

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

UFRJ

Administrador

JH043-19



Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo sac@novaconcursos.com.br.

OBRA

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UFRJ

Administrador

Edital Nº 255, de Maio de 2019

AUTORES

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco

Legislação - Profº Ricardo Razaboni, Fernando Zantedeschi e Silvana Guimarães

Conhecimentos Específicos - Profº Fernando Zantedeschi, Ricardo Razaboni e Silvana Guimarães

PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO

Elaine Cristina

Leandro Filho

Christine Liber

DIAGRAMAÇÃO

Danna Silva

Thais Regis

CAPA

Joel Ferreira dos Santos



www.novaconcursos.com.br

sac@novaconcursos.com.br

APRESENTAÇÃO

PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

CURSO ONLINE



PASSO 1

Acesse:

www.novaconcursos.com.br/passaporte



PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

Ex: JN001-19



PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.



SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de textos verbais e não verbais	01
Análise de discursos no plano das relações entre Linguagem, Comunicação e Sociedade	01
Produção e recepção textuais nas práticas sociais	01
Usos da linguagem	01
Reconhecimento crítico das linguagens como elementos integradores dos sistemas e processos de comunicação.	01
Elementos da Comunicação	01
Variedades linguísticas	01
Gêneros e Tipologia textuais e seus elementos constituintes	87
Coesão e coerência textuais	47
Equivalência e transformação de estruturas	42
Relações de sinonímia e antonímia	32
Classe e emprego de palavras	01
Frase, oração e período	32
Período composto (coordenação e subordinação)	32
Regência nominal e verbal	102
Concordância nominal e verbal	96
Colocação pronominal	47
Ortografia, acentuação gráfica e pontuação	143

LEGISLAÇÃO

Lei Federal 8.112/1990.....	01
Lei Federal nº 12.527/2011.....	05
Decreto Federal nº 7.724/2012.....	07
Decreto nº 1.171/1994.....	17
Lei Federal nº 8.666/1993.....	28
Lei Federal nº 9.784/1999.....	34
Constituição Federal de 1988: Título I. Título II. Título III, capítulo I e capítulo VII (Seções I e II). Título VIII, capítulo III (Seção I).....	44
Princípios Constitucionais Explícitos. Princípios Constitucionais Implícitos.....	57
Administração Pública Direta e Indireta.....	62

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – ADMINISTRADOR

Administração Pública Federal: Disposições Gerais (Constituição Federal, Título III, Capítulo VII)	01
Agente Público: função pública, atendimento ao cidadão	01
Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais – Direitos, deveres, proibições e responsabilidades. (Lei nº 8.112, de 11/12/90)	15
Ética na Administração Pública Federal (Decreto nº 1.171, de 22/06/1994) e sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito (Lei nº 8429, de 02/06/1992)	15
Estatuto e Regimento Geral da UFRJ, disponível em www.ufrj.br	15

SUMÁRIO

Processo Administrativo: normas básicas Página 13 de 26 no âmbito da Administração Federal. (Lei nº 9.784, de 29/01/99)	15
Administração Pública: acadêmica e financeira, de recursos humanos, de material e patrimônio	19
Licitação: conceito, finalidades, princípios e objeto; obrigatoriedade, dispensa, inexigibilidade e vedação; modalidades e tipos, revogação e anulação; sanções. (Lei nº 8.666, de 21/06/93 e Lei nº 10.520, de 17/07/2002)	62
Controle Interno e Controle Externo na Administração Pública: conceito e abrangência	66
Sistema Tributário Nacional e Finanças Públicas	70
Aspectos históricos da Administração; Abordagens teóricas da Administração: clássica, humanista, sistêmica e contemporânea; Ciclo da Administração: planejamento, organização, direção e controle; Sistemas ou funções administrativas: recursos humanos; financeiro; patrimonial; tecnológico; material; informacional, administrativos	83
Organização racional do trabalho; rotinas e fluxo do trabalho; manuais; formulários, apoio, assessoria, consultoria interna	105
Elaboração de projetos; natureza; dimensão; fases; ferramentas para acompanhamento e avaliação	114
Sistemas de informações gerenciais; planejamento, acompanhamento, alimentação, controle e avaliação	118
Cultura, aprendizagem e mudança organizacional	119
Poder, hierarquia, conflito, comunicação e mediação	124
Ética e Responsabilidade socioambiental	134

ÍNDICE

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - ADMINISTRADOR

Administração Pública Federal: Disposições Gerais (Constituição Federal, Título III, Capítulo VII)	01
Agente Público: função pública, atendimento ao cidadão	01
Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais – Direitos, deveres, proibições e responsabilidades. (Lei nº 8.112, de 11/12/90)	15
Ética na Administração Pública Federal (Decreto nº 1.171, de 22/06/1994) e sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito (Lei nº 8429, de 02/06/1992)	15
Estatuto e Regimento Geral da UFRJ, disponível em www.ufrj.br	15
Processo Administrativo: normas básicas Página 13 de 26 no âmbito da Administração Federal (Lei nº 9.784, de 29/01/99)	15
Administração Pública: acadêmica e financeira, de recursos humanos, de material e patrimônio	19
Licitação: conceito, finalidades, princípios e objeto; obrigatoriedade, dispensa, inexigibilidade e vedação; modalidades e tipos, revogação e anulação; sanções. (Lei nº 8.666, de 21/06/93 e Lei nº 10.520, de 17/07/2002)	62
Controle Interno e Controle Externo na Administração Pública: conceito e abrangência	66
Sistema Tributário Nacional e Finanças Públicas	70
Aspectos históricos da Administração; Abordagens teóricas da Administração: clássica, humanista, sistêmica e contemporânea; Ciclo da Administração: planejamento, organização, direção e controle; Sistemas ou funções administrativas: recursos humanos; financeiro; patrimonial; tecnológico; material; informacional, administrativos	83
Organização racional do trabalho; rotinas e fluxo do trabalho; manuais; formulários, apoio, assessoria, consultoria interna	105
Elaboração de projetos; natureza; dimensão; fases; ferramentas para acompanhamento e avaliação	114
Sistemas de informações gerenciais; planejamento, acompanhamento, alimentação, controle e avaliação	118
Cultura, aprendizagem e mudança organizacional	119
Poder, hierarquia, conflito, comunicação e mediação	124
Ética e Responsabilidade socioambiental	134

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: DISPOSIÇÕES GERAIS (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, TÍTULO III, CAPÍTULO VII).

