fato que pode levar à admissão de um contingente excessivo de candidatos a um só tempo, seguidos de longos períodos sem nova seleção, inviabilizando a criação de carreiras. Sem contar que por falta desta renovação, os servidores aposentam levando consigo a experiência acumulada sem ter para quem transferi-la, em decorrência do longo tempo entre um concurso e outro.

Vale esclarecer, que os aprovados em concursos públicos que excedem o número de vagas existentes ficam numa lista de espera, durante a validade do concurso, até que vaguem novos cargos, existindo a possibilidade de integração no seu quadro de serviço de pessoal menos qualificado, os últimos colocados.

Sugere-se, considerando que o ingresso no serviço público, na grande maioria é por concurso, conhecer a experiência profissional do funcionário recém admitido; seu currículo, suas aptidões, desejos, para aproveitá-lo melhor numa oportunidade que surja. Utilizando a movimentação de pessoas, ou recrutamento interno, como expôs Tachizawa (2006).

### **Desenvolvimento e Treinamento**

Segundo Araújo (2008), o fator humano é fundamental para a execução de qualquer atividade dentro da empresa. O investimento em treinamento visando desenvolver profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução no processo de transformações, porquanto na era globalizada, novas realidades surgem em velocidade espantosa.

Treinar refere-se a colocar à disposição da organização condições facilitadoras de aprendizagem. E

aprendizagem diz respeito à adaptação a novas realidades. É necessário um comprometimento desde a cúpula nesta melhoria buscada, visto envolver o aumento da competitividade, qualidade e produtividade.

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos com objetivo de explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano na organização, com vistas à aquisição de novas habilidades, novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes que maximizem o desempenho profissional e eleve os níveis de motivação para o trabalho, cria perspectiva de evolução e contribui para melhoria de resultados, como descreve Tachizawa (2006).

O treinamento é uma responsabilidade gerencial, devendo cuidar para que seja adequado e continuo na busca da eficiência e da eficácia das pessoas. Composto por quatro etapas: o levantamento das necessidades e carência de treinamento; a programação deste treinamento para atender as necessidades; a implementação e execução deste, e, a avaliação dos resultados do treinamento, com foco no desempenho, como nos esclarece Chiavenato (2006).

Cabe colocar que no resultado de uma pesquisa entre funcionários públicos, demonstrado por Peres (2008), confirma a importância do treinamento e promoções para reverter o quadro de desestímulo e estagnação do servidor após anos no serviço público, sem perspectiva de valorização e crescimento.

### **Recompensas e Benefícios**

As organizações começam se preocupar com o reconhecimento das pessoas que a constituem, e buscam meios para manter o equilíbrio, realizando pesquisas no sentido de equilibrar o salário entre as pessoas da organização e aqueles oferecidos pelo mercado, além de diferenciais. A preocupação com bem-estar e satisfação das pessoas, impulsiona as instituições a desenvolverem conceitos como a motivação,

recompensas, punição e reforçadores de comportamento, conforme esclarece Chiaventato (2005).

Benefícios são recursos assistenciais que as organizações oferecem em forma de incentivos, a fim de atrair e manter bons profissionais, pois representa a remuneração indireta, que complementa a remuneração direta, o salário. São assistenciais, como planos de saúde, e monetários, como auxílios alimentação e outros, como mostra Araújo (2008).

Recompensar é o processo utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Para funcionar os programas de recompensa e incentivos é necessário o comprometimento das pessoas, muitas empresas erram quando põe em prática essa ferramenta sem a prévia campanha de participação e compromisso, da qualificação profissional, nem de haver proporcionado às condições de exercer. Necessário adotar ações condizentes com os objetivos a ser alcançado, sua aplicação no cotidiano deve ser cuidadosa, verdadeira, justa e solidária para trazer resultados para a empresa. Colocam Araújo (2008) e Chiavenato (2006).

