

**FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ (FAACZ)
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CRISTINA DE SOUZA SARMENTO
MAISA CAMPOS OLIVEIRA**

**A PERCEPÇÃO DE EX GESTORES MUNICIPAIS SOBRE A EFICIÊNCIA DOS
SERVIDORES ESTÁVEIS E NÃO ESTÁVEIS DA PREFEITURA DE ARACRUZ**

**ARACRUZ, ES
2017**

CRISTINA DE SOUZA SARMENTO
MAISA CAMPOS OLIVEIRA

**A PERCEPÇÃO DE EX GESTORES MUNICIPAIS SOBRE A EFICIÊNCIA DOS
SERVIDORES ESTÁVEIS E NÃO ESTÁVEIS DA PREFEITURA DE ARACRUZ**

Monografia apresentada ao Curso de Administração das Faculdades Integradas de Aracruz (FAACZ) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^{os}. Msc. Edivan Guidote Ribeiro

ARACRUZ, ES

2017



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Autorização: Portaria Mec nº 186 de 06/03/1998

Reconhecimento: Portaria MEC nº 2272 de 30/06/2005

CRISTINA DE SOUZA SARMENTO
MAISA CAMPOS OLIVEIRA

A PERCEPÇÃO DE EX GESTORES MUNICIPAIS SOBRE A EFICIÊNCIA DOS SERVIDORES ESTÁVEIS E NÃO ESTÁVEIS DA PREFEITURA DE ARACRUZ

Esta Monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Aracruz, sendo **AVALIADA** pela banca constituída pelos professores mencionados abaixo.

Aracruz/ES, 04 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Robson Moro Aioffi

Jussélio Rodrigues Ribeiro

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por ter nos concedido sabedoria, capacidade e força ao longo desta trajetória, sem ele não teríamos chegado até aqui.

Aos nossos pais e familiares por todo amor, apoio, incentivo e compreensão incondicional que demonstraram.

A Faculdades Integradas de Aracruz (FAACZ) e todo corpo docente, e em especial o nosso professor e mestre Edivan Guidoti Ribeiro, por sua dedicação e compromisso durante toda a elaboração deste trabalho. Nosso agradecimento também a todos demais professores pelo conhecimento transmitido.

Aos amigos e colegas de caminhada pelos momentos e experiências compartilhadas.

A todos que de alguma forma tenham contribuído e fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigada.

“O que é escrito sem esforço em geral é lido sem prazer.”

Samuel Johnson

RESUMO

A estabilidade dos servidores públicos apesar de ter surgido com a finalidade de proporcionar garantia ao servidor contra exonerações e assegurar a continuidade no serviço, bem como para que o mesmo pudesse desempenhar melhor suas atividades, é questionada por parte da população brasileira, que julgam estes servidores como pessoas que trabalham sempre desmotivadas e atendem a população de modo negativo, sendo assim pouco eficientes. Considerando este aspecto, o objetivo deste trabalho foi descrever a percepção de ex gestores municipais sobre a eficiência dos servidores estáveis e não estáveis da Prefeitura de Aracruz. Desta forma, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário, contendo uma avaliação geral e uma avaliação específica que envolveu sete variáveis. Os dados foram coletados por meio de contato telefônico, onde a amostra obtida foi de 43,18% da população alvo, sendo 61 respondentes. Os resultados obtidos pela pesquisa, na visão dos ex gestores, é que, analisando de modo geral, os servidores não estáveis são mais eficientes comparado aos servidores estáveis e, analisando pelo modo específico, este resultado se mantém para a maioria das variáveis, como: empenho para resolver os problemas; produtividade; comunicação com os colegas e o público em geral; disposição para ajudar os colegas e cumprimento do horário. Os servidores estáveis obtiveram uma melhor avaliação em domínio técnico das atividades que realizam e em relação ao senso de economia com os recursos públicos não houve diferença entre os dois tipos de servidores.

Palavras chave: Administração Pública. Estabilidade. Eficiência.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.2 TEMA	8
1.3 PROBLEMA	8
1.4 OBJETIVOS	8
1.5 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA	9
1.6 METODOLOGIA	9
1.7 ESTRUTURA	9
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
2.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
2.2 CONCEITUAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO	12
2.3 AGENTES PÚBLICOS	15
2.3.1 Servidor Público	16
2.4 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA	17
3 ESTABILIDADE	20
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4.1 TIPO DE PESQUISA	25
4.2 LOCAL DE ESTUDO	25
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	26
4.4 VARIÁVEIS PESQUISADAS	26
4.5 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS	27
5 A PERCEPÇÃO DE EX GESTORES MUNICIPAIS SOBRE A EFICIÊNCIA DOS SERVIDORES ESTÁVEIS E NÃO ESTÁVEIS DA PREFEITURA DE ARACRUZ	28
5.1 PERFIL DA AMOSTRA	28
5.2 ANÁLISE GERAL	29
5.3 ANÁLISE ESPECÍFICA	30
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE A (QUESTIONÁRIO DA PESQUISA)	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De uma maneira geral, a administração é um processo realizado por um grupo de indivíduos que tem por objetivo alcançar um resultado comum dentro de uma organização. Maximiano (2000) afirma que devem ser utilizados quatro procedimentos principais que são interligados: planejar, organizar, executar e controlar. De maneira específica para o setor público, segundo o Portal Consciência Política (2017), a administração não significa apenas prestar e executar serviços, significa ainda governar e exercer as atividades enfrentando os problemas que a sociedade vive diariamente, orientando as ações governamentais, isto é, desenvolvendo a Administração Pública.

Administração Pública é a junção das atividades necessárias aos serviços públicos de forma geral, com desempenho contínuo e sistemático, técnico e legal, das atividades públicas, executadas em benefício da coletividade com objetivo de atingir um bem comum (COSTIN, 2010). Este exercício da Administração Pública é executado por servidores não estáveis que tem acesso a cargos públicos por meio de processos seletivos simplificados (cargos temporários) e nomeação direta pelo chefe do executivo (cargos de confiança, comissionados), e servidores públicos estáveis, que são aqueles que ingressam no serviço público por meio de concursos públicos (COSTIN, 2010).