Título III Capítulo VII Da administração pública

Prezado Candidato, as Seções I e II já foram abordadas na matéria de Legislação, não deixe de conferir.

Seção III DOS MILITARES DOS ESTADOS, DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 18, de 1998)

Art. 42 Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 18, de 1998)

§ 1º Aplicam-se aos militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, além do que vier a ser fixado em lei, as disposições do art. 14, § 8º; do art. 40, § 9º; e do art. 142, §§ 2º e 3º, cabendo a lei estadual específica dispor sobre as matérias do art. 142, § 3º, inciso X, sendo as patentes dos oficiais conferidas pelos respectivos governadores. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 15/12/98)

§ 2º Aos pensionistas dos militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios aplica-se o que for fixado em lei específica do respectivo ente estatal. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 41, 19.12.2003)

Seção IV DAS REGIÕES

Art. 43. Para efeitos administrativos, a União poderá articular sua ação em um mesmo complexo geoeconômico e social, visando a seu desenvolvimento e à redução das desigualdades regionais.

§ 1º - Lei complementar disporá sobre:

I - as condições para integração de regiões em desenvolvimento;

II - a composição dos organismos regionais que executarão, na forma da lei, os planos regionais, integrantes dos planos nacionais de desenvolvimento econômico e social, aprovados juntamente com estes.

§ 2º - Os incentivos regionais compreenderão, além de outros, na forma da lei:

I - igualdade de tarifas, fretes, seguros e outros itens de custos e preços de responsabilidade do Poder Público;

II - juros favorecidos para financiamento de atividades prioritárias;

III - isenções, reduções ou diferimento temporário de tributos federais devidos por pessoas físicas ou jurídicas;

IV - prioridade para o aproveitamento econômico e social dos rios e das massas de água represadas ou represáveis nas regiões de baixa renda, sujeitas a secas periódicas.

§ 3º - Nas áreas a que se refere o § 2º, IV, a União incentivará a recuperação de terras áridas e cooperará com os pequenos e médios proprietários rurais para o estabelecimento, em suas glebas, de fontes de água e de pequena irrigação.

EXERCÍCIOS COMENTADOS

1. (PC-PI – DELEGADO DE POLÍCIA CIVIL – NUCEPE – 2018)

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. Aponte a alternativa **incorreta**.

- A lei estabelecerá os casos de contratação por tempo indeterminado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público.
- As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.
- É garantido ao servidor público civil o direito à livre associação sindical.
- O direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica.
- A lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas com deficiência e definirá os critérios de sua admissão.

Resposta: Letra A. O erro encontra-se na palavra “indeterminado”: se a necessidade excepcional é temporária, então o correto seria dizer que a contratação é por tempo determinado. O candidato deve estar bastante atento e fazer uma leitura minuciosa de cada alternativa para não cair nesse tipo de “pegadinha” muito comum em questões de múltipla escolha.

AGENTE PÚBLICO: FUNÇÃO PÚBLICA, ATENDIMENTO AO CIDADÃO.

Agente público é expressão que engloba todas as pessoas lotadas na Administração, isto é, trata-se daqueles que servem ao Poder Público. “A expressão agente público tem sentido amplo, significa o conjunto de pessoas que, a qualquer título, exercem uma função pública como prepostos do Estado. Essa função, é mister que se diga, pode ser remunerada ou gratuita, definitiva ou transitória, política ou jurídica. O que é certo é que, quando atuam no mundo jurídico, tais agentes estão de alguma forma vinculados ao Poder Público. Como se sabe, o Estado só se faz presente através das pessoas físicas que em seu nome manifestam determinada vontade, e é por isso que essa manifestação volitiva acaba por ser imputada ao próprio Estado. São todas essas pessoas físicas que constituem os agentes públicos”¹.

1 CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de direito ad-

Neste sentido, o artigo 2º da Lei nº 8.429/92 (Lei de Improbidade Administrativa):

*Reputa-se agente público, para os efeitos desta lei, todo aquele que exerce, **ainda que transitoriamente ou sem remuneração**, por eleição, nomeação, designação, contratação ou **qualquer outra forma de investidura ou vínculo**, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior.*

Quanto às entidades as quais o agente pode estar vinculado, tem-se o artigo 1º da Lei nº 8.429/92:

*Os atos de improbidade praticados por qualquer agente público, servidor ou não, contra **a administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra** com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, serão punidos na forma desta lei.*

Parágrafo único. Estão também sujeitos às penalidades desta lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade que receba subvenção, benefício ou incentivo, fiscal ou creditício, de órgão público bem como daquelas para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com menos de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, limitando-se, nestes casos, a sanção patrimonial à repercussão do ilícito sobre a contribuição dos cofres públicos.

Espécies; cargo, emprego e função

Os agentes públicos subdividem-se em:

- agentes políticos – “são os titulares dos cargos estruturais à organização política do País [...], Presidente da República, Governadores, Prefeitos e respectivos vices, os auxiliares imediatos dos chefes de Executivo, isto é, Ministros e Secretários das diversas pastas, bem como os Senadores, Deputados Federais e Estaduais e os Vereadores”². O agente político é aquele detentor de cargo eletivo, eleito por mandatos transitórios.
- servidores públicos, que se dividem em funcionário público, empregado público e contratados em caráter temporário. Os servidores públicos formam a grande massa dos agentes do Estado, desenvolvendo variadas funções. O funcionário público é o tipo de servidor público que é titular de um cargo, se sujeitando a regime estatutário (previsto em estatuto próprio, não na CLT). O empregado público é o tipo de servidor público que é titular de um emprego, sujeitando-se ao regime celetista (CLT). Tanto o funcionário público quanto o empregado público somente se vinculam à Administração mediante concurso público, sendo nomeados em caráter efetivo. Contratados em caráter temporário são servidores contratados por um período certo e determinado, por força de uma situação

ministrativo. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

2 MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

de excepcional interesse público, não sendo nomeados em caráter efetivo, ocupando uma função pública.

- particulares em colaboração com o Estado – são agentes que, embora sejam particulares, executam funções públicas especiais que podem ser qualificadas como públicas. Ex.: mesário, jurado, recrutados para serviço militar.



