

# A importância da qualidade no atendimento e acompanhamento motivacional aos servidores públicos dos órgãos públicos federais

Giselle da Silva Alves, Roberta Valéria Guedes

## Resumo

O presente trabalho busca abordar o tema a respeito da qualidade no atendimento dos órgãos públicos federais e o acompanhamento motivacional de seus servidores. Como esta é uma área em constante crescimento e transformação, são trazidas alterações já ocorridas nesse âmbito ao longo do tempo e analisadas as medidas tomadas pelo próprio Governo Federal com o intuito de chegar à excelência no atendimento. Além disso, serão analisados, com base na literatura, os possíveis motivos pelo mau atendimento dentro do setor público federal e identificadas medidas de prevenção e correção para tais problemas de modo a minimizar a lentidão e insatisfação no atendimento da esfera pública federal. O Brasil é um país emergente e a melhoria na prestação dos serviços públicos federais o fará melhorar sua posição no *ranking* dos países em desenvolvimento. Além disso, é importante ressaltar a importância da qualidade na prestação dos serviços básicos e essenciais à sociedade que são educação, saúde e segurança.

Palavras-Chave: Qualidade. Motivação. Liderança. Competência. Melhoria.

## Abstract

*This paper seeks to address the issue regarding the quality of service of federal agencies and motivational monitoring your servers. As this is an area of constant growth and transformation are brought about changes that have occurred in this area over time and analyzed the measures taken by the Federal Government in order to reach the excellence in service. There will also be analyzed, based on the literature, the possible reasons for poor attendance in the federal public sector and identified measures to prevent and correct such problems so as to minimize delays and dissatisfaction in the federal public service sphere. Brazil is an emerging country and improvement in the provision of the federal public service will improve your ranking position in the developing countries. Furthermore, it is important to emphasize the importance of quality in the provision of basic and essential services to society which are education, health and safety.*

*Keywords: Quality. Motivation. Leadership. Competence. Improvement.*

## 1 Introdução

Prezar pela alta qualidade no atendimento demonstra zelo e respeito para com aqueles que buscam serviços junto a qualquer instituição, seja ela privada ou pública. Entretanto, ainda existem servidores públicos que, com o mínimo de pensamento colaborativo ou

praticamente nenhum, pensam que, por se tratar de serviço público a educação e a cortesia devem ser esquecidas.

Falta de treinamento, desmotivação, instalações inadequadas, falta de equipamentos ou equipamentos obsoletos, falta de recursos humanos, excesso de burocratização, procedimentos que não privilegiam a eficiência podem ser a causa para um atendimento de péssima qualidade.

Uma importante responsabilidade atribuída ao gestor público é a de gerenciar os servidores que integram sua equipe de trabalho com a finalidade de garantir uma exímia prestação de serviço, ou seja, um atendimento que atenda às demandas dos usuários da Administração Pública. Deve-se lembrar de que o consumidor/usuário de hoje vive num mundo globalizado e moderno, consciente de sua importância e mais exigente quanto à qualidade no atendimento às suas necessidades. Trabalhando o desenvolvimento de competências da sua equipe, o Gestor Público garante grande avanço rumo ao sucesso dessa responsabilidade.

A verificação das condições psicológicas, o acompanhamento psicológico e o treinamento contínuo dos servidores públicos tanto quando do seu ingresso, quanto quando do decorrer de suas atividades são importantíssimos para a manutenção das boas condições do atendimento dentro dos órgãos públicos federais.

Este artigo buscou demonstrar como cada problema elencado do atendimento público pode afetar de maneira negativa a receptividade, a boa vontade e a agilidade no atendimento. Buscou, também, identificar medidas de prevenção e correção para tais problemas de modo a minimizar a lentidão e insatisfação no atendimento da esfera pública e identificar modelos de liderança na organização pública.

O presente trabalho propôs-se a realizar uma pesquisa básica acerca da qualidade do atendimento no serviço público federal com o intuito de proporcionar ao leitor informações sobre a importância do acompanhamento psicológico e motivacional ao servidor público e ações do Governo Federal sobre o tema. Quanto à sua natureza, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa das informações analisadas.