Em pesquisa realizada por Saraiva, mostrado por Peres (2008), apurou-se que o servidor público após anos de trabalho vai ficando desmotivado, devida à falta de perspectiva de melhoria profissional, de crescimento e valorização. Muitas vezes o funcionário perde a vontade de trabalhar e assume uma postura passiva diante do trabalho. A estagnação leva ao forte desestímulo. Treinamentos e promoções foram indicados como importantes para o progresso do atendimento público, assim como para mudança desse quadro.

### **Planejamento de Carreira e Cargos e Salários**

Para Tachizawa (2006), a finalidade do planejamento de carreira é promover o desenvolvimento da organização através do melhor aproveitamento de seu patrimônio humano, dando condições de auto-realização.

A estratégia de cargos e salários juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e do plano de carreira, formam o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais (remuneração: salário, adicionais, horas extras, benefícios).

Mostra Araújo (2008) que cada organização apresenta uma estrutura, um negócio, um serviço, pessoas e clientes distintos, essa distinção irá determinar o plano de cargos e salários a ser dotado, se a remuneração é funcional (gira em torno dos cargos, sua descrição e avaliação, políticas e pesquisa salarial, não considerando pessoas, sua atuação, habilidades e conhecimentos), ou se a remuneração é variável (valorizando as pessoas por habilidades, competências e resultados).

Para o desenvolvimento do plano de carreiras se estabelece a necessidade de uma grande identidade entre o corpo funcional e a organização. Esse planejamento serve como âncoras, como alicerces para demais atividades da empresa, apresentando benefícios como a retenção de talentos e diminuição da rotatividade de pessoas na organização. Cada um pode preparar seu trajeto profissional e encontrar a organização que dará guarida a seus propósitos, havendo coincidências dos propósitos das pessoas com os da organização, ambos sairão lucrando.

Interessante destacar a importância de que o sistema de remuneração seja periodicamente avaliado por pesquisa salarial, onde são cruzados os salários internos pagos, com salários de mercado, atentando para manter a equidade. A organização não pode remunerar a sua força de trabalho com valores acima de sua contribuição, além de atentar para as disposições legais.

### **Punições Disciplinares**

Tanto para Araújo (2008) quanto para Chiavenato (2005 e 2006), as organizações dispõem de um sistema de incentivos e aliciantes para estimular certos tipos de comportamento e de punições (isto é castigos

e penalidades reais ou potenciais) para coibir certos tipos de conduta, a fim de balizar o procedimento das pessoas que dela participam.

Todavia, nem todos aceitam a responsabilidade pela autodisciplina, nem aceitam normas. São essas pessoas que requerem algum grau disciplinar, denominado punição. Punição é a apresentação de uma conseqüência indesejável do comportamento ou a remoção de uma conseqüência desejável que diminua a vontade de continuar o comportamento.

É comum que as organizações possuam um sistema de recompensas e punições, pois todo o comportamento é determinado pelas suas conseqüências, portanto ambos servem para balizar o procedimento das pessoas na organização, mantendo intrínseco jogo de interesses e de trocas.

Interessante colocar que apesar de muito longe de algum equilíbrio, o serviço público oferece a seus funcionários direitos e vantagens que constam no Direito Administrativo, na Lei 8112/90 entre outras, um significativo rol de: vantagens pecuniárias (indenizações, gratificações, adicionais); licenças diversas, desde para atividade política, capacitação, com períodos até remunerados, licença para tratar de interesses particulares; afastamentos e concessões, dificilmente encontrados na mais vantajosa das empresas privadas, além das vantagens previdenciárias.

Também consta nessas Leis deveres e responsabilidades dos servidores, que se assemelham as empresas particulares, desde advertência, suspensão, demissão, destituição de cargos e função comissionada, entre outros, com garantia de ampla defesa. Sem contar que tem elencado no Código Penal a previsão de vários tipos de crimes que podem ser cometidos por funcionários públicos contra a administração, cuja pena varia desde multa a reclusão de até 12 anos, como é o caso para quem comete o peculato (apropriação de bem, dinheiro ou valor público ou particular, ou desviá-lo em proveito próprio), além de muitos outros

relacionados por Capez (2005). Não faltam leis para tipificar o que é a ilegalidade.