#FicaDica

Os agentes públicos podem ser agentes políticos, particulares em colaboração com o Estado e servidores públicos. Logo, o servidor público é uma espécie do gênero agente público. Com efeito, funcionário público é uma espécie do gênero servidor público, abrangendo apenas os servidores que se sujeitam a regime estatutário.

Natureza jurídica da relação de emprego público

O servidor público de sociedade de economia mista e de empresa pública não se sujeita a Estatuto, mas sim à Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Em suma, não são estatutários e sim celetistas. Logo, a natureza jurídica da relação de emprego público é **contratual**, embora o vínculo tenha natureza pública. Inclusive, eventuais conflitos trabalhistas são resolvidos perante a justiça do trabalho.

Apesar disso, são contratados mediante concurso público de provas ou provas e títulos, pois mesmo as empresas públicas e as sociedades de economia mista são obrigadas a respeitar um núcleo obrigatório mínimo, que envolve o dever de contratar apenas por concurso.



#FicaDica

Empregado público é celetista – Sujeita-se à CLT – Relação contratual
Servidor público é estatutário – Sujeita-se à respectiva lei especial – Relação estatutária

Ausência de competência: agente de fato

O agente precisa estar legitimamente investido num cargo para praticar um ato administrativo, isto é, deve ter competência para tanto. Contudo, existe a situação do agente de fato, que é aquele em relação ao qual a investidura está maculada de um defeito.

Di Pietro³ exemplifica tal situação: “falta de requisito legal para investidura, como certificado de sanidade vencido; inexistência de formação universitária para função que a exige, idade inferior ao mínimo legal; o mesmo ocorre quando o servidor está suspenso do cargo, ou 3 DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 23. ed. São Paulo: Atlas editora, 2010.

exerce funções depois de vencido o prazo de sua contratação, ou continua em exercício após a idade-limite para aposentadoria compulsória”.

Essa ilegalidade gera efeitos na competência do ato administrativo, mas não pode ser confundida com o crime de usurpação de função (art. 328, CP), no qual o sujeito exerce uma atribuição de cargo, emprego ou função pública, sem ocorrer nenhuma forma de investidura. No caso do agente de fato, há investidura, mas ela se deu sem os devidos requisitos.

Quanto aos atos praticados pelo agente de fato, a doutrina majoritária considera-os válidos, por causa da aparência de conformidade com a lei e em preservação da boa-fé dos administrados. Entretanto, será necessário ponderar no caso concreto, utilizando como vetores a segurança jurídica e a boa-fé da população, bem como observando se a falta de competência não poderia ser facilmente detectada.

Exigência de concurso público para investidura em cargo ou emprego público

Artigo 37, II, CF. A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Neste sentido, preconiza o artigo 10 da Lei nº 8.112/1990:

Artigo 10, Lei nº 8.112/90. A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.

Parágrafo único. Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante promoção, serão estabelecidos pela lei que fixar as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública Federal e seus regulamentos.

No concurso de provas o candidato é avaliado apenas pelo seu desempenho nas provas, ao passo que nos concursos de provas e títulos o seu currículo em toda sua atividade profissional também é considerado.

Cargo em comissão é o cargo de confiança, que não exige concurso público, sendo exceção à regra geral.

Em todas outras situações, a administração direta e indireta é obrigada a prover seus cargos, empregos e funções por meio de concursos públicos. Inclusive, por mais que empresas públicas e sociedades de economia mista sejam pessoas jurídicas de direito privado, devem respeitar o núcleo mini.

Servidor ocupante de cargo em comissão

Os cargos em comissão são de nomeação livre, dispensando concurso público.

O ocupante de cargo em comissão não precisa ser titular de cargo efetivo.

Serve para cargos de chefias, assessoramento e direção, notadamente, cargos de confiança.

Os servidores que ocupam cargo em comissão podem ser exonerados a qualquer tempo, pois não adquirem estabilidade e nem as garantias que dela decorrem (exonerado “ad nutum”).

Se sujeita ao regime geral da previdência social.

Quanto ao regime de trabalho, será o mesmo dos demais servidores do órgão em que ocupa o cargo – se for estatutário, seguirá o mesmo estatuto e fará jus aos direitos ali previstos, exceto os de natureza previdenciária; se for celetista, seguirá as normas da CLT e terá os mesmos direitos ali assegurados, inclusive FGTS.



#FicaDica

Servidor que ocupe cargo em comissão jamais adquire estabilidade.

Pode ser exonerado a qualquer tempo.

Não se sujeita a regime estatutário – contribui pelo INSS e se sujeita à CLT.

Servidor efetivo e vitalício: garantias

O **servidor público efetivo**, aquele que foi provido em cargo mediante nomeação seguida da aprovação em concurso público, está apto a adquirir **estabilidade**, nos moldes do artigo 41, CF, após **três anos** de efetivo exercício.

Os primeiros 3 anos de serviço correspondem ao estágio probatório, período em que o servidor deverá ser submetido a uma avaliação especial de desempenho.

Nos moldes do artigo 41, §1º, CF, o servidor apenas perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa ou mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. Logo, é possível a perda do cargo mesmo após adquirir a estabilidade, mas há garantias quanto à forma como isso pode ocorrer.

Além das hipóteses citadas, existe mais uma possibilidade de perda de cargo (sem caráter punitivo), mesmo que o seu detentor seja estável no serviço público. Trata-se da perda de cargo para adequação dos gastos do Estado à Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF.

A Constituição Federal inicialmente impõe que os entes federativos, no caso de extrapolação dos limites de gastos previstos na LRF, reduzam as despesas com servidores públicos comissionados e não estáveis, conforme art. 169, § 3º, CF. Mas se as medidas previstas no § 3º do art. 169 não forem suficientes para adequar e controlar as despesas públicas, a CF/88 prevê, em seu § 4º, a perda do cargo até mesmo na hipótese em que o seu ocupante detenha estabilidade no serviço público. Se ocorrer esta hipótese, o servidor estável que perder o cargo terá direito a indenização correspondente a 1 mês de remuneração por ano de serviço público.

Existem alguns servidores públicos efetivos que não possuem apenas estabilidade, mas sim vitaliciedade. São eles os membros do Poder Judiciário e do Ministério Público (artigo 95, I, CF; artigo 128, § 5º, I, “a”, CF).