Essencialmente, realizou-se um levantamento bibliográfico e documental. As fontes utilizadas para a pesquisa se concentram na consulta à bibliografia sobre o tema, priorizando o enfoque da Qualidade do Atendimento no Serviço Público Federal. Foram ainda utilizados outros recursos documentais, entre eles artigos e periódicos, através de consultas a sítios da internet.

## 2 Desenvolvimento

Para iniciar o desenvolvimento do tema proposto é relevante definir servidor público.

Em sentido amplo, são servidores públicos todos os agentes que firmam relação de trabalho diretamente com o Estado ou com as entidades administrativas por ele instituídas, prestando serviços em proveito dos interesses públicos e recebendo remuneração correspondente. (NASCIMENTO, 2012, p.30)

O conceito de servidor público definido pela Lei 8.112/1990 é o cidadão que presta serviços em proveito dos interesses públicos. A Administração Pública brasileira pode, ainda, apresentar traços da burocracia, mas isso não quer dizer serviço de má qualidade. Para Sarmanho (2012), quando a burocracia foi escolhida como a forma de se processar as atividades dentro do setor público o objetivo era dificultar processos desnecessários ou de interesses individuais, como se pode observar, ainda hoje, quanto às emendas constitucionais. Outro objetivo era o de se evitar fraudes, pensava-se que, o excesso de documentação e procedimentos para a execução de atos administrativos trariam clareza ao processo, inibindo, desta forma, o servidor de cometer crime de improbidade administrativa.

Desta forma, pode-se inferir que, prestar serviços em proveito dos interesses públicos deve ser uma atividade feita com esmero, respeito ao cidadão, respeito à dignidade da pessoa humana. Esse tema também é tratado no inciso XXXIII do artigo quinto da Constituição Federal de 1988, que garante a todos o direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade. (BRASIL, 1988). Provavelmente, por não estar escrito explicitamente que o bom atendimento é fundamental para que esse serviço seja plenamente executado, vê-se tanto descaso com os “clientes” dos órgãos públicos.

A iniciativa privada, na década de 80, criou as ouvidorias como serviço de atendimento ao cliente, transformando a área de atendimento. Uma década depois, essa transformação chegou à esfera pública. (ANNEMBERG, 2012).

A globalização mundial e a crescente e desenfreada modernização trouxeram uma preocupação a mais para o setor privado: a competitividade aumentava entre as empresas e elas tinham que buscar diferenciais para ganhar a guerra da concorrência. Uma das alternativas encontrada foi a criação do serviço de atendimento ao cliente SAC, um canal específico para que clientes registrassem suas insatisfações, considerações e até elogios referentes ao atendimento, produto, serviço, instalações, entre outros aspectos de determinada empresa. Dessa forma, essas empresas poderiam desenvolver técnicas de gestão para melhorar pontos críticos apresentados por seus clientes. Obstante a isso, o setor público que, já começava a se livrar do peso da burocracia, e também se vendo obrigado a acompanhar todo o desenvolvimento mundial da globalização, começou a criar suas ouvidorias. Era o início de uma real preocupação com o usuário dos serviços públicos. Ouvir as críticas dos cidadãos, suas queixas sobre atendimento, morosidade no processo de resolução de seus problemas, reclamação sobre as instalações físicas de determinado órgão ajudaria a Administração Pública a atuar, mesmo que devagar, nas falhas detectadas. (LONGO, VERGUEIRO, 2003).

O Gestor Público é definido como o funcionário público, ocupante de cargo de carreira, ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão, administra negócios, bens ou serviços. (BRASIL, 2012)

A liderança pode ser: uma autoridade delegada, o líder é aquele que possui um cargo de liderança, mas não necessariamente lidera, ou uma autoridade natural, o líder é aquele que consegue direcionar a equipe sem, necessariamente, possuir um cargo de liderança. (FARIA, 2012).