A estabilidade dos servidores públicos é um direito garantido na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 41, que diz: “São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (BRASIL, 1988). Conforme afirmado por Souza (2002), a estabilidade tem como principal objetivo garantir imunidade a servidores públicos e evitar que sejam demitidos sempre que um novo gestor é eleito ou que sofram as conhecidas “perseguições políticas”. Outra finalidade da estabilidade é assegurar que a máquina pública funcione de maneira constante, a fim de alcançar uma gestão de qualidade.

Uma gestão de qualidade no setor público está diretamente ligada à visão sistêmica do serviço público, ao estilo de gestão e, sobretudo a um processo de melhoria

contínua, com objetivo de obter mudanças, evitar desperdício de recursos humanos e materiais e, sobretudo de oferecer serviço de qualidade à sociedade (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013). Para que isso seja possível, é importante que os servidores estáveis ou não, realizem suas atividades sempre em busca da máxima eficiência.

A eficiência é um dos princípios que rege a administração pública em todas as esferas e está previsto na Constituição Federal. Este princípio estabelece que todas as ações advindas da administração pública devem ser orientadas de forma a serem realizadas com economicidade, com efetiva competência e comprometimento. (RONZANI, 2000).

1.2 TEMA

Tendo em vista o cenário descrito, o tema desta pesquisa é A percepção de ex gestores municipais sobre a eficiência dos servidores estáveis e não estáveis da Prefeitura de Aracruz.

1.3 PROBLEMA

Qual a percepção de ex gestores municipais sobre a eficiência dos servidores estáveis e não estáveis da Prefeitura de Aracruz.

1.4 OBJETIVOS

O objetivo geral é descrever a percepção de ex gestores municipais sobre a eficiência dos servidores estáveis e não estáveis da Prefeitura de Aracruz.

Com base no objetivo geral, elaboram-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar gestão pública e eficiência;
- Caracterizar estabilidade.

1.5 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

Conforme afirma Diniz (2012), a estabilidade dos servidores públicos levanta muitos questionamentos da sociedade quanto a sua eficácia e relevância. Parte da sociedade acredita que a estabilidade é prejudicial ao bom andamento dos serviços públicos, e o servidor estável é taxado de preguiçoso, negligente e acomodado. Segundo o mesmo autor, em menor escala existem os que acreditam que a estabilidade é uma forma de incentivo para que o servidor exerça com competência e comprometimento o seu trabalho, contribuindo para que sejam atingidos objetivos em busca de uma gestão eficiente e de qualidade. Com esta divergência de opiniões, o estudo visa contribuir na busca de respostas sobre esse debate.

Os resultados do estudo também poderão contribuir para estimular debates, propor mudanças para a melhoria na execução dos serviços públicos, mediante a realização de treinamento e outras formas que visem criar uma administração pública mais eficiente.

1.6 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido por pesquisa bibliográfica a partir de material já existente, principalmente livros e artigos científicos sobre a gestão pública e estabilidade; além da pesquisa de campo, que foi realizada por meio de um questionário respondido por ex gestores públicos.

1.7 ESTRUTURA

O estudo está estruturado da seguinte forma: No primeiro capítulo encontra-se a introdução, apresentando o tema deste trabalho bem como o problema, os objetivos, justificativa, metodologia de pesquisa e a estrutura. O segundo capítulo tem como foco descrever a administração pública. O terceiro capítulo descreve a estabilidade. Já no quarto capítulo são encontrados os procedimentos metodológicos, que

apresentam o tipo de pesquisa, o local de estudo, a população e a amostra pesquisada, bem como as variáveis e os instrumentos da coleta de dados. No quinto capítulo é apresentada a análise e discussão dos resultados, no sexto capítulo será apresentada as considerações finais, seguida das referências e apêndice.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Bresser-Pereira (1998), existem três maneiras de administração no Estado, a saber: (I) a administração patrimonialista, (II) a burocrática e (III) a gerencial.

Na administração patrimonialista a corrupção, o favoritismo e o empreguismo eram muito notáveis, isto porque o Estado atuava como uma extensão do poder superior e os benefícios eram apresentados por critério próprio, onde o patrimônio público bem como o patrimônio soberano eram confundidos. Portanto a administração patrimonialista não visava um interesse da sociedade, era como um reino que antecedeu o capitalismo e a democracia (SANTANA, 2010).

Depois do patrimonialismo, surgiu na metade do século XIX a administração pública burocrática para combater o favoritismo e a corrupção patrimonialista, e assim preconizava a profissionalização, a carreira pública, o desenvolvimento, o formalismo, impessoalidade e a organização funcional. Desta forma os processos e a entrada na carreira pública se tornaram rígidos, tendo regras na admissão e no controle de compras, para evitar incompetência, abusos e ineficiência. Ocorreu porém que as regras da administração burocrática passaram a ser mais importantes que os interesses da sociedade, tornando-se assim inadequada para a população (MATIAS-PEREIRA, 2008). Este cenário demandou o surgimento de outro modelo de administração pública, o gerencial.

Administração gerencial, conhecida também por nova gestão pública, teve a primeira tentativa de introdução no Brasil no ano de 1967, por meio do Decreto Lei nº 200. Esta reforma inclui as medidas de controle fiscal e principalmente a fortificação do gerenciamento público, das instituições de controle e responsabilidade de resultados e execuções mais adaptáveis, podendo então o cidadão compreender e ter voz na utilização dos serviços públicos, fazendo assim sua contribuição (COSTIN, 2010). Esta reforma foi basicamente formulada no “Plano Diretor da Reforma do Estado” e na obra do ex-ministro Bresser Pereira. Na visão do referenciado ministro, ela representa uma nova forma de gerir o serviço público de acordo com as novas tecnologias, de maneira mais descentralizada e rápida, buscando controlar os

resultados ao invés de controlar os procedimentos, ficando assim mais compatível com o progresso da democracia mundial (DO ESTADO, 1995).