O prazo para a aquisição da vitaliciedade é diferente do prazo para aquisição da estabilidade, sendo **adquirida após 2 anos de serviço público**. Durante esse período, também é submetido o servidor a "estágio probatório", chamado de processo de vitaliciamento.

Um fator importantíssimo a favor dos agentes vitalícios é que eles somente podem perder o cargo em decorrência de decisão judicial transitada em julgado. Então, as várias hipóteses de perda de cargo previstas para servidores estáveis não se aplicam aos servidores vitalícios.



#FicaDica

Apenas o servidor público efetivo pode se tornar estável.

A estabilidade depende de aprovação no estágio probatório, cujo período é de 3 anos.

Estágio probatório

Estabelece a Constituição Federal em seu artigo 41, a ser lido em conjunto com o artigo 20 da Lei nº 8.112/1990: *Artigo 41, CF. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.*

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Art. 20, Lei nº 8.112/1990. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

I - assiduidade;

II - disciplina;

III - capacidade de iniciativa;

IV - produtividade;

V - responsabilidade.

§ 1º 4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho

do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo.

§ 2º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29.

§ 3º O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação, e somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes.

§ 4º Ao servidor em estágio probatório somente poderão ser concedidas as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 81, incisos I a IV, 94, 95 e 96, bem assim afastamento para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal.

§ 5º O estágio probatório ficará suspenso durante as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 83, 84, § 1º, 86 e 96, bem assim na hipótese de participação em curso de formação, e será retomado a partir do término do impedimento.

O estágio probatório pode ser definido como um lapso de tempo no qual a aptidão e capacidade do servidor serão avaliadas de acordo com critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado. Não existe vedação para um servidor em estágio probatório exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação.

Desde a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, a disciplina do estágio probatório mudou, notadamente aumentando o prazo de 2 anos para 3 anos. Tendo em vista que a norma constitucional prevalece sobre a lei federal, mesmo que ela não tenha sido atualizada, deve-se seguir o disposto no artigo 41 da Constituição Federal.

Uma vez adquirida a aprovação no estágio probatório, o servidor público somente poderá ser exonerado nos casos do § 1º do artigo 40 da Constituição Federal, notadamente: em virtude de sentença judicial transitada em julgado; mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; ou mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (sendo esta lei complementar ainda inexistente no âmbito federal).

Formas de provimento e vacância dos cargos públicos

Provimento é o preenchimento do cargo público; ao passo que vacância é a sua desocupação.

O provimento pode se dar de forma originária ou derivada.

De forma originária, o provimento pressupõe que não exista uma relação jurídica anterior entre servidor público e Administração.

A única forma de provimento originário é a nomeação, que pode ser em caráter efetivo (mediante aprovação em concurso) ou em comissão (tratando-se de cargo de confiança).

De forma derivada, o provimento pressupõe que exista uma relação jurídica anterior entre servidor público e Administração.

Pode se dar de diversas formas: promoção, readaptação, reversão, aproveitamento, reintegração e recondução.

Promoção é a elevação de um servidor de uma classe para outra dentro de uma mesma carreira.

Readaptação é a passagem do servidor para outro cargo compatível com a deficiência física que ele venha a apresentar.

Reversão é o retorno ao serviço ativo do servidor aposentado por invalidez quando insubsistentes os motivos da aposentadoria.

Aproveitamento é o retorno ao serviço ativo do servidor que se encontrava em disponibilidade e foi aproveitado em cargo semelhante àquele anteriormente ocupado.

Reintegração é o retorno ao serviço ativo do servidor que fora demitido, quando a demissão for anulada administrativamente ou judicialmente, voltando para o mesmo cargo que ocupava anteriormente.

Recondução é o retorno ao cargo anteriormente ocupado, do servidor que não logrou êxito no estágio probatório de outro cargo para o qual foi nomeado decorrente de outro concurso.

Obs.: São consideradas formas inconstitucionais de provimento a transferência, que era a passagem de um servidor de um quadro para outro dentro de um mesmo poder, e a ascensão, que significava a passagem de uma carreira para outra.

Em relação às formas de vacância, que ocorre quando o cargo público anteriormente ocupado fica livre, colocam-se: falecimento, aposentadoria, promoção, demissão, exoneração, readaptação, posse em outro cargo cuja acumulação seja vedada.



#FicaDica

Vacância = liberação do cargo que antes se encontrava ocupado/provido.

Provimento = preenchimento do cargo vago, podendo ser originário ou derivado.

Direitos, deveres e responsabilidades dos servidores públicos civis

No âmbito federal, são objeto da Lei nº 8.112/1990, que institui o regime jurídico dos servidores públicos civis federais.

ATENDIMENTO AO PÚBLICO

A qualidade do atendimento ao público apresenta-se como um desafio institucional e deve ter como meta aprimorar e uniformizar o serviço oferecido tanto ao público externo como ao público interno.

Vale ressaltar que o agente responsável por realizar o atendimento, ao fazê-lo, não o faz por si mesmo, mas pela instituição, ou seja, ele representa a organização naquele momento, é a imagem da organização que se apresenta na figura desse agente.

Quando falamos em atendimento de qualidade, pensamos em excelência na forma com que nossos clientes (internos ou externos) são tratados. Lidar com pessoas, como ocorre em um atendimento, exige uma postura comportamental comprometida com o outro, com suas necessidades, seus anseios, mas também com a organização, suas regras, ou seja, exige responsabilidade, conhecimento de funções, uso adequado de ferramentas para se enquadrar ao sistema de funcionamento da organização, agilidade, cordialidade, eficiência e, principalmente, empatia para realizar um atendimento de excelência junto ao público.

Atendimento corresponde ao ato de atender, ou seja, ao ato de prestar atenção às pessoas com as quais mantemos contato.

A qualidade do atendimento prestado depende da capacidade de se comunicar com o público e da mensagem transmitida.