Nesse processo de melhoria, o gestor público exerce papel fundamental, pois é ele quem gerir o recurso humano disponível, a qualidade e a quantidade do atendimento, as condições dos recursos materiais, equipamentos de informática e outros necessários à execução do serviço, instalações físicas do órgão, entre outros. Gerir os recursos humanos, talvez seja a tarefa mais delicada de suas atribuições. Lidar com o ser humano requer sensibilidade, respeito e compreensão, além do mais, existem as características individuais, que devem ser tratadas caso a caso. Por exemplo, a forma de resolver um problema com uma pessoa pode não ser tão eficaz com outra, a crítica que se faz a uma pessoa pode caber a outra pessoa, mas para que ela traga o resultado esperado deve ser feita com outras palavras, outro tom. Para que um gestor tenha sucesso em seu trabalho, ele deve ser perspicaz na observação comportamental dos seus subordinados, pois problemas da alçada psicológica podem afetar a produção e o bom rendimento de determinado colaborador. (SOUZA, 2012).

Sabe-se que, para o ambiente profissional não se deve levar problemas pessoais, mas de que maneira o profissional afetado psicologicamente por algum problema vai administrar essa causa de modo a não permitir que isso influencie seu rendimento no trabalho? Ora, problemas sempre afetam a dimensão psicológica das pessoas, em umas mais, em outras menos. Quando esse tipo de situação acontece o funcionário, no caso desse artigo, o servidor público demonstrará de alguma maneira sua preocupação. As mudanças no comportamento serão perceptíveis, por exemplo, ele poderá ficar mais calado, tenso, tenderá a reclamar por qualquer motivo, tentará fugir das atividades que, de alguma forma, já sabe que poderá aborrecê-lo, mudança nos horários de chegada e saída, podendo se atrasar ou se antecipar ao chegar ou ao sair do órgão. Por isso, o gestor é tão importante, pois aquele que acompanha e dá o devido valor a essas mudanças comportamentais pode ajudar esse colaborador a administrar suas mudanças comportamentais decorrentes de um problema de alçada pessoal. O gestor não precisa interferir na causa ou na resolução do problema, mas estar por perto, demonstrar preocupação e oferecer assistência moral, deixará esse servidor mais seguro, com o sentimento de que não está sozinho e isso resgatará sua vontade de trabalhar, pois ele saberá que pelo menos em seu trabalho está tudo bem, que ali existem pessoas que se importam. (SOUZA, 2012)

A liderança é uma característica comportamental que quando está presente no gestor ajuda muito nesse trabalho. O líder influencia, é exemplo, educa e inspira seus liderados. De acordo com a nova abordagem da liderança, existem os líderes:

- Carismático: é aquele que inspira a confiança em seus liderados, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional.

- Executivo: possui habilidades técnicas, competência.
- Coercitivo: usa da violência, verbal ou física. Nesse caso, a relação entre líder e liderado é inconstante.
- Distributivo: delega tarefas, controla, acompanha de perto e cobra resultados.
- Educativo: é exemplo. Nesse modelo, há a troca de conhecimentos técnicos e humanos.
- Inspirador: raramente dá ordem aos seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário. (FARIA, 2012).

Um líder nato na gestão administrativa terá mais facilidade em lidar com os aspectos individuais de cada liderado. Naturalmente, um líder coercitivo não obterá o sucesso almejado nessa função com menos dificuldade que os demais, pois em se tratando de ser humano, o uso da força é uma alternativa ruim. Sobretudo, um gestor líder por natureza inspirará seus liderados, conseguirá alcançar as metas, os objetivos e os resultados com mais facilidade, pois tem em si o poder de convencimento, de motivação e valorização. Além do mais, ele terá a sagacidade de identificar pontos fracos em seus subordinados e administrará essas fraquezas dentro das competências de cada um. Um gestor líder motiva, pois tem em si a positividade, o conhecimento técnico e humano, a influência natural e conquista a confiança de seus liderados e não há nada melhor do que trabalhar com pessoas motivadas. (CARVALHO, 2012).

**Competência**, em administração, é a integração e a coordenação de um conjunto de *conhecimentos, habilidades e atitudes* (C.H.A.) que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. O administrador - para ser bem-sucedido profissionalmente - precisa desenvolver três competências pessoais duráveis: o conhecimento (informações, conceitos, ideias, experiências), a perspectiva (colocar o conhecimento em ação) e a atitude (fazer as coisas acontecerem). (WIKIPÉDIA, 2012).