Porém, nas empresas privadas tem-se conhecimento de aplicações dessas penalidades comumente, infelizmente, demissões são corriqueiras e até sem justa causa, já nas empresas públicas, sabem-se de verdadeiros escândalos, funcionários que nem mesmo trabalham, desvios de toda espécie acontecem, são noticiados pela mídia diariamente, além de outros tantos exemplos; porém na grande parte tudo “acaba em pizza”, ou nem acaba, perdura por vários anos.

Pergunta-se, de que valem todas essas leis? E a qualidade e eficiência, como alcançá-las com tanta impunidade? Lógico que muitos servidores cumprem com desvelo suas funções, mas a omissão e a impunidade parecem fonte da grande desmotivação desses funcionários. Fica a reflexão.

### **Avaliação de Desempenho**

Para Araújo (2008), a avaliação abrange a performance das pessoas na organização sob diferentes ângulos, não se limitando apenas à determinação de salários, pois envolve a identificação, mensuração e administração, ponderando conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas na organização. Inclusive não só avaliar, mas ouvir o avaliado, pois ninguém melhor do que a própria pessoa para saber onde se encontra suas carências e virtudes, é o que esclarece esse autor.

Pode ser considerado um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados da atuação da força de trabalho, e, prever posicionamentos considerando o potencial disponível em seus quadros.

Importante essa análise sobre o desempenho de cada pessoa no sentido de guiá-la nas ações presentes e futuras, ou seja, fazer uma troca de informações visando uma avaliação conjunta dos resultados, das dificuldades, das restrições, das interdependências e dos acidentes de percurso voltada para melhoria do desempenho das

pessoas. Sendo uma ferramenta importantíssima no destino do servidor, no âmbito da tomada de decisões.

No caso da administração pública, em que a avaliação de desempenho é obrigatória por lei (consta na Constituição Federal, Direito Administrativo, Lei 8112/90 e outras), podendo ser causa até para demissão; na rotina do campo de ação, ela praticamente inexistente, ressalvado casos isolados, pois em grande parte, a avaliação é feita apenas como cumprimento de mais uma norma burocrática e é arquivada. Não há um mecanismo que identifique qual a contribuição do indivíduo. Já a iniciativa privada faz uso dessa ferramenta para aferir quanto produtivo é um determinado sujeito, e só a partir daí, conceder benefícios. Paradoxo demonstrado em estudo por Peres (2008).

### **Saúde, Segurança e Qualidade no Ambiente de Trabalho**

A promoção adequada das condições ambientais, o controle dos fatores causadores das doenças e a prevenção, redução e eliminação das causas nocivas correspondem aos conceitos da saúde no trabalho, evitando doenças profissionais e o acidente de trabalho. Importante conhecer as Normas Reguladoras e compreender a complexidade desta prática, conhecendo as áreas de atuação, tais como a medicina preventiva, a prevenção sanitária e a medicina ocupacional, entre outras, são comentados por Araújo (2008).

A segurança é apresentada por meio da prevenção de acidentes, de incêndios e roubos. As estatísticas de acidentes adotam o coeficiente de frequência e gravidade, que tem como causa condições inseguras e atos inseguros, além de existirem traços de personalidade que predispõem a acidentes, que devem ser observados. A prevenção é feita mediante a eliminação das condições inseguras e redução dos atos inseguros.

A qualidade no ambiente de trabalho é um assunto atual e merece toda atenção no tocante a satisfação e bem-estar dos funcionários, incluindo pontos como da

higiene do trabalho, relacionada com as condições do ambiente onde se desenvolve as atividades, que assegurem condições adequadas à saúde física e mental; além das condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas evitando impactos emocionais como o estresse. Esclarece Chiavenato (2005).