O edital cita características que são imprescindíveis quando se almeja alcançar um nível de excelência em qualidade no atendimento. Vejamos:

- **Atenção:** o cliente precisa ser o foco de suas ações. É necessário fazer com que ele se sinta realmente o elemento de maior importância nessa relação, e isso será possível quando o atende dispender a atenção necessária nesse contato, criando empatia para identificar de fato qual a melhor forma de atender esse cliente.
- **Cortesia:** ser cortês significa usar de gentileza, educação, lidar as pessoas com amabilidade, generosidade e delicadeza no trato.
- **Interesse:** como dissemos acima, desenvolver empatia, ou seja, quando se coloca no lugar da pessoa e demonstra interesse naquilo que é importante para ela, conseqüentemente, realiza-se um trabalho melhor.
- **Presteza:** está relacionado com a boa vontade e pré-disposição em servir.
- **Eficiência:** eficiência é a capacidade de "fazer as coisas direito", um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim.
- **Tolerância:** representa a capacidade de uma pessoa ou grupo de aceitar, em outra pessoa ou grupo uma atitude diferente das que são a norma de seu grupo.
- **Discrição:** envolve zelo, respeito, prudência, discernimento e sensatez quando fornece uma informação ao cliente. É necessário manter-se reservado sobre o que o cliente lhe diz. Assim, estará trans-

mitindo confiabilidade e seriedade no trabalho desenvolvido.

- Conduta: espera-se que o atendente conheça e respeite as normas internas, afinal, ele é um canal de transmissão da imagem da organização e, como tal, deve manter postura profissional, agir dentro da cultura da empresa/ instituição e conforme os interesses institucionais, mas, ainda sim, atingindo o resultado desejado de atender com excelência o cliente, resolvendo sua necessidade ou atendendo seu desejo.
- Objetividade, clareza e concisão: ser direto, objetivo e claro em suas respostas para o cliente e se ater ao foco do que está sendo perguntado, fornecendo informações precisas e sucintas com atenção e clareza.

1. Postura de atendimento

Aqui, falamos em fatores pessoais que influenciam o atendimento: apresentação pessoal, cortesia (personalizar o atendimento), atenção, tolerância (grau de aceitação de diferente modo de pensar), discrição, conduta, objetividade.

A postura pode ser entendida como a junção de todos esses aspectos relacionados com a nossa expressão corporal na sua totalidade e nossa condição emocional.

Podemos destacar 3 pontos necessários para falar de postura. São eles:

- Ter uma postura de abertura: caracteriza-se por um posicionamento de humildade, mostrando-se sempre disponível para atender e interagir prontamente com o cliente. Esta postura de abertura do atendente suscita alguns sentimentos positivos nos clientes, como por exemplo:
- Postura do atendente de manter os ombros abertos e o peito aberto, passa ao cliente um sentimento de receptividade e acolhimento;
- A cabeça meio curva e o corpo ligeiramente inclinado transmitem ao cliente a humildade do atendente;
- O olhar nos olhos e o aperto de mão firme traduzem respeito e segurança;
- A fisionomia amistosa alenta um sentimento de afetividade e calorosidade.
- Ter **sintonia entre fala e expressão corporal**: caracteriza-se pela existência de uma unidade entre o que dizemos e o que expressamos no nosso corpo. Quando fazemos isso, nos sentimos mais harmônicos e confortáveis. Não precisamos fingir, mentir ou encobrir os nossos sentimentos e eles fluem livremente. Dessa forma, nos sentimos mais livres do stress, das doenças, dos medos.
- As expressões faciais: podemos extrair dois aspectos: o expressivo, ligado aos estados emocionais que elas traduzem e a identificação desses estados pelas pessoas; e a sua função social, que diz em que condições ocorreu a expressão, seus efeitos sobre o observador e quem a expressa.

Podemos concluir, entendendo que qualquer comportamento inclui posturas e é sempre fruto da interação complexa entre o organismo e o seu meio ambiente.

Observando essas condições principais que causam a vinculação ou o afastamento do cliente da empresa, podemos separar a estrutura de uma empresa de serviços em dois itens:

2. Os serviços

O serviço assume uma dimensão macro nas organizações e, como tal, está diretamente relacionado ao próprio negócio.

Nesta visão mais global, estão incluídas as políticas de serviços, a sua própria definição e filosofia. Aqui, também são tratados os aspectos gerais da organização que dão peso ao negócio, como: o ambiente físico, as cores (pintura), os jardins. Este item, portanto, depende mais diretamente da empresa e está mais **relacionado com as condições sistêmicas**.

3. Pontos e políticas do atendimento

É o tratamento dispensado às pessoas, está mais relacionado com o funcionário em si, com as suas atitudes e o seu modo de agir com os clientes. Portanto, está ligado às condições individuais.

É necessário unir esses dois pontos e estabelecer nas políticas das empresas o treinamento e a definição de um padrão de atendimento e de um perfil básico para o profissional de atendimento, como forma de avançar no próprio negócio. Dessa maneira, esses dois itens se tornam complementares e inter-relacionados, com dependência recíproca para terem peso.

4. O profissional do atendimento

Para conhecermos melhor a postura de atendimento, faz-se necessário falar do verdadeiro profissional do atendimento.

Os três passos do verdadeiro profissional de atendimento:

4.1 Entender o seu verdadeiro papel: que é o de compreender e atender as necessidades dos clientes, fazer com que ele seja bem recebido, ajudá-lo a se sentir importante e proporcioná-lo um ambiente agradável. Este profissional é voltado completamente para a interação com o cliente, estando sempre com as suas antenas ligadas neste, para perceber constantemente as suas necessidades. Para o profissional, não basta apenas conhecer o produto ou serviço, o mais importante é demonstrar interesse em relação às necessidades dos clientes e atendê-las.

4.2 Entender o lado humano: conhecendo as necessidades dos clientes, aguçando a capacidade de perceber o cliente. Para entender o lado humano, é necessário que este profissional tenha uma formação voltada para as pessoas e goste de lidar com gente. Espera-se que ele fique feliz em fazer o outro feliz, pois, para este profissional, a felicidade de uma pessoa começa no mesmo instante em que ela cessa a busca de sua própria felicidade para buscar a felicidade do outro.

4.3 Entender a necessidade de manter um estado de espírito positivo:

cultiva-se pensamentos e sentimentos positivos para ter atitudes adequadas no momento do atendimento. Ele sabe que é fundamental separar os problemas particulares do dia a dia do trabalho e, para isso, cultiva o estado de espírito antes da chegada do cliente. O primeiro passo de cada dia é iniciar o trabalho com a consciência de que o seu principal papel é o de ajudar os clientes a solucionarem suas necessidades. A postura é de realizar serviços para o cliente.

5. A fuga dos clientes

As pesquisas revelam que 68% dos clientes das empresas fogem delas por problemas relacionados à postura de atendimento.