O gestor público, como já dito nesse trabalho, tem como uma de suas atribuições, a de administrar serviços e isso está ligado diretamente à competência dos que integram a sua equipe de trabalho. Na administração, o conceito de competência contempla o C.H.A. que é conhecimento, habilidade e atitude, conforme supracitado. O conjunto desses três fatores dá ao indivíduo a competência necessária para estar em determinado cargo. Alguns servidores podem apresentar falha em um dos fatores componentes da competência e é aí que a sagacidade do gestor entra em ação. Um servidor com conhecimento aquém do necessário realizará um atendimento incompleto, demorado ou totalmente equivocado. Esse servidor precisa de treinamento, esclarecimento, esgotamento de dúvidas, pois a carência técnica interferirá na habilidade desse servidor que não saberá como fazer para atender a demanda do cidadão que buscou o serviço público. Há que se preocupar, também, com as atitudes do colaborador, pois a falta de conhecimento, pode levar esse servido a ficar desmotivado e não querer realizar determinado atendimento, mas há também outros fatores que podem influenciar o “querer fazer” do servidor público e esse pode ser o fator determinante que está ocasionando reclamações e baixa produtividade. (CARVALHO, 2012)

O governo federal tem mostrado eminente preocupação com a excelência na prestação do serviço público e prova disso são os decretos que tratam sobre o assunto. São eles:

- Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 que Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. A GESPÚBLICA tem a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. (BRASIL, 2005).

Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética. (BRASIL, 2012)

Pode-se deduzir que o GESPÚBLICA foi criado para “organizar a casa”. Chegou a hora de olhar para o cidadão como alguém importante dentro do processo do serviço público, chegou a hora de se importar e dar o devido valor a esse indivíduo. O governo quer melhoria, quer o máximo de aproveitamento dos recursos disponíveis e quando se fala em recursos, ele não se refere somente aos recursos materiais, não, mas também e, INCLUSIVE, os recursos humanos, ou seja, o governo quer ENGAJAMENTO. O governo quer atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal, ele quer mais desburocratização, ou seja, o Governo entende que, para que se tenha o pleno atendimento ao usuário do serviço público é necessário que esse serviço seja prestado com qualidade e qualidade tem, sim, relação direta com os fatores trabalhados nesse decreto. A partir de então, a eficiência e a eficácia são metas do governo dentro do atendimento do serviço público.

Abre-se, agora, um parêntese para citar a criação de um atendimento diferenciado pelo Governo do Distrito Federal. Trata-se do Na Hora – Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão, criado pelo Decreto 22.125 de 11 de Maio de 2001.

Instituído pelo Decreto nº 22.125, de 11 de maio de 2001, o Na Hora reúne em um único local, representações de órgãos públicos federais e distritais, de forma articulada, para a prestação de serviços públicos aos cidadãos. O Na Hora tem como finalidade facilitar o acesso do cidadão aos serviços públicos, simplificar as obrigações de natureza burocrática, assim como ampliar os canais de comunicação entre o Estado e o Cidadão. (BRASIL, 2012)

A missão desse órgão traz exatamente o que esse artigo trata:

Prestar ao cidadão serviços diversos, de forma articulada, com atendimento imediato e de excelência em busca da realização da cidadania plena. (DISTRITO FEDERAL, 2012).

O que se pode constatar é que, excelência na prestação dos serviços públicos e simplificação de burocratização são metas que o Governo busca alcançar há muito tempo. O Na Hora foi criado antes mesmo da criação do GESPÚBLICA e é um órgão que cumpri sua missão. De fato atende em diversas áreas do serviço público federal e distrital como emissão de passaporte e outros documentos, emissão de certidões, serviços do DETRAN, atendimento da Companhia Energética de Brasília CEB e Companhia de Abastecimento de Água e Esgoto de Brasília CAESB, Previdência Social, Serviços Jurídicos e do Tribunal Regional Eleitoral, entre outros. São seis pontos fixos de atendimento do Na Hora dentro do Distrito Federal, sendo um deles exclusivo empresarial. Além de integrar o atendimento de vários órgãos dentro de uma só estrutura, o Na Hora trabalha com horário diferenciado, abre às 7h30 e fecha às 19h, abrindo inclusive aos sábados das 7h30 às 12h30. No mês de novembro de 2010, o órgão alcançou a marca dos dez milhões de atendimentos com um índice de 95% de aprovação dos cidadãos. O atendimento é eficiente e o cidadão sai de dentro desse órgão satisfeito. (MOTTA, 2010).

