

ESTE MATERIAL

Percorrer todas as Secretarias e órgãos da Prefeitura, através de visitas e contatos da Subcomissão de Comunicação, proporcionou uma preocupante visão de conjunto dos problemas que serão enfrentados pela Administração Popular.

Tentando auxiliar no debate desses problemas, listamos aqui um conjunto de observações, comentários e algumas propostas preliminares. Trata-se de um conjunto "assistemático" de registro, que pretende apenas se aproximar dos problemas, sob um ângulo que não era o privilegiado pela Subcomissão.

## ANÁLISE GERAL

- A estrutura administrativa da Prefeitura é imensa, pesada, desarticulada, improdutivo.

- Nos diversos setores visitados, fica evidente que não há avaliação de custos, não há metas de produtividade, não há análise de custo benefício.

- Grande parte do mau funcionamento da máquina administrativa decorre da falta de criatividade, da imobilidade das chefias. Acreditamos que quanto mais baixo a posição do funcionário na hierarquia, menor é a responsabilidade com o descalabro administrativo.

## POSTURA ADMINISTRATIVA

- A Administração Popular deve desenvolver um sentido de economia na sua atuação:

a) Todas as atividades devem ser examinadas sob a ótica dos custos. Um cuidado minucioso com o desperdício, a inutilidade, deve ser a marca dos administradores da Frente Popular.

b) A principal análise a ser feita, em todas as atividades, é a relação custo-benefício.

c) Uma atividade crítica para a materialização dessa postura, obviamente, é a de Compras, que devem ser feitas com competência, sem riscos, com pessoal ativo e sob muita fiscalização.

d) O sentido de economia se expressa na redução de despesas desnecessárias: é interessante anotar tudo a que se diz não durante o dia, para se avaliar as despesas que se conseguiu evitar.

e) Esse "sentido de economia" deve ser discutido amplamente, com exemplos, para ser assimilado como "cultura" da organização.

f) Ser econômico não é só evitar gastos, é também estimular produtividade, é evitar dispersão no trabalho. O indivíduo desestimulado pode arrastar todo um grupo para a improdutividade.

f) Por outro lado, o sentido de economia não pode emperrar os investimentos necessários ao funcionamento e dinamização da máquina administrativa. Ser econômico é ser eficiente, é otimizar o uso de recursos.

- As chefias da Frente devem ter muito cuidado com a postura na Administração, observando, por exemplo, pontos como:

a) Cada chefia deve responder com clareza às solicitações. Se puder atender, atenda com presteza e diligência. Se não puder, explique porque e fixe um prazo realista. Quem promete e "enrola" se desgasta e, com essa fragilidade, desgasta a administração.

b) Nenhum problema ou falha na administração deve ser tolerada. As chefias não podem ser tolerantes. De cada erro deve ser extraída a "moral da história" para que o grupo assimile a experiência.

c) Uma transgressão, um erro, ou qualquer falha da administração tem sua origem na chefia. As responsabilidades devem ser mais cobradas, sempre, dos responsáveis em "última instância".

d) A máquina administrativa não pode ficar, em nenhuma circunstância, a serviço pessoal de quem quer que seja. Ninguém deve fazer prevalecer suas posições de forma opiniática.

e) Todo cidadão deve ser bem tratado, atendido, independente do porte, recurso, posição política, etc. Nenhuma chefia deve passar desprezo por qualquer cidadão que busque atendimento. E nem tolerar que isso aconteça.

f) Ninguém pode brigar ou ser descortês com qualquer cidadão que busque atendimento. Por mais chato que seja, por mais agressivo que se comporte, NADA justifica que uma pessoa com responsabilidade de atendimento ao público perca a postura.

g) Certos aspectos de fiscalização devem ser específicos das lideranças mais elevadas, são intransferíveis. E essa é a dimensão da responsabilidade "em última instância" dessas lideranças.

h) É necessário que a administração da Frente Popular tenha uma atitude retilínea, tenha normas e diretrizes rigorosas, princípios claros.

i) É necessário afirmar uma ética elevada na administração.

j) Pequenos cuidados marcam uma grande administração. Por exemplo: nada mais irritante do que procurar uma pessoa e receber a informação de que ela está em reunião. Todos devem estruturar suas rotinas para que se possa informar com clareza em que momento podem ser encontrados. Se alguém for procurado e estiver "em reunião" (e não puder atender) informe que está "atendendo pessoas, despachando, etc.) e diga claramente a que horas estará disponível. Estar sempre "em reunião" pega muito mal.