Gil (2008) lembra importantes nomes que deixaram enormes contribuições nessa área, como McGregor (1960), Herzberg (1975), sobre os estudos da motivação humana e Maslow (1987), sobre a hierarquia das necessidades humanas.

### **Gestão de Competências, de Conhecimentos e Capital Intelectual**

O recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento, que conduz a novas normas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias, a novas formas de interação humana. As organizações bem-sucedidas são as que sabem conquistar e motivar as pessoas para que aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução de problemas e na busca da inovação rumo a excelência. A organização baseada no conhecimento depende, portanto, da gestão desse conhecimento.

O conhecimento depende de aprendizagem, mas conhecimento para ser útil precisa ser aplicado, transformado em ação, isso leva à habilidade, capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor. Algumas habilidades importantes são: responsabilidade, capacidade de aprender e reaprender por conta própria, de analisar, sintetizar, avaliar situações, de se comunicar, ter pensamento crítico, criatividade e inovação, de identificar e resolver conflitos, de tomar decisão, trabalhar em equipe, ter ética e liderança.

A habilidade requer atitudes das pessoas para ser colocada em prática, e isso leva à competência. Competência, portanto, é a qualidade que uma pessoa possui e que é

percebida pelos outros, são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas. É o que coloca Chiavenato (2006).

A bem da verdade, a legislação brasileira reflete a ausência de uma política voltada aos recursos humanos, coerente com as necessidades atuais do aparelho do Estado. As relações de trabalho no setor público são, em grande parte, inadequadas pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor, exemplo disso é a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto de servidores. Isso é outra reflexão a que se convida. Não que ela não seja importante para ordem do todo, mas com critérios bem definidos.

## **TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Acredita-se haver na administração pública uma enorme variedade de oportunidades de melhoria e desenvolvimento, que não são nem adequadas e nem longinquamente aproveitados. Perde-se cada dia, precioso tempo, recursos escassos e condições irrecuperáveis de melhorar o sistema, que ainda se distância inexoravelmente dos paradigmas de nosso tempo.

O segredo das empresas bem sucedidas é cuidar da macro abordagem, mas também esmerar-se nos detalhes. Para mudar uma organização, existem medidas imediatas, mediatas e de consecução a longo prazo, que aqui serão sugeridas, por se acreditar possível sua implantação numa empresa pública, tanto quanto numa empresa privada, como bem descreveu Chiavenato (2002).

Será apresentada uma síntese de algumas dessas tecnologias, para que se motive a conhecer mais desse mundo dos estudos organizacionais, e, principalmente, que possam ser mais explorados e colocados em prática, como alternativas possíveis na busca da maior eficiência pública. Necessitando serem adaptadas ao contexto, adequadas a cada realidade, ou ainda mais complexas na sua aplicação, que se vislumbre um caminho que poderá ser seguido.

## **Gestão da Qualidade Total**

Quando uma empresa adota o enfoque da gestão de pessoas, não tem como deixar de envolver-se com a gestão da qualidade, sobretudo porque modernamente a qualidade vem sendo procurada principalmente nas pessoas.

A qualidade total exige mobilização de toda organização, desde o topo, ou seja, desde o mais alto grau hierárquico. O planejamento precisa dar-se também em nível estratégico e a qualidade tem de ser um objetivo de todos; como colocou Gil (2008).

Expõe Araújo (2008), que a gestão qualidade total é uma forma de gestão que começa com o comprometimento da alta direção da organização, atinge e requer a participação de todos os componentes da mesma, utiliza o conhecimento e o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, incentiva e aplica o trabalho em equipe para atender cada vez melhor e até exceder aos anseios, as exigências e expectativas dos clientes, observando as ações da concorrência e do mercado, ou seja, a busca pela perfeição. E a recompensa consiste em clientes fiéis e satisfeitos.

A qualidade é considerada como uma estratégia gerencial, apoiada nos conceitos de trabalho e desperdício. Numa organização tudo depende de como as pessoas trabalham e no que elas trabalham, para que se trabalhe apenas no que agregue valor aos clientes.

