

OS PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS COMO NORTE PARA O ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO

ADMINISTRATIVE PRINCIPLES AS A GUIDE FOR SERVICE IN THE PUBLIC SECTOR

 <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-009>

Antonio Ismael Lopes de Sousa

Doutorando em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins-UFNT. Mestre em Letras pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA. Especialista em Literatura Brasileira pela Faculdade Focus-FF. Graduado em Letras (Português/Inglês e Literaturas) pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA. Atualmente é Assistente em Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA) / Centro de Ciências de Balsas-CCBL (MA)

E-mail: antonio.ismael@ufma.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6550-3931>

RESUMO

Procurando traçar uma interface entre os princípios da administração pública e o serviço de atendimento ao público, o presente trabalho tem como objetivo analisar como esses princípios podem operar como base para que essa prestação de serviços se dê com qualidade, eficiência, eficácia e, sobretudo, de modo digno e humanizado. Por meio de pesquisa bibliográfica e documental, realizei uma abordagem comparativa entre aquilo que é expresso na lei e suas eventuais consequências práticas (durante o ato de atender ao público). Nesse sentido, os resultados demonstrados têm a ver com o fato de que a aplicação prática dos princípios administrativos produz efeitos significativamente positivos no cotidiano, uma vez que a atenção às normas que garantem a prestação de serviços públicos, tais como saúde, educação, transporte, segurança pública, água e energia elétrica, asseguram a convivência harmônica entre o serviço público e seus usuários, resultando em um atendimento que é diretamente proporcional ao interesse da coletividade.

Palavras-chave: Legislação; Atendimento; Princípios; Serviços Públicos.

ABSTRACT

Seeking to establish an interface between the principles of public administration and public service, this work aims to analyze how these principles can serve as a basis for providing quality, efficient, effective, and, above all, dignified and humane service. Through bibliographic and documentary research, I conducted a comparative approach between what is expressed in the law and its potential practical consequences (during the act of serving the public). In this sense, the results shown relate to the fact that the practical application of administrative principles produces significantly positive effects in daily life, since attention to the norms that guarantee the provision of public services, such as health, education, transportation, public safety, water, and electricity, ensures harmonious coexistence between the public service and its users, resulting in service that is directly proportional to the interest of the community.

Keywords: Legislation; Service; Principles; Public services.



1 INTRODUÇÃO

Em que pese os muitos esforços de modernização da Administração Pública nos últimos anos, um dos maiores desafios que ainda persiste nesse âmbito é justamente o de viabilizar ao usuário/cidadão um atendimento de qualidade, isto é, aquele que é realizado em conformidade com a demanda de cada usuário e que está em melhoria contínua. Ante o fato de que o atendimento ao público é o principal ponto de contato entre o Estado e o cidadão, influenciando diretamente a avaliação dos serviços governamentais, destaca-se a importância de que os agentes envolvidos nesses processos sejam preparados, ágeis, competentes, motivados e dotados de uma boa capacidade de comunicação.

Nas últimas décadas, em razão das diversas transformações políticas, econômicas e sociais no Brasil, surgiu um grande esforço em favor da Nova Administração Pública¹ (NAP), que introduziu novas formas de organizar o Estado e gerir a economia nacional, bem como uma maior preocupação em agregar qualidade, eficiência e eficácia à prestação dos serviços públicos. Essas ações são, por sua vez, resultados do esforço do Estado para enfrentar as crises gerenciais e tanto agregar maior eficiência administrativa quanto proporcionar maior qualidade na prestação dos serviços públicos. Nesse contexto, Baldo (2009, p. 90) explica que, com o objetivo de resolver tais problemas gerenciais, essa nova “gerência pública” foi criada pela “Escola de Negócios” para incorporar alguns conceitos básicos de administração de empresas privadas à esfera pública. Ainda de acordo com Baldo (2009, p. 91), essa corrente salienta que as “decisões estatais devem atender os aspectos como visão estratégica, jogo de atores, preferências do cidadão-usuário, enfim, toda a discussão trazida pela teoria da “Nova Administração Pública”.

Nesse contexto, no intuito de traçar uma interface entre os princípios da administração pública e o serviço de atendimento ao público, o presente trabalho tem como objetivo analisar como esses princípios pode operar como base para que essa prestação de serviços se dê com qualidade, eficiência, eficácia e, sobretudo, de modo digno e humanizado.

