

MODERNIZAÇÃO, VALORIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO CONTÍNUA DOS SERVIDORES PÚBLICOS

eficiência na entrega de serviços, inovação em processos e ética na gestão

Ainor Francisco Lotério

Engenheiro agrônomo, servidor público de carreira na extensão rural, ex-prefeito municipal e ex-diretor estadual, mestre em Gestão de Políticas Públicas, teólogo e filósofo. Criador da Agrosafia. Portais: www.ainor.com.br e www.loterio.com.br

QUEM ATENDE NO BALCÃO É O ESTADO INTEIRO

O cidadão não conhece o organograma. Ele conhece a pessoa que o atendeu. Para quem chega ao posto de saúde, à escola, ao escritório de extensão rural ou à repartição da prefeitura, aquele servidor não representa um setor, representa o Estado por inteiro. Se foi bem recebido, o serviço público funciona. Se foi maltratado, nada do que estiver escrito no planejamento estratégico o convencerá do contrário.

Comecei minha vida profissional prestando concurso e entrando para o quadro de extensionistas de uma empresa pública, e passei décadas do outro lado desse balcão. Por isso escrevo com convicção: a qualidade do serviço público é, antes de tudo, uma questão de gente. Estrutura ajuda, sistema informatizado agiliza, norma organiza, mas quem entrega é o servidor.

MODERNIZAR NÃO É TROCAR O PAPEL PELA TELA

Existe uma modernização que é apenas aparência: digitaliza-se o formulário sem revisar a exigência, informatiza-se a fila sem eliminar a etapa desnecessária, cria-se o aplicativo e mantém-se a mesma sequência de carimbos, agora eletrônicos. Ao final, o cidadão continua indo três vezes ao mesmo lugar, só que agora reclamando também da senha e da falta de sinal.

Modernização séria começa pelo redesenho do processo e só depois escolhe a ferramenta. O marco legal do governo digital caminha nessa direção ao tratar de interoperabilidade, uso de dados e simplificação do atendimento como política, e não como projeto isolado de um setor (BRASIL, 2021). A pergunta certa não é qual sistema comprar, mas por que esta exigência existe, quem a criou, o que ela protege e o que aconteceria se deixasse de existir.

Vale um alerta ao gestor apressado. Informatizar um processo confuso produz confusão mais rápida. E ferramenta digital que ignora a realidade de quem tem pouco acesso à internet ou pouca familiaridade com tecnologia não moderniza, exclui, especialmente no meio rural e entre os mais idosos.

EFICIÊNCIA: DE PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL A ATITUDE COTIDIANA

A administração pública obedece aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Não se trata de retórica: a eficiência foi inscrita no texto constitucional como dever, no bojo da reforma administrativa que buscou substituir o controle exclusivo de procedimentos pelo compromisso com resultados (BRASIL, 1998).

O debate sobre administração gerencial no Brasil ofereceu contribuição relevante ao deslocar o foco do meio para o fim, valorizando indicadores, autonomia gerencial e

responsabilização (BRESSER-PEREIRA, 1998). Também trouxe riscos, quando reduziu o cidadão à figura de cliente e o serviço público à lógica de mercado. A perspectiva do novo serviço público corrige essa rota ao lembrar que o papel do servidor é servir cidadãos, não apenas atender consumidores, e que o interesse público se constrói coletivamente (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Na prática cotidiana, eficiência tem tradução simples: resolver na primeira vez, não fazer o cidadão buscar documento que o próprio Estado já possui, cumprir prazo, informar com clareza e não empurrar o problema para o colega da mesa ao lado.

CAPACITAÇÃO CONTÍNUA: DA POSSE ATÉ A APOSENTADORIA

Há um vício antigo na administração pública: tratar a formação como evento. O servidor faz um curso de ambientação ao entrar e, em seguida, passa anos aprendendo por observação, boa vontade e tentativa. Depois se cobra dele inovação, atendimento humanizado e domínio de sistemas que ninguém lhe ensinou.

Capacitação contínua exige plano, orçamento próprio, tempo liberado e avaliação de resultado. Deve alcançar três dimensões: a técnica, referente ao conteúdo da função; a gerencial, referente a planejamento, gestão de pessoas e uso de dados; e a comportamental, referente a comunicação, escuta, trabalho em equipe e trato com o público. Guardo do meu próprio percurso a lembrança do curso pré-serviço no centro de treinamento da extensão rural, onde se formava a mentalidade do servidor antes de entregar-lhe o carro e a agenda de visitas.