## **Empowerment**

É vital que esta tecnologia está calcada nas pessoas da organização que detêm algum poder decisório, assim como nas que nada detêm, pois não há heróis que sozinhos consigam resultados operacionais excepcionais.

Poderia ser conceituado como a criação ou fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização, contendo oportunidade de participar ativamente no processo de tomada de decisão.

As organizações conferem responsabilidade a seu pessoal, demonstrando acreditar e confiar no seu potencial, para consecução dos seus objetivos. Acrescenta-se que na aplicação desta tecnologia o sexo feminino deve estar em destaque, em face da conhecida sensibilidade feminina no contato de pessoa a pessoa.

Para Gil (2008) e Chiavenato (2006), o empowerment das pessoas proporciona aos funcionários as habilidades e a autoridade necessária para tomar decisões que eram dadas somente aos gerentes e executivos.

### **Terceirização ou Outsourcing**

É uma das tendências mais marcantes que se nota na grande maioria das empresas privadas. A terceirização se dá quando uma operação interna da organização é transferida para outra empresa que consiga fazê-la com qualidade superior e com custos mais baixos. No fundo a terceirização representa uma transformação de custos fixos em custos variáveis e, na prática uma tremenda simplificação do processo decisório dentro da empresa. Demonstra Chiavenato (2002).

Para Araújo (2008), a terceirização quando bem empregada, garante às organizações bons frutos, pois promovem o enxugamento da estrutura da empresa, muitas vezes afogada em unidades, rotinas e pessoas que facilmente poderiam ser demitidas ou transferidas, com melhor aproveitamento, ensejando a organização focar o que realmente é fundamental para sua existência.

### **Benchmarking**

Essa tecnologia muito se destacou no meio empresarial dos últimos anos. É uma abordagem que conduz a tão desejada excelência, utilizando procedimentos de investigação que pretende reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações de sucesso.

As empresas enxergam que precisam se adequar ao novo paradigma da qualidade, devendo estimular a busca contínua por

novos horizontes que levem à categoria de líderes.

O uso desta tecnologia de aperfeiçoamento deve obedecer à continuidade como garantia de que as melhores práticas serão sempre monitoradas e analisadas. Discorre Araújo (2008).

Portanto, o benchmarking permite comparar as diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma empresa com outras de classe mundial, se o caso. O propósito de fazer benchmarking é melhorar ou tentar imitar o desempenho de empresas bem-sucedidas. Os japoneses usaram essa ferramenta copiando produtos e práticas americanas. A Xerox empreendeu o primeiro projeto de benchmarking nos Estados Unidos, desejando aprender como as concorrentes japonesas produziam copiadoras melhores com baixo custo de produção, e aprendeu melhorar a sua qualidade e reduzir os custos, e não parou aí. Coloca Chiavenato (2005).

### **Reengenharia**

Tipicamente americana, foi uma reação ao abismo existente entre as mudanças velozes e intensas e a total inabilidade das organizações em ajusta-se as mudanças. Esse método não pretende melhorar os processos já existentes, mas propor sua total substituição por processos inteiramente novos, busca reduzir a organização ao essencial e fundamental, inicialmente. Impõe uma renovação radical, inventando novas maneiras de fazer o trabalho; joga-se fora tudo o que existe atualmente na empresa. A reengenharia reorienta o foco para os processos (conjunto de atividades), com uma ou mais entradas e que cria uma saída de valor para o cliente, traduz Chiavenato (2006).

Araújo (2008) considera a reengenharia como um termo muito amplo que pode significar: recriar, refazer, reinventar ou repensar, com grandes doses de disponibilidade de informação, criatividade e ousadia. Seria como ter uma folha de papel

em branco para ser preenchida com novo organograma, uma nova organização.

Concebida dentro de um contexto de crise para as organizações, propunha a inovação e o desapego às tradicionais formas de gestão declinante, em organização viva e competitiva no mercado.