- O enfrentamento da burocracia será um dos grandes desafios da Administração Popular. A economista Dilma Linhares era tida como o "melhor homem" do PDT na Prefeitura porque enfrentou a burocracia. No que não conseguiu mexer, "passou por cima", montou equipes paralelas, entre outras medidas. O administrador da Frente Popular deve ser implacável com o "emperramento da máquina".

a) É necessário que cada Secretário e cada chefia tenha espírito empreendedor, tenha ímpeto para revisar e sistematizar soluções para todas as áreas que estejam sob sua responsabilidade, cobrar as mudanças e um novo dinamismo, reorganizar pela base, reestudar, pressionar, dar exemplo, sacudir o sistema formal.

b) Isso pode ser feito, primeiro, reorganizando-se e testando as mudanças e só depois adaptando a institucionalização das mudanças. Desde que isso seja feito com segurança, é a melhor alternativa para revitalizar processos de trabalho.

c) E, se a improvisação pode ser necessária em certos momentos, a marca registrada dos administradores da Frente Popular deve ser o cuidado com o planejamento. Devem ser definidas metas claras de trabalho, essas metas devem ser comunicadas aos liderados. Deve ser mostrada ao pessoal a evolução dos resultados. Esse é um instrumento fundamental de participação e motivação da equipe.

d) É necessário identificar e combater com prioridade certos focos de inércia, causados por pessoal resistente ou por rotinas caducas.

e) O chefe tem que estimular a criatividade, a produção, tem que implementar o novo, tem que dar "virada", mostrar possibilidade de mudança. Porém, tudo isto com muita segurança, sem se cair no "mudar por mudar" ou "mudar só para mostrar trabalho". Examinar cuidadosamente a "experiência anterior" é um passo imprescindível.

f) Temos que buscar condições de criar e apresentar situações novas, olhar para dentro e ver o que se pode fazer com as mesmas armas.

g) Quem fica "sentado na cadeira", dentro de um gabinete, não vai conseguir administrar. Principalmente tratando-se uma máquina burocrática esclerosada como a da Prefeitura. É preciso circular, ver "ao vivo", aguçar a sensibilidade, falar com as pessoas, meter a "mão na massa".

#### UMA POLÍTICA PARA O FUNCIONALISMO

---

- O problema salarial é apenas um dos aspectos do "problema" funcionalismo. É um problema, sem dúvida, grave e decisivo, mas que serve para mascarar muitos outros. A verdade é que o funcionalismo não é cobrado na sua produtividade, está acomodado do ponto de vista profissional, não é estimulado, desafiado, está viciado em rotinas esclerosadas. E, além das pessoas sérias, mas estrangidas por esse "quadro geral", há corruptos, oportunistas e pessoas de má fé. Por isso, será crucial a natureza da relação das chefias da Administração Popular com o funcionalismo.

a) É necessário, num mesmo processo, estimular e recuperar o ânimo das pessoas sérias e, aos poucos, ir isolando os "inaproveitáveis".

b) Esse processo é muito complicado, posto que é "praticamente impossível" demitir alguém do Quadro.

c) Por isso, é fundamental uma relação pessoal, direta, das chefias com os funcionários, de todos os escalões.

d) A chefia deve ter ligação profunda com o grupo, deve ter relacionamento efetivo, deve se preocupar com seus subordinados. E deve fazer isso não formalmente, mas sinceramente, com dispendimento. Esse contato com as bases é decisivo. Quanto mais baixa a posição na hierarquia, mais valorizada é essa atenção.

e) É preciso adotar, junto aos funcionários, uma postura de justiça. Não se pode nem ser tolerante e "bonzinho" e nem frio e insensível. Cada chefia deve ser justa em relação aos direitos e aos deveres.

f) Pelo menos uma vez por ano todos os funcionários devem ter um contato com os Secretários. Deve-se organizar calendários de reuniões e encontros.

g) Não adianta ter boa disposição para ser afável e "brincar", é preciso ensinar, liderar, dirigir, mostrar sempre boa vontade no relacionamento pessoal.

- Não há pequenos problemas de pessoal. Todos os problemas são potencialmente grandes e pode ter graves repercussões. Nada pode ser subestimado.

a) Por exemplo: encontrar um pessoal conversando, durante o expediente, assuntos estranhos ao expediente. Na primeira vez, pode ser acidental; na segunda, pode-se verificar uma tendência à dispersão; na terceira, certamente se revela o apodrecimento da organização.

b) Não se pode deixar acumular problemas de pessoal. É necessário cortar na raiz para evitar que se avolumem.

- É necessária a realização de um censo do funcionalismo. O último censo foi realizado no início da gestão Collares e, segundo comentário recolhidos, não chegou a ser plenamente concluído.

- Parece ser útil que os recastrados recebam crachá com fotografia (há máquinas que fazem isso em larga escala). O uso do crachá nos parece imprescindível, desde que seja levado a sério e seja universal (do Secretário ao operário).

- A Administração Popular deve fazer exigências rigorosas quanto à segurança no trabalho.

- Punições, se houverem, devem privilegiar um sentido educativo. Sobre esse assunto, as chefias superiores devem tomar conhecimento de todos os eventos de sua área.

- Deve ser dada ênfase especial ao treinamento e à reciclagem do pessoal.

- Deveria ser proibido o atendimento do público por quem não tiver treinamento. Isso deveria ser considerado infração.

- A apresentação pessoal do funcionário define a qualidade no atendimento do público. Relaxamento na apresentação pessoal é desrespeito ao público. Deve ser examinada a possibilidade do uso de uniforme, principalmente por quem atende o público. O uso do uniforme, inclusive, beneficia as faixas de renda mais baixa. Um manual de procedimentos pode ajudar a fixação dessa "imagem pessoal" da instituição.