Inicialmente, apresento uma abordagem breve sobre os princípios básicos da administração, com especial atenção aos tópicos que mais se vinculam ao atendimento ao público. Na sequência, exploro o vínculo entre os princípios administrativos e os efeitos de sua aplicação/prática no serviço público, destacando o fato de que, para além do alinhamento com a legislação, o atendimento de qualidade ao público resulta diretamente na confiança dos usuários/cidadãos nas instituições públicas, na efetividade das políticas públicas e na própria legitimidade do Estado.

¹ De acordo com Seabra (2021, p. 19), “no que tange às mudanças intraorganizacionais, a principal tônica da NAP tem sido o restabelecimento da primazia de princípios gerenciais (baseados em conceitos modernos de administração do setor privado) sobre o modelo burocrático tradicional”. Agora, ao invés da burocracia, o foco recai em quesitos como eficiência e resultados e o centro passa a ser o cidadão/usuário dos serviços públicos.



2 OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No Inciso I, do seu Art. 37 (Capítulo VII – Da Administração Pública), a Constituição Federal do Brasil (1988) afirma que “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”. A ideia é, portanto, garantir que os serviços públicos ofertados aos usuários/cidadãos ocorram em conformidade com a legislação e, conseqüentemente, ir além dos aspectos técnicos ligados aos procedimentos e à legislação, incorporando também o desenvolvimento de habilidades interpessoais, técnicas comunicativas e competências para a gestão de conflitos.

Conforme explicam Medeiros et al. (2013, p. 11), a função administrativa consiste no exercício de poderes pelo Estado e seus agentes, e tem duas finalidades principais: a) a primeira tem a ver com o atendimento dos “interesses essenciais da coletividade, também designados como interesses públicos primários, os quais, em última instância, justificam a concessão de poderes às autoridades públicas e igualmente sua submissão a diversas limitações”. Já a segunda, refere-se ao ato de “promover a organização e o funcionamento dos órgãos e entidades estatais mediante tarefas restritivas da vida particular ou prestativas”. Na esteira dessas funções administrativas, apresento a seguir a descrição sintética dos principais princípios da administração pública:

- **Princípio da Legalidade** (Art. 37, CF 88): esse princípio dispõe que a Administração Pública só pode atuar conforme a lei autoriza, sendo um guia para evitar arbítrio e proteger o interesse público. Essas ações do setor público devem sempre ser guiadas na direção do interesse coletivo e o servidor público deverá agir de acordo com aquilo que está expressamente escrito no texto da lei. Sobre esse princípio, Medeiros et al. (2013, p. 13), na Administração Pública não há real liberdade nem vontade pessoal, mas sim ações vinculadas às finalidades públicas de cada instituição e, em casos muito específicos, a legislação “cria espaços de discricionariedade, ou seja, dá margens de escolha para o administrador, mas mesmo nessas situações há que se observar os princípios gerais e as finalidades públicas”.
- **Princípio da Moralidade** (Art. 37, CF 88): o princípio da moralidade diz respeito às condutas no âmbito da administração, devendo tal conduta ter como norte a ética, a honestidade, a boa-fé, a probidade e a lealdade, não bastando apenas seguir a lei, mas também os valores morais e éticos da sociedade. Para Almeron (2010, p. 66), a inserção do princípio da moralidade na CF/88 é coerente com a evolução do princípio da “legalidade ocorrida no sistema jurídico de outros países, evolução essa que levou à instituição do Estado de Direito e do Estado Democrático de Direito, consagrado no preâmbulo da Constituição e em seu artigo 1º”. Ainda de acordo com Almeron (2010, p. 66), o princípio serve como base para bem gerir serviços públicos como os de agir “impessoalmente, garantir a ampla publicidade de seus atos, pautar-

se com razoabilidade, motivar seus atos e decisões, agir com eficiência e observar a compatibilidade entre o objetivo de suas ações e o ato praticado para operacionalizar tal objetivo ou finalidade”. Também nesse contexto, Medeiros et al. (2010, p. 13) alertam que a moralidade se vincula ao princípio da razoabilidade, pelo qual os atos do “administrador público devem ser adequados para se atingir a finalidade pública, devem ser brandos nas restrições que causam aos particulares e os inconvenientes que causam devem ser compensados por benefícios à coletividade”. Isso significa que os atos administrativos devem ser adequados para alcançar o interesse público, evitar restrições excessivas aos direitos dos particulares e assegurar que eventuais sacrifícios impostos aos cidadãos sejam justificados por benefícios reais à coletividade. Em outras palavras, a Administração deve agir com bom senso, evitando medidas arbitrárias, desnecessárias ou desproporcionais.