Merece atenção especial a transmissão do conhecimento acumulado. Quando um servidor experiente se aposenta sem ter formado sucessores, a instituição perde memória, método e relações construídas ao longo de décadas. Programas de tutoria, registro de boas práticas e convivência entre gerações custam pouco e evitam prejuízo enorme.

VALORIZAÇÃO: RECONHECIMENTO NÃO CABE APENAS NO CONTRACHEQUE

Remuneração digna e plano de carreira são condições necessárias, e não vale discutir motivação sem elas. Mas quem conhece equipes sabe que o desânimo raramente vem apenas do salário. Ele vem da sensação de irrelevância, do trabalho que ninguém vê, da chefia que só aparece para cobrar, da regra que muda sem explicação, do bom e do mau servidor tratados exatamente do mesmo modo.

É o que venho chamando de Motivação Racional: motivar não é entusiasmar por um dia, é oferecer razões consistentes para agir bem todos os dias. Essas razões são conhecidas: clareza sobre a finalidade do trabalho, autonomia proporcional à responsabilidade, reconhecimento público do que é bem-feito, ambiente respeitoso e possibilidade real de crescer. Servidor que compreende o sentido do que faz atende melhor do que servidor pressionado por meta que não entende (LOTÉRIO, 2024c).

INOVAÇÃO: QUEM ENXERGA O GARGALO É QUEM ESTÁ NO ATENDIMENTO

A inovação no setor público costuma ser buscada de fora para dentro, por consultoria, e de cima para baixo, por decreto. Acontece que a melhor fonte de melhoria está no servidor que atende, porque é ele quem sabe onde o processo trava, qual documento não serve para nada e que pergunta o

cidadão sempre repete.

Aproveitar essa fonte exige canal permanente de escuta, autorização para experimentar em pequena escala, tolerância ao erro honesto e reconhecimento de quem propõe. A literatura que impulsionou a reforma da gestão pública já apontava a importância de instituições capazes de aprender e de se reorganizar em torno de resultados (OSBORNE; GAEBLER, 1994). No dia a dia, porém, inovação costuma ter aparência modesta: eliminar uma exigência redundante, unificar dois cadastros, agendar atendimento, publicar um passo a passo compreensível, atender no horário em que o trabalhador pode comparecer.

ÉTICA: A PARTE QUE NÃO SE TERCEIRIZA

Nenhum sistema informatizado substitui caráter. A ética na gestão pública se constrói pela conjugação de três elementos: regra clara, controle efetivo e convicção pessoal. Faltando o terceiro, os dois primeiros viram jogo de esconde-esconde. A transparência ativa, ao tornar a informação pública acessível como regra e o sigilo como exceção, mudou a relação entre administração e sociedade (BRASIL, 2011), e as recomendações internacionais sobre integridade pública reforçam que ela depende de cultura organizacional, e não apenas de punição (OCDE, 2017).

Falo disso com alguma autoridade moral, e peço licença pelo exemplo pessoal. Ainda na ativa, optei por aposentadoria proporcional e me afastei, em vez de acumular dois vencimentos públicos, abrindo espaço para outros. Não conto isso como virtude excepcional, conto como ilustração de algo que vejo cada vez menos: a ética se prova quando custa alguma coisa. Enquanto não custa, é apenas discurso bem escrito no código de conduta.

A ética cotidiana está nos gestos pequenos: não usar a estrutura pública em benefício próprio, tratar todos com a mesma atenção independentemente de quem indicou, cumprir o horário, cuidar do patrimônio como se fosse da própria casa e dizer a verdade ao cidadão, inclusive quando a resposta é negativa.

O QUE APRENDI DOS DOIS LADOS DO BALCÃO

Fui servidor, dirigente de empresa pública estadual, prefeito municipal e assessor legislativo, e hoje falo com equipes de instituições públicas e cooperativas sobre motivação, ética e trabalho em equipe (LOTÉRIO, 2024a). Dessa vivência guardo quatro convicções.

A primeira é que servidor desmotivado raramente é servidor preguiçoso; quase sempre é servidor sem propósito visível. A segunda é que a chefia que reconhece publicamente e corrige reservadamente obtém mais do que a que faz o contrário. A terceira é que instituição pública sem memória repete os mesmos erros a cada troca de governo, e a memória mora nos servidores de carreira. A quarta é que orgulho de pertencer é o mais barato e mais poderoso dos instrumentos de gestão, e se constrói contando à equipe a história e a utilidade social daquilo que ela faz (LOTÉRIO, 2024b).