Numa escala decrescente de importância, podemos observar os seguintes percentuais:

- 68% dos clientes fogem das empresas por problemas de postura no atendimento;
- 14% fogem por não terem suas reclamações atendidas;
- 9% fogem pelo preço;
- 9% fogem por competição, mudança de endereço, morte.

A origem dos problemas está nos sistemas implantados nas organizações, muitas vezes obsoletos. Esses sistemas não definem uma política clara de serviços, não definem o que é o próprio serviço e qual é o seu produto. Sem isso, existe muita dificuldade em satisfazer plenamente o cliente.

Essas empresas que perdem 68% dos seus clientes não contratam profissionais com características básicas para atender o público, não treinam esses profissionais na postura adequada, não criam um padrão de atendimento e este passa a ser realizado de acordo com as características individuais e o bom senso de cada um.

A falta de noção clara da causa primária da perda de clientes faz com que as empresas demitem os funcionários "porque eles não sabem nem atender o cliente". Parece até que o atendimento é a tarefa mais simples da empresa e que menos merece preocupação. Ao contrário, é a mais complexa e recheada de nuances que passam pela condição individual e por condições sistêmicas.

Essas *condições sistêmicas* estão relacionadas a:

1. Falta de uma política clara de serviços;
2. Indefinição do conceito de serviços;
3. Falta de um perfil adequado para o profissional de atendimento;
4. Falta de um padrão de atendimento;
5. Inexistência do follow up;
6. Falta de treinamento e qualificação de pessoal.

Nas *condições individuais*, podemos encontrar a contratação de pessoas com características opostas ao necessário para atender ao público, como: timidez, avareza, rebeldia...

6. Os requisitos para contratação deste profissional

Para trabalhar com atendimento ao público, alguns requisitos são essenciais ao atendente. São eles:

- Gostar de servir, de fazer o outro feliz;
- Gostar de lidar com gente;
- Ser extrovertido;
- Ter humildade;
- Cultivar um estado de espírito positivo;
- Satisfazer as necessidades do cliente;
- Cuidar da aparência.

Com esses requisitos, o sinal fica verde para o atendimento.

7. Outros fatores importantes no atendimento

7.1 O olhar

Os olhos transmitem o que está na nossa alma. Através do olhar, podemos passar para as pessoas os nossos sentimentos mais profundos, pois ele reflete o nosso estado de espírito.

Ao analisar a expressão do olhar, não vamos nos prender somente a ele, mas à fisionomia como um todo para entendermos o real sentido dos olhos.

Um olhar brilhante transmite ao cliente a sensação de acolhimento, de interesse no atendimento das suas necessidades, de vontade de ajudar. Ao contrário, um olhar apático, traduz fraqueza e desinteresse, dando ao cliente, a impressão de desgosto e dissabor pelo atendimento.

Mas, você deve estar se perguntando: a que causa este brilho nos nossos olhos? A resposta é simples: Gostar do que faz, gostar de prestar serviços ao outro, gostar de ajudar ao próximo.

Para atender ao público, é preciso que haja interesse e gosto, pois só assim conseguimos repassar uma sensação agradável para o cliente. Gostar de atender o público significa gostar de atender as necessidades dos clientes, querer ver o cliente feliz e satisfeito.

Como o olhar revela a atitude da mente, ele pode transmitir:

- a). Interesse quando:
 - Brilha;
 - Tem atenção;
 - Vem acompanhado de aceno de cabeça.
- b). Desinteresse quando:
 - É apático;
 - É imóvel, rígido;
 - Não tem expressão.

O olhar desbloqueia o atendimento, pois quebra o gelo. O olhar nos olhos dá credibilidade e não há como dissimular com o olhar.

7.2 A aproximação – raio de ação

A aproximação do cliente está relacionada ao conceito de raio de ação, que significa interagir com o público, independentemente deste ser cliente ou não.

Essa interação ocorre dentro de um espaço físico de 3 metros de distância do público e de um tempo imediato, ou seja, prontamente.

Além do mais, deve ocorrer independentemente de o funcionário estar ou não na sua área de trabalho. Esses requisitos para a interação tornam-na mais eficaz.

Essa interação pode se caracterizar por um cumprimento verbal, uma saudação, um aceno de cabeça ou apenas por um aceno de mão. O objetivo com isso é fazer o cliente sentir-se acolhido e certo de estar recebendo toda a atenção necessária para satisfazer os seus anseios.

Alguns exemplos são:

1. No hotel, a arrumadeira está no corredor com o carrinho de limpeza e o hóspede sai do seu apartamento. Ela prontamente olha para ele e diz com um sorriso: "bom dia!"

2. O caixa de uma loja cumprimenta o cliente no momento do pagamento;

3. O frentista do posto de gasolina aproxima-se ao ver o carro entrando no posto e faz uma sudação.

7.3 A invasão

Porém, interagir no raio de ação não tem nada a ver com invasão de território.

Vamos entender melhor isso.

Todo ser humano sente necessidade de definir um território, que é um certo espaço entre si e os estranhos. Esse território não se configura apenas em um espaço físico demarcado, mas principalmente num espaço pessoal e social, o que podemos traduzir como a necessidade de privacidade, de respeito, de manter uma distância ideal entre si e os outros de acordo com cada situação.

Quando esses territórios são invadidos, ocorrem cortes na privacidade, o que normalmente traz consequências negativas. Podemos exemplificar essas invasões com algumas situações corriqueiras: uma piada muito picante contada na presença de pessoas estranhas a um grupo social; ficar muito próximo do outro, quase se encostando nele; dar um tapinha nas costas etc.

Nas situações de atendimento, são bastante comuns as invasões de território pelos atendentes. Estas, na sua maioria, causam mal-estar aos clientes, pois são traduzidas por eles como atitudes grosseiras e pouco sensíveis. Alguns são os exemplos destas atitudes e situações mais comuns:

- Insistência para o cliente levar um item ou adquirir um bem;
- Seguir o cliente por toda a loja;
- O motorista de taxi que não para de falar com o passageiro;
- O garçom que fica de pé ao lado da mesa sugerindo pratos sem ser solicitado;
- O funcionário que cumprimenta o cliente com dois beijinhos e tapinhas nas costas;
- O funcionário que transfere a ligação ou desliga o telefone sem avisar.

Essas situações não cabem na postura do verdadeiro

profissional do atendimento.