Santana (2010) afirma que esta citada reforma administrativa é gerencial por se inspirar na administração de empresas privadas, concedendo ao administrador público um gerenciamento com responsabilidade, eficácia e a eficiência nas agências públicas. Ainda de acordo com Santana (2010, p. 25):

A Reforma Gerencial compreende três dimensões: a institucional-legal, que representa mudanças substantivas na estrutura legal e organizacional; a cultural, baseada na mudança de valores burocráticos para os gerenciais; e a da gestão, esta última significa oferecer à sociedade serviço público de melhor qualidade, ou seja, prestar um melhor atendimento ao cidadão a um custo menor.

Com base neste modelo gerencial da administração pública, fica evidente que as organizações de controle interno do Brasil estão em constante mudança, para melhor contribuir na qualidade e controle dos gastos públicos, e assim com a modernização da administração no setor público.

2.2 CONCEITUAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO

Administração pública, em sentido objetivo, são as atividades exercidas pelos entes jurídicos, agentes públicos e órgãos públicos, visando atender de forma eficaz as necessidades coletivas (DI PIETRO, 2004). Já no sentido subjetivo, o enfoque é nos sujeitos que exercem as atividades da administração pública, sendo eles personalizados ou não. Assim existe a percepção de que os sentidos objetivo e subjetivo se complementam, visto que as atividades a serem executadas dependem dos sujeitos para se tornarem efetivas (DI PIETRO; MOTTA, 2014).

Santos (2014, pg.43), define administração pública em vários sentidos:

Em sentido institucional, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade; em sentido global, para Gulick (1937), é a parte da ciência da administração que se refere ao governo e se ocupa, principalmente, do Poder Executivo, no qual se faz o trabalho do governo, embora haja problemas administrativos relacionados aos Poderes Legislativo e Judiciário; em sentido lato,

administrar é gerir interesses segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e a conservação alheias.

Ainda segundo Santos (2014), administração pública é conduzir pessoas e controlar materiais para que se atinjam os objetivos de um governo, sendo estes objetivos determinados por também serem de interesses públicos, como a saúde, educação e segurança (COSTIN, 2010). Outra forma de caracterizar administração pública é abordá-la sob duas formas: direta e indireta.

Alexandrino e Paulo (2010, p. 27) afirmam que a “Administração direta é o conjunto de órgãos que integram as pessoas políticas do Estado (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), aos quais foi atribuída a competência para o exercício, de forma centralizada, de atividades administrativas”, ou seja, é aquela exercida pelo poder central, federal, estadual e municipal, como nas secretarias, departamentos, seções, setores e coordenadorias, onde segue uma estrutura piramidal.

Segundo Alexandrino e Paulo (2010), administração indireta é “o conjunto de pessoas jurídicas (desprovidas de autonomia política) que, vinculadas à administração direta, tem a competência para o exercício, de forma descentralizada, de atividades administrativas”. Pode-se dizer assim que a administração indireta é acometida por entidades públicas com personalidade jurídica como as Autarquias, Fundações públicas, Empresas Públicas e as Sociedades de Economia Mista, sendo esta categoria determinada pela principal atividade da corporação (CHIAVENATO, 2008).

Independente se a administração pública é direta ou indireta, a Constituição Federal dispõe que a prestação de serviços públicos é dever do Poder Público. Entende-se como serviço público, aquele que a Administração presta diretamente à comunidade, reconhecendo sua necessidade e essencialidade para a sobrevivência e continuidade da sociedade e do Estado (MEIRELLES, 2001).

Serviço Público é definido por Di Pietro (2004, p.99) como “toda atividade material que a Lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público”.

Ronzani (2000) define serviço público como a efetivação das atividades (diretas ou indiretas) com objetivo de atender um interesse coletivo. Mukai (1998), reforça esse

conceito ao afirmar que “serviço público é todo aquele prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”.

O Estado pode ser caracterizado por meio dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Para Alexandrino e Paulo (2010), esta estrutura interna, tem como objetivo o aperfeiçoamento das atividades estatais, além de impedir que todo o poder do Estado fique em mãos de um único órgão ou pessoa. Segundo Carvalho Filho (2015), existe uma função específica para cada um destes poderes, sendo que ao Legislativo foi atribuída a função normativa (ou legislativa); para o Executivo, a função administrativa e ao Judiciário a função jurisdicional.

Costin (2010) explica que o poder Legislativo por ser normativo, cria as leis do país, estado e município. Este é executado no âmbito federal pelo Congresso, nos estados pelas Assembleias Legislativas e no Distrito Federal pela Câmara Distrital, e nos municípios é representado pela Câmara Municipal.

O poder Executivo, segundo Carvalho Filho (2015), tem a função administrativa, sendo esta exercida pelo Estado ou às vezes por seus representantes, sob a ordem constitucional e legal, tendo o objetivo de alcançar os interesses coletivos em uma extensa dimensão.

Costin (2010) esclarece que a função administrativa é exercida:

- a) no âmbito Federal pelo presidente da República, que tem que representar o país mundialmente, comandar as forças armadas, conduzir a administração pública Federal e ainda apresentar e implantar políticas públicas ao Congresso;
- b) no âmbito Estadual é executada pelo governador, tendo este que propor e inserir políticas públicas estaduais diante da Assembleia Legislativa, garantir que as leis sejam cumpridas em seu estado, coordenando assim esta administração pública, inclusive o recolhimento dos tributos estaduais;
- c) no âmbito Municipal é exercida pelo prefeito, que tem a função de propor e implantar políticas públicas à Câmara de Vereadores, em conformidade com a Lei orgânica municipal, liderar a administração pública municipal e garantir

que as leis estão sendo cumpridas em seu município, além de poder propor, aprovar, colocar em vigor ou até vetar projetos de leis à Câmara Municipal.

O terceiro e último poder do Estado, o Judiciário, desempenha a função jurisdicional, ou seja, esta função tem habilidade de julgar, conforme a Constituição e os decretos do país, quando uma parte ajuíza outra parte com objetivo de solucionar um conflito. Sendo que o acesso à justiça tem de ser um direito essencial do cidadão (COSTIN, 2010).