### **Balanced Scorecard (BSC)**

Indicadores Balanceados de Desempenho – sistema integrado de medição de performance de empresas contendo perspectivas financeiras, dos clientes, de processos de negócios, e de aprendizado e crescimento, como um conjunto equilibrado entre quatro perspectivas mencionadas para medir seu desempenho.

Importante destacar que essas quatro perspectivas, apesar de serem mais adotadas não são únicas, pois elas podem ser tantas quantas a empresa escolher, por considerar essenciais a natureza do negócio, seus propósitos, estilo e outras relevantes. Analisando o negócio do ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o futuro com o sucesso almejado.

Essa tecnologia acaba com a impossibilidade de medir o não mensurável, típico de algumas atividades na área de pessoas, coloca Araújo (2008).

Para Chiavenato (2006), medidas e indicadores afetam significativamente o comportamento das pessoas, o que a organização define como indicador é o que ela vai obter como resultado. Alinhamento e foco são as palavras de ordem nesta tecnologia. Torna-se necessário construir um modelo direcionado para o futuro, colocando um sistema de contínua monitoração em substituição ao controle.

### **Job Enrichment e Job Enlargement**

O enriquecimento de cargos ou ampliação de cargos torna-se uma maneira prática e viável para adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante, consiste em aumentar de maneira deliberada e gradativa os objetivos,

responsabilidades e desafios das tarefas do cargo para ajustá-las às características do ocupante, que também sofre mudanças, com novos conceitos, novas habilidades, como meio de obter satisfação, como fator de motivação, incluindo novas oportunidades de iniciar mudanças na organização.

Pode representar um acréscimo de pequenas atividades diferentes, ou um alargamento das contribuições, incluindo novas tarefas e responsabilidades; ou ainda, proporcionar variedade, fazendo rodízio em diferentes cargos que tenham certa afinidade e grau de complexidade semelhante, coloca Chiavenato (2006).

Em última abordagem é a que se estabelecem unidades de trabalho autônomas que possam incorporar uma ou mais das propostas anteriores, enfatizando, porém, o trabalho de grupo ou equipe ao invés do trabalho individual. Esclarece Lobos (2009).

### **A Quinta Disciplina**

Peter M. Senge (2006) propõe cinco disciplinas de aprendizagem como conjunto de práticas para construir a capacidade de aprendizagem das organizações, capazes de fazer com que pessoas e grupos possam conduzir as organizações para mudanças e renovação contínuas, que deverão ser desenvolvidas.

São elas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem de equipe, e o pensamento sistêmico.

Para Chiavenato (p.348, 2006), a prática desse pensamento começa com o entendimento de um simples conceito chamado feedback. “O que nós vemos depende do que estamos preparados para ver”. Essa troca de percepções, de influência recíproca, nada é influenciada numa única direção. Se aprendizagem individual aumenta o capital humano, essa acessibilidade organizacional aumenta o capital estrutural, reciprocidade entre ambos é fundamental.

É tremendamente importante contar com uma equipe gerencial rejuvenescida que cultive nova cultura que enfatiza o compartilhamento do conhecimento, das

comunicações, do espírito de equipe e ampla difusão de novas idéias para organização. Estilos de liderança que desejam impulsionar e fazer crescer as pessoas, agregar qualidade, inovação, agilidade, agregando valor às pessoas e o cliente na ponta final.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bom método, a boa rotina e o procedimento adequado conduzem à eficiência. A eficácia é o resultado, o alcance dos objetivos propostos e a consequência final do trabalho executado pelas pessoas. Eficiência mais eficácia conduzem a excelência, concluiu Chiavenato (2006).

Cumpra dizer que o princípio da eficiência introduzido na Constituição, é uma das grandes responsabilidades da administração pública. Contém uma carga ética e sua relevância no panorama administrativo, não pode ser amesquinçado na prática, sobretudo porque a finalidade maior do Estado é a promoção do bem comum, que somente será possível por meio de uma atuação administrativa balizada em critérios de eficiência, considerou Andrade (2009).