- Decreto 6.944 de 21 de agosto de 2009 que, estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal. (BRASIL, 2009)

Este Decreto pretende propiciar aos órgãos ou entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a melhoria das suas condições de funcionamento, compreendendo as de caráter organizacional, que lhes proporcionem melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais, especialmente na execução dos programas do Plano Plurianual - PPA. Para isso trabalha medidas de fortalecimento da capacidade institucional e quatro delas são de suma importância para alcançar esse objetivo e têm tudo haver com o discutido neste artigo, que são: eliminação de superposições e fragmentações de ações, aumento da eficiência, eficácia, e efetividade do gasto e da ação administrativa, orientação para resultados e racionalização de níveis hierárquicos e aumento da amplitude de comando. (BRASIL, 2009)

Deduz-se que tudo converge para a desburocratização de serviços e mais uma vez fala-se em eficiência, eficácia e efetividade além, claro, que trabalhar os níveis hierárquicos dos órgãos dando mais poder de comando, ou seja, dando mais poder a quem convive com a rotina do órgão, a quem sabe o que deve ser feito para implantar melhorias, a quem pode tomar as atitudes certas por fazer parte do processo de forma ativa e direta. Este último item toca no que diz respeito à gestão, já comentada.

- Decreto 6833 de 29 de abril de 2009 que, Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. (BRASIL, 2009)

Art. 2º O SIASS tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo.

Art. 3º Para os fins deste Decreto, considera-se:

I - assistência à saúde: ações que visem a prevenção, a detecção precoce e o tratamento de doenças e, ainda, a reabilitação da saúde do servidor, compreendendo as diversas áreas de atuação relacionadas à atenção à saúde do servidor público civil federal;

II - perícia oficial: ação médica ou odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do servidor para o exercício de suas atividades laborais; e

III - promoção, prevenção e acompanhamento da saúde: ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho. (BRASIL, 2009)

Este Decreto confirma a tese da importância do acompanhamento psicológico e motivacional aos servidores públicos federais. O SIASS foi criado para colaborar com o servidor público que, de uma forma ou de outra pode estar baixando o nível da qualidade do serviço prestado por algum tipo de doença psicológica ou física. O grande diferencial desse serviço é que ele acompanha o servidor com o objetivo de prevenir, detectar precocemente e tratar possíveis doenças que podem afetar aos servidores. Além do mais, esse acompanhamento propicia ao governo a chance de diminuir os afastamentos por doenças que quando precocemente detectadas podem ser tratadas de maneira eficaz, livrando o servidor de um mal maior e o governo de afastamentos por motivos de doença. Ou seja, os órgãos públicos terão um recurso humano mais saudável, mais motivado e trabalhando muito melhor.

### 3 Considerações finais

Diante de todo o exposto nesse artigo, fica clara a importância da qualidade na prestação dos serviços e o acompanhamento motivacional dos servidores públicos federais. O Brasil é um país emergente que cresce economicamente e mesmo que devagar e de forma confusa cresce, também, politicamente. Melhorar a qualidade da prestação dos serviços públicos fará o Brasil subir mais um degrau na corrida pelo crescimento.

O Governo Federal tem demonstrado preocupação com esse assunto, tanto que vem agindo de forma a combater a burocratização dos processos e os péssimos atendimentos, dando mais autonomia de gestão, focando resultados, insistindo pelo uso pleno dos recursos disponíveis, objetivando eficiência, eficácia e efetividade, criando o SIASS, o GESPÚBLICA e tantas outras atitudes tão importantes. Mas é necessário lembrar que motivação também está diretamente ligada à remuneração.

Os servidores que prestam os serviços considerados básicos e essenciais à sociedade que são educação, saúde e segurança ainda são muito mal remunerados. O Brasil será um país de primeiro mundo não quando tiver dinheiro suficiente em seus cofres para isso, mas quando ele atingir o topo dos *rankings* de pesquisas nos quesitos educação, saúde e segurança. Povo educado é povo saudável e seguro.