- **Princípio da Impessoalidade** (Art. 37, CF 88): trata-se de um princípio cujo conceito é complexo. De modo geral, tem a ver com a neutralidade e a objetividade na administração pública, como forma de preservar que tais ações ocorram sempre em benefício da coletividade. Medeiros et al. (2013, p. 14) definem esse princípio como aquele que “exige que o ato seja praticado sempre com finalidade pública. O administrador não pode buscar outro objetivo ou praticá-lo com interesse próprio ou de terceiros”. Ainda conforme Medeiros et al. (2013, p. 14), o interesse coletivo pode “coincidir com o de particulares, como ocorre nos atos administrativos negociais e nos contratos públicos, casos em que é lícito conjugar a pretensão do particular com o interesse coletivo”, no entanto, é vedado praticar ato administrativo visando unicamente “a satisfazer interesses privados, por favoritismo ou perseguição dos agentes governamentais”. Nesse caso, o administrador público deve agir como um gestor do patrimônio social, sendo nulo qualquer ato que desvie do interesse público para satisfazer interesses privados.
- **Princípio da Publicidade** (Art. 37, CF 88): por sua vez, o princípio da publicidade, que não deve ser confundido com propaganda (disseminação de informações com o intuito de influenciar a alguém a fazer ou não fazer algo), diz respeito à imperativa transparência que deve ser adotada no setor público, isto é, a transparência é a regra e o sigilo a exceção. Assim, devem ser divulgados todos os atos públicos, excetuando-se apenas aqueles protegidos por sigilo. Sobre esse tema, Medeiros et al. (2013, p. 14) explicam que “todo cidadão tem o direito de conhecer as informações que a Administração possua a seu respeito, e as que dizem respeito ao bem-estar da coletividade” e que o princípio da publicidade abrange toda a atuação estatal, “não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos mas, também, para conhecimento da conduta interna de seus agentes”. Medeiros et al. (2013, p. 14) também alertam que os “atos e contratos administrativos que omitirem ou desatenderem à publicidade necessária não só deixam de

produzir seus regulares efeitos como se expõem à invalidação”.

- **Princípio da Eficiência** (Art. 37, CF 88): com o princípio da eficiência, a Administração Pública pretende, dentre outras coisas, garantir melhores resultados e economizar recursos. A esse princípio estão relacionados assuntos como qualidade, celeridade, produtividade e boa relação custo-benefício na prestação de serviços públicos. De acordo com Leite (2001, p. 262), esse princípio se insere no contexto da reforma do Estado, também chamada de reforma administrativa, “tendo por finalidade a busca da qualidade no serviço público, evitando-se os desperdícios”, bem como também visa a “atender a interesses das ideias neoliberais, moldando o Estado às exigências desta política”. Ainda de acordo com Leite (2001, p. 262), a eficiência na “Administração Pública deve ter em vista, primordialmente, a efetivação da cidadania e o atendimento do interesse público, através da prestação de um serviço público cada vez mais qualificado e voltado para as necessidades sociais”. Leite (2001, p. 262) continua destacando que, apesar das controvérsias envolvendo tal princípio, a verdadeira mudança no serviço público deve considerar as questões culturais “que visem efetivamente a direcionar o serviço público para o cidadão”.
- **Princípio da Segurança Jurídica**: o foco desse princípio é garantir estabilidade, previsibilidade e coerência. Para Medeiros et al. (2013, p. 15), a “atuação da Administração não deve gerar instabilidade desnecessária. Assim, a segurança jurídica impõe o respeito à boa-fé e à confiança dos administrados”. Isso significa que os atos administrativos não devem retroagir, salvo quando for para beneficiar o cidadão, e nem “violam as expectativas legítimas das pessoas”.
- **Princípio da Motivação**: esse princípio traz a ideia de que todo ato administrativo deve ser motivado. Deve haver, portanto, um motivo claro e coerente para que seja praticado um determinado ato administrativo. Como destacam Medeiros et al. (2013, p. 15), por meio “da exteriorização dos motivos de um ato pode-se verificar se o funcionário buscou atender à finalidade daquele ato ou se, ao contrário, buscou um fim ilegal ou imoral”. A motivação, nesse caso, serve para confrontar se determinado ato é realmente compatível com o efeito prático (para os cidadãos) que ele vai suscitar.
- **Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público**: a ideia desse princípio é a de que o interesse público prevalece sobre vontades particulares ou do próprio agente público, impondo um poder-dever de agir por parte da Administração. A esse respeito, Medeiros et al. (2013, p. 15) destacam que o servidor público “deve cuidar dos interesses da coletividade e da entidade pública a que presta seus serviços, não se desviando desse caminho” e que “as finalidades públicas não são disponíveis e não podem ser deixadas de lado pelos agentes públicos”.