Alexandrino e Paulo (2010) alegam que independente desta separação de funções para cada um dos Poderes, estes não ficam limitados a exercer apenas suas funções típicas, podendo assim desempenhar funções atípicas, ou seja, podem exercer funções típicas dos outros Poderes: a) o Legislativo bem como o Judiciário exercem suas funções típicas, mas também papéis atípicos administrativos, como o controle de seus recursos, pessoal e serviços; b) o Judiciário e o Executivo podem exercer funções atípicas legislativas (de acordo com o que for regido pelos tribunais; como as leis e as medidas provisórias expedidas) e c) o Legislativo e o Executivo, desempenham também funções atípicas de julgamento (o Legislativo, julgando autoridades nos erros de responsabilidade, de acordo com o art. 52, I, II e parágrafo único da Constituição; o Executivo se manifestando nas decisões dos procedimentos administrativos).

Independente do poder, em todos eles existe a figura do servidor público, que é quem exerce as funções para viabilizar os objetivos do Estado. Os tipos de agentes públicos serão discutidos na seção seguinte.

2.3 AGENTES PÚBLICOS

O art. 2º da lei nº 8429/92 define o conceito de agente público como:

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 (BRASIL, 1992)

Gasparini (2012) conceitua agentes públicos como pessoas físicas que exercem de forma permanente ou temporária, com ou sem vínculo, sob qualquer forma de investidura, com ou sem remuneração, algum tipo de serviço público.

Os agentes públicos são indivíduos designados para executar uma parte específica das atividades gerais dentro de uma organização pública, devendo, em princípio, respeitar e considerar as aptidões, habilidades, interesses, experiências, práticas e comportamento de cada pessoa (SANTOS, 2006).

Alexandrino e Paulo (2010) definem agentes públicos como cidadãos com algum tipo de vínculo, que representam o poder e a vontade do Estado, em qualquer esfera do governo (União, Estados, Distrito Federal, Municípios).

Para Di Pietro e Motta (2014), os agentes públicos têm por objetivo realizar a atividade pública indicada, atuando no limite da competência que lhe é atribuída. Vão desde os Chefes do Executivo e servidores do Legislativo e do Judiciário, até os servidores que exercem atribuições subalternas (ALEXANDRINO; PAULO, 2010). Estes podem ser classificados em servidores públicos, delegados de serviços públicos, requisitados, temporários, gestores de negócios públicos, delegados de ofícios públicos, agentes de serviços públicos, estagiários e agentes políticos (SANTOS, 2014).

2.3.1 Servidor Público

Em sentido amplo, servidor público são todas as pessoas físicas que prestam serviço à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos municípios, como também às instituições da administração indireta, que tenham vínculo empregatício, estatutário ou contratual, que sejam remunerados pelos cofres públicos. Em sentido restrito, considera-se servidor público, apenas o agente público que presta serviço sob regime estatutário (DI PIETRO; MOTTA, 2014).

Para Meirelles (2001), em sentido estrito ou estatutário, servidor público é o titular de cargo público efetivo ou em comissão, sob regime estatutário e que integram a administração direta, as autarquias e as fundações públicas que possuem personalidade de Direito Público.

Para Santos (2014, pág. 211), servidor público são “todos aqueles que mantêm com o poder público relação de trabalho, de natureza profissional e caráter não eventual, sob vínculo de dependência”. Os servidores públicos são classificados segundo Minassa (2012), em:

- Servidor público estatutário: aqueles que ocupam cargo público provido por meio de concurso público e que exercem suas atividades sob regime estatutário e revestidos de natureza de permanência na administração pública, conferindo ao titular estabilidade após o estágio probatório (CAVALCANTE; NETO, 2012);
- Servidor público celetista: empregados públicos permanentes da administração direta e indireta, autárquica e fundacional, providos também através de concurso público e que tem relação jurídica de trabalho regido pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).
- Servidor público temporário: aqueles os servidores contratados por tempo determinado, com a finalidade de atender necessidade temporária de excepcional interesse público, conforme disposto no parágrafo IX do art. 37 da Constituição Federal.

Todos estes servidores públicos são encarregados de realizar tarefas com a finalidade de atender as necessidades da sociedade exercendo suas atividades respeitando o princípio da eficiência, que será melhor discutido na seção seguinte.

2.4 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

A administração pública no Brasil é regida por uma diversidade de princípios, entre eles estão os previstos no Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (1998), que diz: “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 [...]”.

Para tratarmos sobre o princípio da eficiência, é primordial entendermos os significados de eficácia e eficiência. Chiavenato (2003, p.55), define eficácia como “uma medida do alcance dos resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo”. O site Portal Educação (2013), diz que

eficácia é uma relação entre resultados esperados e resultados alcançados e eficiência é a aptidão em alcançar esses resultados utilizando o mínimo de recursos possíveis.

O princípio da eficiência foi acrescentado aos princípios constitucionais da administração pública no ano de 1998 através da Emenda Constitucional nº 19, determinando que os servidores públicos realizem suas obrigações com presteza, excelência, qualidade e transparência em busca de um bem comum e orientados por processos administrativos modernos e atuais. (MEIRELLES, 2010).

O princípio da eficiência se apresenta em dois aspectos: o modo de atuação do agente público, de quem se espera uma ótima atuação na execução de suas atividades em busca de alcançar os resultados; e o modo de organizar, elaborar e disciplinar a Administração Pública (DI PIETRO, 2004).

Santos (2014), vê o princípio da eficiência como a obrigação do servidor público de exercer suas funções com atenção, interesse e solicitude, sempre com foco em atender o interesse e necessidades da sociedade.

Para Ronzani (2000, pg. 94), o princípio da eficiência “consiste na busca de resultados práticos, de produtividade, de economicidade, a fim de não desperdiçar dinheiro público e de alcançar, também no serviço público, o rendimento típico da iniciativa privada”.

Silva (2005, p. 672), diz:

O princípio da eficiência administrativa consiste na organização racional dos meios e recursos humanos, materiais e institucionais para a prestação de serviços públicos de qualidade, com razoável rapidez e em condições econômicas de igualdade dos consumidores.

Na visão de Moreira Neto (2001), o princípio da eficiência deve ser entendido como a melhor forma de administração dos interesses públicos, atingindo o objetivo dos gestores e com os menores dispêndios para a sociedade. A eficiência é uma condição ética que deve ser cumprida e também uma característica jurídica exigida para uma administração que visa o bem da coletividade.