Vale ressaltar que, a globalização mundial acontece diariamente, ininterruptamente e que cada vez mais o cidadão tem consciência da importância de seu papel dentro do processo de crescimento. É uma via de mão dupla, assim como o cidadão conhece seus direitos e obrigações os servidores públicos federais também devem saber os seus. O sistema é constituído pelos dois lados, um só não faz a roda girar, então o respeito mútuo, o espírito colaborativo e o engajamento de todos que integram esse sistema convergem para a melhoria da prestação dos serviços públicos federal e o conseqüente crescimento do país.

#### 4 Referências

ANNEMBERG, Daniel. **O Surgimento das Centrais de Atendimento ao Cidadão**. [artigo científico]. Disponível em <[np3.brainternp.com.br/upload/ihb/.../Daniel%20Annemberg.doc](http://np3.brainternp.com.br/upload/ihb/.../Daniel%20Annemberg.doc)>. Acesso em: 09 de dez. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 09 de dez. 2012.

BRASIL. Decreto 5378 de 23 de fevereiro de 2005 - Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 12 de dez. 2012.

BRASIL. Decreto 6833 de 29 de abril de 2009 - Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm)>. Acesso em: 12 de dez. 2012.

BRASIL. Decreto 6944 de 21 de agosto de 2009 - Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm#art30](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm#art30)>. Acesso em: 12 de dez. 2012.

CARVALHO, Tatiani. **Considerações sobre liderança e competências: Aula oral, Vestconursos**, 05 de nov. 2012.

**Conceito de Gestor Público**: Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/glossario/g.html>>. Acesso em: 9 de dez. 2012.

COSTA, Manoel Pereira. Tese de Doutorado na Universidade Federal de Goiás. [FREITAS, Isa Aparecida & BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia Silva & MOURÃO, Luciana (Org.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006. Cap. 5, p. 97-113.] Parecer Técnico-Pedagógico – CEE/CP nº 001/2005, subsidiário à Resolução CEE nº 111, 17/06/2005, do Conselho estadual de educação do estado de Goiás. **Conceito de Competência.**

DISTRITO FEDERAL. **Conceito e Missão do Na Hora:** Disponível em: < <http://www.nahora.df.gov.br/>>. Acesso em: 22 de dez. 2012.

DISTRITO FEDERAL. MOTTA, Francisco. **Diferencial no atendimento e satisfação do cidadão:** Disponível em: < [http://www.nahora.df.gov.br/003/00301009.asp?ttCD\\_CHAVE=122221](http://www.nahora.df.gov.br/003/00301009.asp?ttCD_CHAVE=122221) >. Acesso em: 28 de dez. 2012.

FARIA, Caroline. **Liderança.** Disponível em: <<http://www.sosjuventude.com.br/sitelivro/capitulo2/artigos/lider-modelos-de-lideranca.php>>. Acesso em: 09 de dez. 2012.

LONGO, Rose Mary Juliano, VERGUEIRO, Waldomiro. **Gestão da Qualidade em Serviços de Informação do Setor Público: Características e Dificuldades para sua implantação.** [artigo científico]. - Disponível em <<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/6265/1/RDBCI-Longo.pdf>>. Acesso em: 12 de dez. 2012.

NASCIMENTO, Raphael Spyere, **Estatuto do Servidos Público Civil Federal Lei nº 8.112/1990.** 4ª Edição. Vestcon, 2012, p.30.

SARMANHO, Fabrício. **Considerações sobre burocracia: Aula oral, Vestconcursos,** 15 de mar. 2012.

SILVA, Nelma Fontana, BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** 3ª Edição, Vestcon, 2011, p. 24.

SOUZA, Kátia. **Considerações sobre a importância do Gestor Público no processo de melhoria do atendimento dos órgãos públicos federais: Aula oral, Vestconcursos,** 17 de set. 2012.

SOUZA, Kátia. **Considerações sobre mudanças comportamentais devido a problemas emocionais e de que forma o gestor pode auxiliar esse servidor público: Aula oral, Vestconcursos,** 10 de set. 2012.