- **Princípio da Supremacia do Interesse Público:** esse princípio se justifica pelo fato de que os interesses dos cidadãos devem preponderar sobre os interesses privados. Medeiros et al. (2013, p. 16) explicam que “como o interesse da coletividade é mais importante que o de cada indivíduo, a Administração Pública está numa relação de superioridade em relação à particular, respeitando-se, é claro, os direitos individuais consagrados na Constituição e o princípio da legalidade”. Assim, a administração deve agir sempre em prol do bem comum.
- **Princípio da Continuidade do Serviço Público:** esse princípio estabelece que os serviços públicos essenciais à coletividade, como saúde, educação, água e energia, não podem ser interrompidas, garantindo sua prestação constante. Medeiros et al. (2013, p. 16) destacam que o “Estado presta serviços públicos, pois eles constituem atividades consideradas essenciais ao bem-estar da coletividade. Sendo assim, os serviços públicos devem ser contínuos, não devem ser interrompidos”. A ideia é que, salvo em casos devidamente justificados, os serviços públicos não devem ser interrompidos.

A partir da leitura dos princípios anteriormente citados, é possível observar ao menos três noções centrais: 1) todos os princípios convergem na direção do bem-estar coletivo, quando o assunto é a relação entre cidadãos e serviços públicos; 2) todo ato público deve obedecer àquilo que está expressamente escrito na lei; e 3) o atendimento de qualidade ao público no âmbito da administração pública não deve ser interpretado como uma mera gentileza ou boa vontade dos servidores que o prestam, mas também um dever legal e irrenunciável.

3 OS PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS COMO NORTE PARA O ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

Em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal no Brasil começou a ser substituída pela administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública. De acordo com Saldanha (2006, p. 98), o homem certo, no lugar certo e no momento certo é o conceito claro de recursos humanos. Ao mesmo tempo, precisa buscar quanto antes uma efetiva coordenação de suas responsabilidades, por meio da criação, manutenção e desenvolvimento de um contingente de servidores, treinando-os e motivando-os para realizar objetivos organizacionais. Ainda segundo o autor, a função dos recursos humanos, basicamente, “atém-se a todos os problemas associados à eficiente aquisição de mão de obra e ao uso dos recursos humanos disponíveis para manter ou ampliar as atividades de uma organização pública”.

A redação do Plano Diretor do Governo do Brasil, instituído pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, em 2002, demonstrava preocupação com o assunto Recursos Humanos (RH),



frente aos processos de mudanças, e com o intuito de agregar melhorias ao serviço público. A ideia seria, portanto,

modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho (BRASIL, 2002).

Segundo o MARE, os objetivos da nova política de recursos humanos seriam: integrar os cidadãos à ação pública; definir indicadores de desempenho para avaliar resultados e níveis de satisfação de clientes (internos e externos); e estimular a criatividade, o trabalho em equipe, a cooperação e a participação entre os servidores públicos. O fim seria, portanto, a busca pelo aperfeiçoamento contínuo e compromisso com a satisfação dos clientes internos e externos da organização. É por esse motivo que Bergue (2010, p. 17-18) afirma que gestão é “executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo” e que as pessoas seriam “os insumos dos quais se utiliza o aparelho do Estado, para a produção de bens e serviços públicos, genericamente classificados como: recursos humanos”. Também nessa direção, Chiavenato (2009, p. 2-3) afirma que “a expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis no sentido de dinamizar os recursos organizacionais” e que, “hoje, as pessoas deixaram de ser recursos ou ativos da organização para se transformarem em seus parceiros capazes de proporcionar a vida e o sucesso organizacional”.