Para França (2000), o princípio da eficiência, juntamente com os demais princípios da administração pública, determina a obrigação de uma administração de qualidade

e o dever dos agentes públicos do cumprimento de suas atividades com zelo e competência, oferecendo à sociedade serviço público de qualidade.

3 ESTABILIDADE

A estabilidade no serviço público advém do modelo burocrático da administração pública e se firma na garantia essencial quando se necessita proteger o interesse coletivo, em sentido do serviço público ser executado de maneira impessoal, independente da vontade pessoal do servidor e de seus superiores hierárquicos (DI PIETRO; MOTTA, 2014).

Minassa (2012), esclarece que estabilidade é um direito constitucional que garante aos servidores estatutários, nomeados em virtude de concurso público, a permanência em suas atividades após prescrição do período probatório. De acordo com o mesmo autor, a estabilidade é uma garantia de vínculo com o serviço e não com o cargo exercido, isto é, uma vez que o servidor tenha adquirido estabilidade, não necessitará de cumprir novamente o estágio probatório em caso de promoções que o levem a uma mudança de cargo.

Ronzani (2000), descreve estabilidade como a garantia obtida pelo servidor aprovado em concurso e após cumprido o estágio probatório que só será excluído do serviço público em caso de requerimento pessoal ou nos casos previstos em Lei.

Di Pietro e Motta (2014, pag.479) endossam o objetivo de estabilidade pública defendido por Rocha (1999):

A estabilidade jurídica do vínculo administrativo firmado entre o servidor e a pessoa estatal tem como finalidade, primeiramente, garantir a qualidade do serviço prestado por uma burocracia estatal democrática, impessoal, permanente. Tanto conjuga o profissionalismo que deve predominar no serviço público contemporâneo (e profissionais não são descartáveis, até mesmo porque o Estado se aprende e não é da noite para o dia), com a impessoalidade, que impede práticas nepotistas e personalistas na Administração Pública.

Alexandrino e Paulo (2010), afirmam que a estabilidade tem por finalidade garantir aos titulares de cargos públicos de provimento efetivo, a viabilidade de permanência no serviço público, desde que atendidas as exigências da lei.

Afinado a este conceito Meirelles (2001), diz que a finalidade da estabilidade é dar garantias ao servidor público contra exonerações e assegurar a continuidade do serviço, bem como proporcionar um melhor desempenho de suas atividades e não ser afetado pelos efeitos das mudanças de Governo. Meirelles (2001) atesta ainda

que o princípio da estabilidade sofreu vastas alterações com a Emenda Constitucional 19/1998, ditadas por duas finalidades básicas que são o atendimento ao princípio da eficiência e a redução de gastos com os servidores públicos.

Para que o servidor público estatutário obtenha o direito à estabilidade, é necessário satisfazer simultaneamente as seguintes exigências: a) ser nomeado através de concurso público; b) ser titular de cargo de provimento efetivo; c) concluir o estágio probatório de 03 anos de efetivo exercício no cargo; d) obter bom resultado na avaliação de desempenho, que será analisada por comissão especialmente instituída para essa finalidade, em conformidade com o artigo 41, § 4º da Constituição Federal (GASPARINI, 2012). Na citada avaliação de desempenho são avaliados quesitos tais como: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, conforme cita o art. 20 da Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990).

A Constituição Federal de 1988, com nova redação dada pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, prevê em seu artigo 41, parágrafo 1º, os casos em que o servidor estável poderá perder 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 da lei complementar, assegurada ampla defesa.

Vale lembrar que a referenciada Lei aplica-se apenas aos servidores públicos estatutário, não tendo efeito para servidores celetistas e temporários (GASPARINI, 2012).

O servidor estável ainda poderá perder o cargo em decorrência do excesso de despesa com pessoal, o que só poderá ocorrer após a redução de 20% das despesas com cargos comissionados e de confiança, exonerados servidores não estáveis e exoneração de servidores que adquiriram estabilidade sem concurso, conforme previsto no §4º do art. 169 da Constituição Federal (DI PIETRO; MOTTA, 2014).

Para Diniz (2012) a estabilidade é vista por parte da população como algo negativo, pois a forma que a mídia repassa as informações a estes, provoca o entendimento de que a estabilidade é a responsável pela perda da qualidade no serviço público

brasileiro e, por supostamente por não haver a possibilidade de ser demitido, o servidor tende a não atender a população tão bem e permanece sempre desmotivado. Muitas pessoas desprezam o fato de que o servidor público pode ser demitido por cometer alguma falta grave, pensando apenas que a estabilidade é uma garantia de emprego para toda a vida (SOUZA, 2002). Ainda segundo Diniz (2012), parte da sociedade pensa que a estabilidade do servidor público poderia ser extinta, considerando que ela é a causadora da deficiência do serviço público, das folhas de pagamento do Governo serem tão altas e também pela dificuldade de diminuir a quantidade de pessoal.

Nada tem sido feito para minimizar ou até mesmo sanar a imagem que a população em geral compôs sobre os servidores públicos, através do que é repassado pela mídia e pelo próprio Governo. O que faz a população pensar que o mau atendimento recebido é culpa apenas do servidor, ficando assim a administração pública sem culpa alguma, por afirmar que não pode exonerar os servidores incompetentes. Isto além de afetar muito o grau de satisfação dos servidores, também faz perceber que o Governo se protege, ocultando muitos conteúdos graves pertencentes ao setor público (SOUZA, 2002).

Na pesquisa feita por Silva e Ichikawa (2009, p.11) pode ser visto nos comentários algumas opiniões da população sobre os servidores públicos:

Ah, eu imagino que a maioria das pessoas pensa que os funcionários públicos são todos um bando de preguiçosos que só sabem ir ao trabalho para enrolar e maltratar a população (U6).

[...] na maioria dos assuntos envolvendo essa categoria, o que a gente ouve são críticas, acompanhadas de piadas, sempre relacionadas com a preguiça que eles têm em trabalhar, ou a falta de respeito no atendimento das pessoas (U5).

[...] o próprio funcionário público passa a imagem de entrar no trabalho e ficar... tipo assim... enrolando, né? Até porque ele sabe que tem estabilidade e não vai ser mandado embora. Muitos trabalham bem e dão bom exemplo, mas infelizmente não é a maioria, né? Tem uns que levam o trabalho a sério, mas tem outros que... "vão empurrando com a barriga" (U4).