7.4 O sorriso

O sorriso abre portas e é considerado uma linguagem universal.

Imagine que você tem um exame de saúde muito importante para receber e está apreensivo com o resultado. Você chega à clínica e é recebido por uma recepcionista que apresenta um sorriso caloroso. Com certeza você se sentirá mais seguro e mais confiante, diminuindo um pouco a tensão inicial. Neste caso, o sorriso foi interpretado como um ato de apaziguamento.

O sorriso tem a capacidade de mudar o estado de espírito das pessoas e as pesquisas revelam que as pessoas sorridentes são avaliadas mais favoravelmente do que as não sorridentes.

O sorriso é um tipo de linguagem corporal, um tipo de comunicação não-verbal. Como tal, expressa as emoções e geralmente informa mais do que a linguagem falada e a escrita. Dessa forma, podemos passar vários tipos de sentimentos e acarretar as mais diversas emoções no outro.

7.5 Ir ao encontro do cliente

Ir ao encontro do cliente é um forte sinal de compromisso no atendimento por parte do atendente. Este item traduz a importância dada ao cliente no momento de atendimento, no qual o atendente faz tudo o que é possível para atender as suas necessidades, pois ele compreende que satisfazê-las é fundamental. Indo ao encontro do cliente, o atendente demonstra o seu interesse para com ele.

7.6 A primeira impressão

Você já deve ter ouvido milhares de vezes esta frase: a primeira impressão é a que fica.

Você concorda com ela?

No mínimo seremos obrigados a dizer que será difícil a empresa ter uma segunda chance para tentar mudar a impressão inicial se ela foi negativa, pois dificilmente o cliente irá voltar.

É muito mais difícil e também mais caro trazer de volta o cliente perdido, aquele que foi mal atendido ou que não teve os seus desejos satisfeitos. Estes clientes perdem a confiança na empresa e normalmente os custos para resgatá-los são altos. Alguns mecanismos que as empresas adotam são os contatos via telemarketing, mala-direta, visitas, mas nem sempre são eficazes.

A maioria das empresas não tem noção da quantidade de clientes perdidos durante a sua existência, pois elas não adotam mecanismos de identificação de reclamações e/ou insatisfações de clientes. Assim, elas deixam escapar as armas que teriam para reforçar os seus processos internos e o seu sistema de trabalho.

Quando as organizações atentam para essa importância, elas passam a aplicar instrumentos de medição, porém, esses coletores de dados nem sempre traduzem a realidade, pois muitas vezes trazem perguntas vagas, subjetivas ou pedem a opinião aberta sobre o assunto.

Dessa forma, fica difícil mensurar e acaba-se por não colher as informações reais.

A saída seria criar medidores que traduzissem com fatos e dados, as verdadeiras opiniões do cliente sobre o serviço e o produto adquiridos da empresa.

7.7 Apresentação pessoal

Que imagem você acha que transmitimos ao cliente quando o atendemos com unhas sujas, os cabelos despenteados, as roupas mal cuidadas... ?

O atendente está na linha de frente e é responsável pelo contato, além de representar a empresa neste momento. Para transmitir confiabilidade, segurança, bons serviços e cuidado, faz-se necessário, também, ter uma boa apresentação pessoal.

Alguns cuidados são essenciais para tornar este item mais completo. São eles:

- Tomar um **banho** antes do trabalho diário: além da função higiênica, também é revigorante e espanta a preguiça;
- Cuidar sempre da **higiene pessoal**: unhas limpas, cabelos cortados e penteados, dentes cuidados, hálito agradável, axilas asseadas, barba feita;
- Roupas limpas e conservadas;
- Sapatos limpos;
- Usar o **crachá de identificação** em local visível pelo cliente.

Quando esses cuidados básicos não são tomados, o cliente se questiona: puxa, se ele não cuida nem dele, da sua aparência pessoal, como é que vai cuidar de me prestar um bom serviço ?

A apresentação pessoal, a aparência, é um aspecto importante para criar uma relação de proximidade e confiança entre o cliente e o atendente.

7.8 Cumprimento caloroso

O que você sente quando alguém aperta a sua mão sem firmeza?

Às vezes ouvimos as pessoas comentando que é possível conhecer alguém, a sua integridade moral, pela qualidade do seu aperto de mão.

O aperto de mão "frouxo" transmite apatia, passividade, baixa energia, desinteresse, pouca interação, falta de compromisso com o contato.

Ao contrário, o cumprimento muito forte, do tipo que machuca a mão, ao invés de trazer uma mensagem positiva, causa um mal-estar, traduzindo hiperatividade, agressividade, invasão e desrespeito. O ideal é ter um cumprimento firme, que prenda toda a mão, mas que a deixe livre, sem sufocá-la. Este aperto de mão demonstra interesse pelo outro, firmeza, bom nível de energia, atividade e compromisso com o contato.

É importante lembrar que o cumprimento deve estar associado ao olhar nos olhos, à cabeça erguida, aos ombros e ao peito abertos, totalizando uma sintonia entre fala e expressão corporal.

Não se esqueça: apesar de haver uma forma adequada de cumprimentar, esta jamais deverá ser mecânica e automática.

7.9 Tom de voz

A voz é carregada de magnetismo e, como tal, traz uma onda de intensa vibração. O tom de voz e a maneira como dizemos as palavras são mais importantes do que as próprias palavras.

Podemos dizer ao cliente: "a sua televisão deveria sair hoje do conserto, mas, por falta de uma peça, ela só estará pronta na próxima semana". De acordo com a maneira que dizemos e de acordo com o tom de voz que usamos, vamos perceber reações diferentes do cliente.

Se dissermos isso com simpatia, naturalmente nos desculpando pela falha e assumindo uma postura de humildade, falando com calma e num tom amistoso e agradável, percebemos que a reação do cliente será de compreensão.

Por outro lado, se a mesma frase é dita de forma mecânica, estudada, artificial, ríspida, fria e com arrogância, poderemos ter um cliente reagindo com raiva, procurando o gerente, gritando etc.

As palavras são símbolos com significados próprios. A forma como elas são utilizadas também traz o seu significado e, com isso, cada palavra tem a sua vibração especial.

7.10 Saber escutar

Você acha que existe diferença entre ouvir e escutar? Se você respondeu que não, você errou.

Escutar é muito mais do que ouvir, pois é captar o verdadeiro sentido, compreendendo e interpretando a essência, o conteúdo da comunicação.