Chiavenato (2009, p. 46) entende que não há organização sem pessoas e que toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Ainda de acordo com Chiavenato (2009, p. 46), a área de RH tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). Nesse caso, a área de RH deve tratar as pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos, transformados os agentes em ativos na organização.

Também abordando sobre a importância do capital humano no setor público, Bergue (2010, p. 18) defende que se trata de um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. A ideia do autor reforça a necessidade desse processo ocorrer em conformidade com os princípios administrativos. Para Bergue (2010, p. 72), as organizações são organismos sociais, e nessa condição, define-se como uma estrutura aberta “em contínuo processo de transformação em face da interação constante que estabelece com o ambiente no qual se insere,



que se efetiva mediante a sistemática troca de energia, informações, recursos, etc.”. Eis porque é fundamental que os agentes envolvidos nesses processos sejam preparados, ágeis, competentes e motivados, para que a administração consiga alcançar as metas com qualidade, eficiência e eficácia.

O fato é que diante das transformações ocorridas no âmbito da administração pública, somadas à globalização e aos avanços tecnológicos, fizeram emergir uma nova forma de tratar a gestão pública, ampliando o papel dos agentes públicos frente à busca pela qualidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos. Por esses motivos, a administração pública de qualidade, segundo Freitas apud Maffini (2010, p. 134), deve ser

eficiente e eficaz, proporcional, cumpridora de seus deveres, com transparência, motivação, imparcialidade e respeito à moralidade, à participação social e à plena responsabilidade por suas condutas omissivas e comissivas; a tal direito corresponde o dever de a administração pública observar, nas relações administrativas, a cogência da totalidade dos princípios constitucionais que a regem.

Esses pressupostos têm relação direta com os princípios da eficiência, da moralidade, da publicidade, da legalidade, da impessoalidade e da supremacia do interesse público. Merece destaque também, nesse contexto, os dispostos no Art. 116 (e seus incisos) da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais) que, de modo taxativo, determina que são deveres do servidor público:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servir;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- V - atender com presteza:
 - a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
 - b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
 - c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.
- VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo;
- VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração;
- VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;
- VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
- IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- X - ser assíduo e pontual ao serviço;
- XI - tratar com urbanidade as pessoas;
- XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Esse rol de deveres previstos na lei acima citada são desdobramentos dos princípios que norteiam a Administração Pública. Assim sendo, à medida que essas determinações legais forem atendidas, o atendimento e a prestação de serviços ao público se aproximarão do modelo preconizado. Nesse contexto,



Peixoto (2008, p. 3) explica que a administração pública deve considerar os anseios e necessidades dos usuários como fator elementar para a tomada de decisão. Eis porque Paula (2005, p. 170) defende que, para a gestão pública hoje, não é mais suficiente o desenvolvimento de técnicas e a formulação de sofisticados programas administrativos. Isso, segundo a autora, se apresenta como uma “complexidade que requer uma visão mais estratégica, cooperativa, participativa e solidária”.

Kanaane et al. (2010, p. 82) explicam que, nessas circunstâncias, é de suma importância “para o processo de adaptação organizacional às mudanças do mundo atual. Para isso, precisa estar preparado estrategicamente, além do ‘saber escutar’, dar e receber feedbacks e principalmente ter uma comunicação eficaz”. Também a esse respeito, Chiavenato (2009, p. 46) defende que toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade, e que a área de RH tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). Assim, a ideia é tratar as pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos, transformados os agentes em ativos na organização.

Nessa seara, vale a pena destacar os resultados do estudo de Novaes et al. (2015, p. 120-121), que concluiu que o fato de

ter servidores bem treinados e cumprir os princípios da lei, artigo 37 da Constituição Federal a legalidade (obediência a lei), a impessoalidade (não fazer acepção de pessoas), a moralidade (valores de aceitação pública), a publicidade (ser transparente) e a eficiência (fazer o que precisa ser feito com a máxima qualidade e menor custo possível) dá ao cidadão uma percepção que o serviço público é de qualidade.