Mas os entrevistados também deixaram claro que os servidores são muito importantes para a administração pública, que eles são os responsáveis de colocar em prática as políticas e projetos implementados, a fim de alcançar os objetivos da coletividade, tendo assim que agirem com boas condutas, se dedicando em exercer suas funções, buscando sempre o melhor para a população em vez de apenas o

melhor para si próprio, ou seja, evitando que sejam vistos apenas como servidores incompetentes como consequência de sua estabilidade (SILVA; ICHIKAWA, 2009).

Diniz (2012) diz que a estabilidade não deve ser relacionada à proteção dos servidores incompetentes, já que eles estão sujeitos a advertências e até a demissão, que vai de acordo com o erro cometido, independente de ter a lei a que os ampara. As penalidades são determinadas pelo que cada órgão público presume em suas ordens jurídicas sobre a falta cometida. Portanto a estabilidade é o método que o Estado ordena para que seja mantida a qualidade e a continuidade dos serviços da gestão pública, bem como o meio que o servidor utiliza para melhorar a qualidade em seu exercício, e não para ser vista como vantagem pessoal.

A fim de minimizar os problemas já citados, que teoricamente são causados pela estabilidade do servidor público, a senadora Maria do Carmo Alves criou recentemente o Projeto de Lei 116/2017, onde prevê que servidores públicos de todas as esferas (federal, estadual e municipal), sejam submetidos a avaliações semestrais e caso não atinjam um aproveitamento de 30% da pontuação máxima em quatro avaliações consecutivas ou atinjam menos de 50% em cinco de dez avaliações, os mesmos possam ser exonerados. O projeto também prevê o direito do servidor de recorrer dos resultados das avaliações para que as notas sejam revistas (BRASIL, 2017).

De acordo com o Folha Dirigida (2017), o projeto, apesar de recente, vem dividindo a opinião da população e de lideranças sindicais. A senadora Maria do Carmo porém, afirma:

Deve ficar claro que não se trata de punir os bons servidores, que merecem todo o apoio legal para bem cumprir seu mister. Trata-se de modificar o comportamento daqueles agentes públicos que não apresentam desempenho suficiente, especificamente daqueles que recebem ajuda da chefia imediata e do órgão de recursos humanos da sua instituição, mas, mesmo assim, optam por permanecer negligentes.

Apesar da argumentação da senadora, a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE) e a Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal (CONDSEF), vêm se manifestando contra o projeto. Segundo eles, essa é uma forma de penalizar o servidor público quando o correto é melhorar a gestão e o acompanhamento do desempenho dos mesmos e submetê-los a capacitações

visando sua qualificação (SAMPAIO, 2017). Diante das críticas ao Projeto, Maria do Carmo declara:

‘O que não podemos deixar é que a estabilidade seja usada como instrumento de impunidade para o servidor que não desempenha suas funções e que prejudica o cidadão na sua demanda por serviço público’, completou a parlamentar, afirmando ainda que ‘a maioria dos servidores desempenha muito bem suas funções’ (SAMPAIO, 2017).

Apesar de controverso, o Projeto de Lei segue em tramitação e após analisado pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania (CCJ) no dia 04 de outubro de 2017, foram aprovadas, por 09 (nove) votos a favor e 04 (quatro) votos contra, regras para a demissão do servidor público estável por “insuficiência de desempenho”, que serão aplicáveis a todos os Poderes, nos níveis federal, estadual e municipal. O Projeto de Lei segue em tramitação e passará ainda por três comissões, entre elas a Comissão de Assuntos Econômicos (CAE) e Comissão de Assuntos Sociais (CAS). Caso aprovado seguirá para aprovação na Câmara dos Deputados (CONGRESSO EM FOCO, 2017).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo serão apresentadas as definições e caracterizações sobre o tipo de pesquisa utilizada na elaboração deste estudo, bem como informações sobre a coleta de dados e a posterior análise dos mesmos.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, visando possibilitar maior conhecimento do problema e objetivando torná-lo mais claro, através de levantamento bibliográfico (GIL, 2016). Ainda de acordo com Gil (2016), a pesquisa exploratória requer além de levantamentos bibliográficos, entrevistas e análises de exemplos que auxiliem na compreensão do tema.

Também foi utilizada a pesquisa de campo, buscando ouvir a opinião de ex gestores municipais. Na opinião de Ruiz (2011), a pesquisa de campo é aquela utilizada para coletar dados, informação e conhecimento através de registro de variáveis pressumidamente relevantes, que serão analisadas posteriormente.

4.2 LOCAL DE ESTUDO

O presente estudo foi realizado na cidade de Aracruz/ES, visto que é uma cidade próxima da capital, está entre as maiores rendas per capita do Espírito Santo, além de também estar em franco desenvolvimento. O estudo foi realizado no segundo semestre de 2017, não existindo uma região específica para alcançar os pesquisados, que são ex gestores públicos do município. A pesquisa foi realizada por meio de contato telefônico, considerando que foi o único canal de comunicação eficiente para contatar os entrevistados com chances de sucesso.

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada exclusivamente com ex gestores municipais de Aracruz que não mais fazem parte da administração pública do município, mas que por um período tiveram sua participação efetivada. Com base na sua experiência, puderam expor opiniões sobre o período no qual estiveram na gestão.

Para a definição da amostra da pesquisa inicialmente foi estabelecido o público a ser entrevistado, que foram os gestores da administração municipal que atuaram entre janeiro de 2013 encerrando-se em dezembro de 2016. Neste período a prefeitura contou com 135 (centro e trinta e cinco) gestores, entre secretários e gerentes (conforme dados fornecidos pela atual administração da Prefeitura Municipal de Aracruz).

Foram mantidos contatos com 100% da população alvo, porém atingiu-se apenas 43,18% desta população, sendo a amostra representada por 61 (sessenta e um) entrevistados.

4.4 VARIÁVEIS PESQUISADAS

Conforme aborda Marconi e Lakatos (2016), variável é uma especificação ou medida, “uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”.