AGENDA PRÁTICA

Para o gestor: plano de capacitação com orçamento assegurado; avaliação de desempenho que diferencie de fato; canal permanente para sugestões de melhoria vindas da ponta; revisão periódica de exigências e prazos; indicadores simples de atendimento acompanhados e divulgados; e

comunicação interna que explique decisões em vez de apenas anunciá-las.

Para o servidor: assumir a formação como responsabilidade também pessoal; conhecer a finalidade social do próprio trabalho; propor melhorias em vez de apenas apontar defeitos; cuidar da linguagem no atendimento, porque o cidadão não domina o jargão da repartição; e preservar a saúde física, emocional e espiritual, já que ninguém atende bem em estado de esgotamento.

Para as instituições de controle e para a sociedade: cobrar resultado sem criminalizar o erro de boa-fé, sob pena de produzir um serviço público paralisado pelo medo, em que ninguém decide, ninguém inova e todos se protegem com pareceres.

PALAVRA FINAL

Modernizar o serviço público sem valorizar quem o executa é trocar a fachada e manter a estrutura trincada. Valorizar sem cobrar resultado é conforto que a sociedade não pode sustentar. Cobrar resultado sem formar é injustiça com quem nunca recebeu preparo. As três coisas caminham juntas ou não caminham.

Sirvo-me de uma imagem do campo, que é de onde venho. Servidor é semente e é semeador ao mesmo tempo. Precisa de terra preparada, que é a instituição; de água na hora certa, que é a formação; de sol, que é o reconhecimento; e de raiz firme, que é a ética. Faltando qualquer um desses elementos, a lavoura até nasce, mas não vinga. E quem sente falta da colheita, no fim, é o cidadão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**: modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes políticos. Brasília: Congresso Nacional, 1998.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**: regula o acesso a informações. Brasília: Presidência da República, 2011.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**: dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o governo digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília: Presidência da República, 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: Enap, 1998.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The new public service**: serving, not steering. Nova York: M. E. Sharpe, 2003.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Gestão pública**: palestras e cursos sobre motivação, ética e trabalho em equipe no serviço público. Camboriú: Portal Aínor Lotério, 2024a. Disponível em: www.ainor.com.br

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Gestão pública, textos e artigos**: reflexões sobre administração da coisa pública e planejamento estratégico. Camboriú: Portal Lotério, 2024b. Disponível em: www.loterio.com.br

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Motivação racional**: fundamentos da motivação com base em razões consistentes. Camboriú: Portal Lotério, 2024c. Disponível em: www.loterio.com.br

OCDE. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública**. Paris: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2017.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

SOBRE O AUTOR

Ainor Francisco Lotério nasceu na comunidade rural de Campestre, Vidal Ramos, Santa Catarina, filho de agricultores familiares. Formou-se técnico agrícola e engenheiro agrônomo, é mestre em Gestão de Políticas Públicas, com ênfase em instituições, cultura e sustentabilidade, além de psicopedagogo, teólogo e filósofo. Ingressou por concurso no serviço de extensão rural pela Acaresc, depois Emater-SC e Epagri, onde atuou em produção agropecuária, juventude rural, meio ambiente e programas de microbacias hidrográficas.

Na administração pública, foi Diretor Estadual da Epagri, Gestor Estadual do Pró-Jovem, Prefeito Municipal de Camboriú e assessor legislativo na Assembleia Legislativa de Santa Catarina. Atuou ainda como consultor e instrutor cooperativista junto à Emater-RS/Ascar e ao Sistema OCB/Sescoop. Mantém o programa de rádio Alegria de Viver. É criador da Agrosafia, filosofia de vida com base nas forças agronaturais, e dos conceitos de Motivação Racional, Inteligência Orientada, Ciclomotivação e Pedagogia da Ausência.

Autor de “Pais Frouxos, Filhos Sofredores; Pais Firmes, Filhos Felizes”, “Paixão pelo Cooperativismo”, “A Eternidade em Nós” e “Um Minuto de Inspiração”, atua como palestrante e instrutor nos eixos Motivação, Cooperativismo, Comunicação, Longevidade e Agrosafia, com trabalhos frequentes junto a equipes de instituições públicas. Reside em Camboriú, Santa Catarina, onde mantém o Sítio Agrosafia. Contato: ainorfloterio@gmail.com | WhatsApp (47) 99967-5010 | www.ainor.com.br | www.loterio.com.br