- Não é demais enfatizar que, para uma organização funcionar bem, é necessário preparar o homem, investir. Gasto com preparação de pessoal não é despesa, é investimento.

- Aliás, o enfoque central da administração deve ser sobre o homem: sobre o funcionário e sobre o público (destinatário do serviço público). O cidadão deve ser o princípio fundamental da atuação. O resto é secundário, nada mais interessa. Não interessa ter algo ou fazer algo que "não sirva" à população.

#### PONTOS QUE EXIGEM DEFINIÇÃO IMEDIATA

Há uma série de definições sobre política de administração que devem ser discutidas antes da posse. São definições que não podem ser tomadas "de improviso" ou por iniciativa pessoal do Secretariado. São definições que refletem uma política de administração e que, se não originarem rotinas e procedimentos uniformes, levam uma administração ao caos. Entre esses "pontos de definição imediata" destacamos:

- pontualidade;

- frequência ao trabalho;

- uso pessoal de recursos públicos (será permitido usar o telefone para ligações particulares? alguém pode se apossar de uma folha de ofício ou de um envelope, para uso particular?);

- uso de carro oficial;

- postura diante das transgressões;

- postura pessoal dos Secretários e chefias em geral (conduta, pontualidade, transparência, capacidade de diálogo, etc.).

- quem pode liberar exceções?

- brindes e outras vantagens: como destinar? algumas organizações adotam o procedimento de juntar os "brindes" e "presentes" e sortear em festas de confraternização dos funcionários (afinal, o brinde ou o presente se destina à instituição e é justo que todos os funcionários possam se candidatar a recebê-los). Parece ser justo que mesmo "convites" e "entradas" recebam esse tratamento e só sejam usados pelas "autoridades" quando houver estrita necessidade de

'representação oficial', os demais podem ser sorteados entre os funcionários que se interessarem.

#### PROPOSTAS PARA A FORMULAÇÃO DE UMA POLÍTICA MÍNIMA DE ADMINISTRAÇÃO

---

Todos os que exercerem funções de chefia (dos Secretários ao terceiro escalão) devem ter resposta clara e uniforme sobre política de administração. Por um lado, devem conhecer com profundidade o estatuto do funcionalismo e a legislação municipal e, por outro, deve estar munido de definições.

Propomos, por isso, algumas medidas preliminares para se tentar unificar certos aspectos da política de administração já a partir da posse:

a) Criar uma comissão integrada pelo Secretario de Administração e mais três ou quatro Secretários ou assessores que tenham experiência em administração pública e/ou privada para formular as bases mínimas e de implementação imediata de uma política de administração.

b) Realizar um Seminário, reunindo Secretários e ocupantes das principais funções, antes da posse, para tomar conhecimento do estatuto, legislação municipal e as propostas da comissão acima referida.

#### MANUAL

---

Deverá ser produzido, imediatamente, e de forma sintética, um manual contendo orientações ao funcionalismo sobre a política de administração a ser adotado pela Administração Popular, versando sobre:

a) O relacionamento pessoal e a integração ao ambiente de trabalho (importância do cumprimento, da consideração pessoal e do trabalho em equipe, etc.).

b) Aparência pessoal: cada funcionário, junto ao público, representa a instituição.

c) Pontualidade e assiduidade.

d) Uso do telefone.

e) Visitas particulares.

f) Segurança.

g) Cigarro.

h) As responsabilidades.

i) O que é vedado.

j) Ocorrências disciplinares.

k) Estímulo à criatividade.

l) Nossa meta: prestar à população um serviço competente e sério como nunca aconteceu. A Prefeitura deve tentar ser a melhor "empresa" da cidade.

m) Pagamento de horas-extra.



## OUTROS COMUNICAÇÃO

Acionar lei de imprensa e código de ética sobre todos os ataques.

Afirmar, extensiva, exaustivamente, todos os aspectos que reafirmem a responsabilidade da administração popular: não basta ser honesto, é preciso transparecer honestidade.

Não se pode investir em propaganda esquecendo os investimentos no homem. A propaganda é complementar. Tem que se ter retaguarda para dar bom atendimento.

## OUTROS GERAL

Divisão de transportes: racionalizar o uso, evitar dois veículos num mesmo lugar, lançar demanda de transporte no computador.

Nas normas, evitar referências remissivas, distribuir sempre a posição mais utilizada, manter sempre documentos consolidados, indicando a vigência, no computador.

## COMUNICAÇÃO

A Prefeitura não disputa pela qualidade do atendimento. Sua qualidade não é legitimada pela competição. Tem monopólio dos serviços, o que a pode tornar imune.

Qual é o critério para avaliar se um sistema é melhor. É, basicamente, a capacidade de convencimento de que ele é o melhor. Não há critérios absolutos para avaliar a qualidade de resposta que o sistema dá às necessidades sociais, no seu conjunto, globalmente, com o somatório de suas intervenções e projetos, atuação.

Os critérios são ideológicos e éticos, isto é, o sistema deve engendrar uma lógica de atuação e uma lógica de autovalidação. Esse é um elemento constituído pelo sistema.