As variáveis foram retiradas da literatura, com base em Santos (2014), Ronzani (2000) e também definidas pelas autoras, sendo elas:

- Empenho
- Produtividade
- Economicidade
- Comunicação
- Domínio Técnico
- Cooperação

- Pontualidade

Com base nas variáveis, elaborou-se o instrumento de coleta de dados (Apêndice A).

4.5 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS

Foi utilizado para a pesquisa um questionário estruturado com perguntas criadas pelas autoras do estudo, de acordo com a literatura e o tema proposto.

O questionário foi dividido em três partes, sendo a primeira com duas questões de escala linear, onde os entrevistados deram notas de 1 a 5 sobre sua percepção de maneira geral sobre os servidores estáveis e não estáveis. Na segunda parte do questionário os respondentes também deram notas de 1 a 5 em variáveis específicas, que estão descritas na seção 4.3. A terceira parte do questionário contou com 05 (cinco) questões para caracterização do respondente, de acordo com sexo, idade, estado civil, escolaridade e quantidade de anos de atuação na gestão pública municipal.

Os entrevistados responderam o questionário de forma individual, diretamente para com as entrevistadoras, garantindo assim o anonimato e o entendimento das questões para a segurança de obter respostas fidedignas.

As entrevistas foram realizadas por meio de contato telefônico, no período de 16/10/17 a 28/10/17.

5 A PERCEPÇÃO DE EX GESTORES MUNICIPAIS SOBRE A EFICIÊNCIA DOS SERVIDORES ESTÁVEIS E NÃO ESTÁVEIS DA PREFEITURA DE ARACRUZ

5.1 PERFIL DA AMOSTRA

Na Tabela 1 é apresentado o perfil dos respondentes no sentido de caracterizar variáveis como escolaridade e tempo de atuação na gestão pública. Estas informações são importantes para demonstrar que o pesquisado está apto a responder ao questionário.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Gênero	
Masculino	60,7%
Feminino	39,3%
Faixa Etária	
De 18 a 35 anos	24,6%
Acima de 36 anos	75,4%
Estado Civil	
Casado (a)	60,7%
Solteiro (a)	18%
Outros	21,3%
Escolaridade	
Até ensino médio	18%
Ensino Superior	44,3%
Acima de ensino superior	37,7%
Tempo de atuação na gestão pública	
Até 5 anos	44,27%
De 6 a 10 anos	16,39%
Acima de 10 anos	39,34%

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2017)

A amostra foi composta por 61 gestores que atuaram na gestão pública municipal, sendo que grande parte deles atuou por mais de 05 anos (55,73%), o que evidencia que os participantes possuem experiência no setor público, o que os torna aptos para responderem ao questionário.

Os respondentes não são tão jovens, o que demonstra possuírem experiência e maturidade, visto que 75,4% da amostra tem idade acima de 36 anos. Outro dado que demonstra conhecimento e discernimento é que 82% dos respondentes

possuem ensino superior ou escolaridade acima de ensino superior e apenas 18% deles possuem apenas o ensino médio.

Existe predominância do sexo masculino entre os entrevistados (60,7%) e a maioria declarou ser casado (60,7%)

Estes dados encontram-se registrados na Tabela 1.

5.2 ANÁLISE GERAL

Nesta primeira análise, os entrevistados deram notas de 1 a 5 sobre sua percepção, de forma geral, da eficiência dos servidores estáveis e não estáveis da Prefeitura de Aracruz. Essas notas foram agrupadas para que a análise fosse feita através de três percentuais, sendo um percentual para as notas de 1 e 2, outro para as notas de número 3 e por fim um percentual para as notas 4 e 5, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Avaliação geral

Notas Servidores Estáveis			Notas Servidores Não Estáveis		
1 e 2	3	4 e 5	1 e 2	3	4 e 5
14,8%	55,7%	29,5%	8,2%	27,9%	63,9%

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2017).

Na avaliação geral, que busca verificar a opinião dos ex gestores sobre a eficiência dos servidores estáveis e não estáveis, é possível perceber que a grande maioria dos entrevistados, com base em suas experiências na gestão pública municipal, avaliam o servidor não estável como mais eficiente, já que 63,9% dos respondentes deram notas 4 e 5 que são consideradas muito boas, contra 29,5% que deram nota 4 e 5 para os estáveis. Percebe-se assim, que como já mencionado por Souza (2002), a sociedade acredita que o servidor estável é ineficiente no atendimento à população, acomodado e presta serviços com baixa qualidade, por acreditarem que estes são protegidos pelo instituto da estabilidade.

Apesar deste resultado, é importante considerar que grande parte dos respondentes atuaram na gestão pública como servidores comissionados, o que pode ter gerado

um protecionismo aos servidores não estáveis, desmerecendo o trabalho realizado pelos demais, podendo ter afetado com isso o resultado da pesquisa.

5.3 ANÁLISE ESPECÍFICA

Após a avaliação geral onde o respondente avaliou de forma coletiva servidores estáveis e não estáveis, o respondente foi submetido para que avaliasse variáveis específicas. Foi solicitado aos respondentes que dessem notas de 1 a 5 às variáveis. Assim como na análise anterior, essas notas foram agrupadas para que a análise fosse feita através de três percentuais, conforme mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação específica

VARIÁVEIS	Notas Servidores Estáveis			Notas Servidores Não Estáveis		
	1 e 2	3	4 e 5	1 e 2	3	4 e 5
Empenho para resolver os problemas	36%	39,3%	24,7%	8,2%	36,1%	55,7%
Produtividade	34,4%	39,3%	26,3%	8,2%	32,8%	59%
Senso de economia com os recursos públicos	32,8%	32,8%	34,4%	24,6%	41%	34,4%
Comunicação com colegas e público em geral	31,2%	26,2%	42,6%	13%	19,7%	67,3%
Domínio técnico das atividades que realiza	14,8%	32,8%	52,4%	22,9%	32,8%	44,3%
Disposição para ajudar colegas	36%	19,7%	44,3%	11,5%	26,2%	62,3%
Cumprimento do horário	31,2%	24,6%	44,2%	13,1%	24,6%	62,3%

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2017).