Desse modo, o cumprimento integral dos princípios administrativos, muito mais do que uma forma de garantir a segurança jurídica das instituições (estabilidade, previsibilidade e coerência), é imprescindível para atingir o objetivo nuclear do atendimento ao público, isto é, solucionar demandas individuais e coletivas, sempre com base naquilo que dispõe a lei, fato que contribui diretamente para o fortalecimento da democracia, a legitimidade das instituições públicas e a efetividade das políticas públicas.

4 CONCLUSÃO

Os novos desafios de um mundo cada vez mais globalizado e em constantes transformações impuseram a necessidade de haver uma nova forma de tratar a coisa pública, se afastando de um modelo mais burocrático e se aproximando de soluções mais objetivas, trazendo para o centro os interesses dos usuários, cidadãos e contribuintes do serviço público. Por esse motivo, emergiu a necessidade de colocar em prática as ideias e metas introduzidas pela Nova Administração Pública (NAP), deixando clara a



importância do papel que os agentes públicos deveriam desempenhar suas funções de acordo com os princípios administrativos. É nesse contexto que o serviço de atendimento ao público se configura como um dos principais setores para que o cidadão/usuário tanto solucione suas demandas como também estabeleça uma relação de confiança para com a administração pública.

Nessa seara, este trabalho traçou uma interface entre os princípios da administração pública e o serviço de atendimento ao público, com o mote de analisar como esses princípios podem operar como base para que essa prestação de serviços se dê com qualidade, eficiência, eficácia e, sobretudo, de modo digno e humanizado. Com base em Mainardes et al. (2015), foi possível concluir que, de fato, o cumprimento integral dos princípios administrativos tanto conferem qualidade ao atendimento como também despertam nos cidadãos a sensação de confiança no serviço público. Ainda de acordo com Mainardes et al. (2015, p. 121), as iniciativas que contemplem o respeito aos princípios administrativos também contribuem para a “compreensão do cidadão a respeito da qualidade dos serviços prestados no setor público”. Além disso, foi possível notar que todos os princípios administrativos compartilham a ideia de que o cidadão/usuário e o bem comum são centrais diante de qualquer ato administrativo.

Novos rumos para favorecer um atendimento de qualidade devem sempre associar os princípios administrativos às ideias de melhoria contínua, naquilo que se refere às ações praticadas no âmbito dos serviços de atendimento ao público.



REFERÊNCIAS

- ALMERON, Vanessa Manganaro de Araújo. Da importância da aplicação do princípio da moralidade na administração pública. *Revista do Direito Público*, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 55–68, 2010. DOI: 10.5433/1980-511X.2010v5n2p55. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/7376>, acesso: 18 dez. 2025.
- BALDO, Rafael Antonio. *Novos Horizontes para a Gestão Pública*. Curitiba: Juruá, 2009.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm, acesso: 18 dez. 2025.
- BRASIL. *LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990* – Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm, acesso: 18 dez. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas (org.)*. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEITE, Rosimeire Ventura. O princípio da eficiência na Administração Pública. *Revista de Direito Administrativo*, [S. l.], v. 226, p. 251–264, 2001. DOI: 10.12660/rda.v226.2001.47245. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/47245>, cesso em: 18 dez. 2025.
- MAFFINI, Rafael Da Cás. Administração pública dialógica (proteção procedimental da confiança): em torno da Súmula Vinculante nº 3 do Supremo Tribunal Federal. In: SCHWARZ, Rodrigo Garcia (org.). *Direito Administrativo Contemporâneo: administração pública, justiça e cidadania*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRASIL. *Plano Diretor da reforma do Aparelho do Estado*. MARE, 2002.
- MEDEIROS, Lu. et al. *Princípios básicos da Administração Pública: poderes, deveres, direitos e responsabilidade*. FEAUSP, São Paulo, 2013.
- NOVAES, Cristina, LASSO, Sarah; MAINARDES, Wagner Emerson. Percepções de Qualidade do Serviço Público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. 2015;9(1):107-123. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742856008>, acesso: 18 dez. 2025.
- PAULA, Ana Paula Paes de. *Por Uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PEIXOTO, João Paulo M. (org.). *Governando o Governo: modernização da administração pública no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2008.
- SALDANHA, Clezio. *Introdução à Gestão Pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.



SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19-43, jul./ago. 2001. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6394>, acesso: 18 dez. 2025.