O ato de escutar está diretamente relacionado com a nossa capacidade de perceber o outro. E, para percebermos o outro, o cliente que está diante de nós, precisamos nos despojar das barreiras que atrapalham e empobrecem o processo de comunicação. São elas:

- Os preconceitos;
- As distrações;
- Os julgamentos prévios;
- As antipatias.

Para interagirmos e nos comunicarmos a contento, precisamos compreender o *todo*, captando os estímulos que vêm do outro, fazendo uma leitura completa da situação.

Precisamos querer escutar, assumindo uma postura de receptividade e simpatia, afinal, nós temos dois ouvidos e uma boca, o que nos sugere que é preciso escutar mais do que falar.

Quando não sabemos escutar o cliente – interrompendo-o, falando mais que ele, dividindo a atenção com outras situações – tiramos dele a oportunidade de expressar os seus verdadeiros anseios e necessidades e corremos o risco de aborrecê-lo, pois não iremos conseguir atendê-los.

A mais poderosa forma de escutar é a empatia (que vamos conhecer mais na frente). Ela nos permite escutar, de fato, os sentimentos por trás do que está sendo dito, mas, para isso, é preciso que o atendente esteja sintonizado emocionalmente com o cliente. Essa sintonia se dá por meio do despojamento das barreiras que já falamos antes.

7.11 Agilidade

Atender com agilidade significa ter rapidez sem perder a qualidade do serviço prestado.

A agilidade no atendimento transmite ao cliente a ideia de respeito. Sendo ágil, o atendente reconhece a necessidade do cliente em relação à utilização adequada do seu tempo.

Quando há agilidade, podemos destacar:

- O atendimento personalizado;
- A atenção ao assunto;
- O saber escutar o cliente;
- O cuidar das solicitações e o acompanhar o cliente durante todo o seu percurso na empresa.

7.12 O calor no atendimento

O atendimento caloroso evita dissabores e situações constrangedoras, além de ser a comunhão de todos os pontos estudados sobre postura.

O atendente escolhe a condição de atender o cliente e, para isso, é preciso sempre lembrar que o cliente deseja se sentir importante e respeitado. Na situação de atendimento, o cliente busca ser reconhecido e, transmitindo calorosidade nas atitudes, o atendente satisfaz as necessidades do cliente de estima e consideração.

Ao contrário, o atendimento áspero transmite ao cliente a sensação de desagrado, descaso e desrespeito, além de retornar ao atendente como um bumerangue. O efeito bumerangue é bastante comum em situações de atendimento, pois ele reflete o nível de satisfação, ou não, do cliente em relação ao atendente. Com esse efeito, as atitudes batem e voltam, ou seja, se você atende bem, o cliente se sente bem e trata o atendente com respeito. Se este atende mal, o cliente reage de forma negativa e hostil. O cliente não está na esteira da linha de produção, merecendo ser tratado com diferenciação e apreço.

Precisamos ter em atendimento pessoas descontraídas, que façam do ato de atender o seu verdadeiro sentido de vida, que é servir ao próximo.

Atitudes de apatia, frieza, desconsideração e hostilidade retratam bem a falta de calor do atendente. Com essas atitudes, o atendente parece estar pedindo ao cliente que este se afaste, vá embora, desapareça da sua frente, pois ele não é bem-vindo. Assim, o atendente esquece que a sua missão é servir e fazer o cliente feliz.

8. As gafes no atendimento

Depois de conhecermos a postura correta de atendimento, também é importante sabermos quais são as formas erradas, para jamais praticá-las. Quem as pratica com certeza não é um verdadeiro profissional de atendimento. A seguir, alguns pontos que são considerados postura inadequada:

8.1 Postura inadequada

A postura inadequada é abrangente, indo desde a postura física ao mais sutil comentário negativo sobre a empresa na presença do cliente.

Em relação à postura física, podemos destacar como inadequado o atendente:

- Escorar-se nas paredes da loja ou debruçar a cabeça no seu birô por não estar com o cliente (esta atitude impede que ele interaja no raio de ação);
- Mascar chicletes durante o atendimento;
- Cuspir, pôr o dedo no nariz ou no ouvido quando estiver falando pessoalmente com o cliente. O asseio deve ser feito apenas no banheiro;
- Comer enquanto atende o cliente (comum nas empresas que oferecem lanches ou têm cantina);
- Vociferar um pedido a alguém da empresa. Pedir com gentileza seria o correto porque o grito além de ser algo deselegante é uma forma de agressão;
- Coçar-se na frente do cliente;
- Bocejar. O atendente tem de conter o bocejo, que é um sinal de cansaço. O cliente pode entender que sua presença é desinteressante.

Em relação aos **itens mais sutis**, podemos destacar:

- Achar-se íntimo do cliente a ponto de lhe pedir calção, por exemplo;
- Receber presentes do cliente em troca de um bom serviço;
- Fazer críticas a outros setores, pessoas, produtos ou serviços na frente do cliente;
- Desmerecer ou criticar o fabricante do produto que vende, o parceiro da empresa, denegrindo a sua imagem para o cliente;
- Falar mal de pessoas ausentes na presença do cliente;
- Usar o cliente como desabafo dos problemas pessoais;
- Lamentar;
- Colocar problemas salariais;
- Reclamar de outrem ou da própria vida na frente do cliente.
- Lembre-se: a ética do trabalho é servir aos outros e não se servir dos outros.

8.2 Usar chavões

O mau profissional utiliza-se de alguns chavões como forma de fugir à sua responsabilidade no atendimento ao cliente. Citamos aqui os mais comuns:

Pare e reflita: você gostaria de ser comparado a este atendente?

- O senhor como cliente tem que entender;
- O senhor deveria agradecer o que a empresa faz pelo senhor;
- O cliente é um chato que sempre quer mais;
- Aí vem ele de novo.

Essas frases geram um bloqueio mental, dificultando a liberação do lado bom da pessoa que atende o cliente.

Aqui, podemos ter o efeito bumerangue, que torna um círculo vicioso na postura inadequada, pois o atendente usa os chavões (pensa dessa forma em relação ao cliente e à situação de atendimento), o cliente se aborrece e descarrega no atendente ou simplesmente não volta mais.

Para quebrar esse ciclo, é preciso haver uma mudança radical no pensamento e postura do atendente.