Além das sugestões apontadas com base na ciência da administração, comentários, ferramentas, foram mencionados a Constituição Federal, o Direito Administrativo, Penal e outras leis pertinentes que podem enumerar o que é legalidade e ilegalidade dentro da administração pública, podendo somar e esclarecer. A retidão, igualdade, impessoalidade, eficiência, entre outras, que constam nessas leis, devem pautar as ações desses servidores.

Têm os funcionários públicos, os gestores, administradores, chefes, instrumentos suficientes para se balizarem e agirem. Inclusive, podendo ser penalizados quando não agirem; estando num cargo de chefia qualquer, deixar por indulgência, de responsabilizar subordinado que cometeu infração, como preceitua o código penal.

O cidadão, usuário dos serviços públicos tem a garantia constitucional de

exigir qualidade do serviço público, de reclamar, de representar contra o exercício do cargo negligente ou abusivo, entre tantos outros que precisa melhor conhecer. E, se o caso, partir para Judiciário, cobrar do Ministério Público posicionamento.

O enfoque nas pessoas ou nos servidores foi por crer que sem eles as organizações nem mesmo existiriam. E, por acreditar que a boa gestão das pessoas e bom trabalho direcionado a elas e com elas, podem refletir em qualidade e eficiência na gestão pública. Por serem eles os principais responsáveis pela eficiência e ou ineficiência pública.

Importante destacar ainda, como preceitua o ditado popular: “sem ação, a letra é morta”. Todos os envolvidos sejam servidores, administradores, usuários, podem contribuir, pode dar sua parcela de colaboração rumo à melhor eficiência pública, cada qual a sua forma. Os caminhos existem. Esse é o convite que fica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. A. O. G. **O princípio da eficiência na prestação de serviço público**. On line. Disponível em [http://www.ejef.tjmg.jus.br/home/files/publicacoes/artigos/eficiencia\\_serv\\_publico.pdf](http://www.ejef.tjmg.jus.br/home/files/publicacoes/artigos/eficiencia_serv_publico.pdf) Acesso em: 03 abr.2009.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1ª.ed.-2ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Constituição** (1988) Constituição da República Federativa do Brasil: texto promulgado em 05 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 56/2007 e pelas emendas Constitucionais de Revisão nº1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretarias de Edições Técnicas, 2008.

CAPEZ, F. **Curso de direito penal**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.v.3.

- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Série provas e concursos.
- CHIAVENATO, I. **Um rápido ensaio sobre a administração pública**. On line. Disponível em: <http://www.virtnet.com.br/administracao/artigos/artigo9.html>. Acesso em: 15 abr.2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª.ed. 5ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERRER, F. et al. **Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª.ed.- 8ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- LOBOS, J. **O enriquecimento ocupacional**. On line. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/2847.pdf>. Acesso em: 01 set. 2009.
- LOPES, M. A. R. **Comentários à reforma administrativa: de acordo com as emendas constitucionais 18, de 05.02.1998, e 19, de 04.06.1998**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998, p.108.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 8ª. ed. São Paulo: Futura, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELLO, C. A. B. de. **Curso de direito administrativo**. 19ª. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 31ª. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.824p.
- MOTTA, P. R. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. On line. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a06v41sp.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2009.
- OSÓRIO, F. M. **Novos rumos da gestão pública brasileira**. Dificuldades teóricas ou operacionais. On line. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/RER-E-1-MAR%C7O-2005-FABIO%20MEDINA%20OSORIO.pdf>. Acessado em:07 abr 2009.
- PERES, A. A. **A percepção da cultura organizacional**. Uma comparação das diferenças de comportamento entre empresa pública e privada. On line. Disponível em: [http://bdtd.ufrj.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=891](http://bdtd.ufrj.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=891). Acessado em: 25 abr 2009.
- PINHEIRO, M. **O princípio da eficiência na administração pública e o cidadão**. On line. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=341>. Acessado em : 08 abr 2009.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 24.ed. São Paulo: Best Seller, 2006.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.