A análise específica endossa o que se verificou na avaliação geral, que na visão de ex gestores, os servidores não estáveis demonstram maior eficiência quando comparados aos servidores estáveis, uma vez que em quase todas as variáveis analisadas o servidor não estável é avaliado de maneira mais positiva, visto que obteve a maioria das notas 4 e 5, comparando com as mesmas notas dadas ao servidor estável.

O servidor estável tem avaliação superior a do não estável apenas quando avaliada a variável domínio técnico das atividades que realiza, onde receberam 52,4% das maiores notas, enquanto os servidores não estáveis aparecem com 44,3% dessas notas. Uma provável explicação para esse resultado é o fato dos servidores estáveis realizarem suas atividades por mais tempo e com continuidade, já que mesmo

quando mudam os governantes eles permanecem no serviço público, enquanto na prestação de serviços dos servidores não estáveis pode ocorrer interrupção por fim de contrato ou por rescisão contratual a qualquer tempo, no caso dos ocupantes de cargos comissionados.

O servidor não estável também é avaliado de maneira bastante favorável quando analisadas as variáveis comunicação, disposição para ajudar colegas e cumprimento do horário, apresentando notas 4 e 5 acima de 60%, enquanto os servidores estáveis não chegam a atingir 45% na mesma avaliação. O servidor não estável aparece ainda com o maior percentual de notas 4 e 5 na variável produtividade (59%) e empenho para resolver problemas, onde aparece com 55,7% das maiores notas.

Analisando os resultados, verifica-se que, conforme afirmado por Diniz (2012), os gestores pesquisados parecem crer que existe por parte dos servidores estáveis uma certa conformidade no trabalho, visto que nem sempre são incentivados a realizar suas tarefas de forma eficiente e criativa, gerando acomodação e insatisfação, o que justificaria a avaliação negativa.

Na avaliação de economia com recursos públicos, o resultado foi equivalente para servidores estáveis e não estáveis (34,4% de notas 4 e 5 par ambos). Este dado sugere que no serviço público não existe grande preocupação com economia de bens e materiais, independente se o servidor é estável ou não, já que as notas 4 e 5 tiveram um percentual muito pequeno.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O instituto da estabilidade é um assunto muito controverso e que levanta muitas discussões quanto à eficiência, produtividade, comprometimento e qualidade dos serviços oferecidos por servidores públicos.

As discussões quanto a mudanças e até mesmo o fim da estabilidade é constante, existindo inclusive um Projeto de Lei em tramitação no Congresso Nacional, que propõe novas formas de avaliações dos servidores estáveis permitindo a exoneração dos mesmos em caso de apresentarem baixo desempenho por longos períodos avaliados.

Os resultados obtidos pela pesquisa, na visão dos ex gestores, é que, analisando de modo geral, os servidores não estáveis são mais eficientes comparado aos servidores estáveis e, analisando pelo modo específico, este resultado se mantém para a maioria das variáveis, como: empenho para resolver os problemas; produtividade; comunicação com os colegas e o público em geral; disposição para ajudar os colegas e cumprimento do horário. Os servidores estáveis obtiveram uma melhor avaliação em domínio técnico das atividades que realizam e em relação ao senso de economia com os recursos públicos não houve diferença na eficiência entre os dois tipos de servidores.

Uma limitação encontrada durante a aplicação da pesquisa foi a dificuldade de grande parte dos respondentes no momento de definir uma nota para os dois tipos de servidores, com a dificuldade de diferenciar os mesmos, e por alegarem que existem uns que exercem suas atividades da forma correta e outros que não, independente de ser ou não estável. Outra limitação da pesquisa é que grande parte dos respondentes atuaram na gestão pública como servidores comissionados, o que pode ter gerado um protecionismo aos servidores não estáveis, desmerecendo o trabalho realizado pelos demais, podendo ter afetado com isso o resultado da pesquisa.

Uma sugestão de pesquisa futura é aprofundar o estudo sobre a estabilidade dos servidores públicos, na visão de prefeitos municipais, por serem pessoas que tem alta percepção, conhecimento de forma geral destes servidores, e sendo assim, não são comissionados e nem efetivos, podendo opinar de forma mais independente.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 18 ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2010. ISBN 978-85-309-3107-0.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Lei 8112 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 < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 03 de junho de 2017.
- BRASIL. **Lei 8429 de 02 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429.htm>. Acesso em: 03 de junho de 2017.
- BRASIL. **Projeto de lei do senado nº 116, de 2017 (complementar)**. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128876>>. Acesso em 06 jun 2017.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998. ISBN 85-7326-114-5.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28 ed. rev., ampl. e atual. até 31/12/2014. São Paulo: Atlas, 2015.
- CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; JORGE NETO, Francisco Ferreira. **O empregado público**. 3 ed. São Paulo: Ltr, 2012. ISBN 978-85-361-2193-2.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. ISBN 978-85-352-3170-0.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. ISBN 85-352-1348-1.
- CONGRESSO EM FOCO. **Relator defende fim da estabilidade para servidor público: “querem funcionários medíocres?”**. 2017. Disponível em: <<http://congressoemfoco.uol.com.br/noticias/%E2%80%9Cqueremos-funcionarios-mediocres%E2%80%9D-indaga-senador-que-quer-fim-da-estabilidade-no-servico-publico/>>>. Acesso em: 27 outubro 2017.
- COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. ISBN 978-85-352-3225-7.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2004. ISBN 85-224-3747-5.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; MOTTA, Fabrício. **Tratado de direito administrativo: administração pública e servidores públicos**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. ISBN 978-85-203-5591-6.

DINIZ, Talita da Gama Silva. et al. Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público de municipal. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, IX, Resende**, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf>>. Acesso em: 15 abril 2017.

DO ESTADO, Câmara da Reforma. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. **Brasília: MARE**, 1995. Disponível em: <<http://www.cebes.org.br/media/File/Plano%20Diretor%20da%20Reforma%20do%20Aparelho%20do%20Estado.pdf>>. Acesso em: 22 abril 2017.

FOLHA DIRIGIDA. **Projeto de lei prevê demissão de servidor público por mau desempenho**. Disponível em: <<https://www.folhadirigida.com.br/noticias/tema/especial-noticiario/projeto-de-lei-preve-demissao-de-servidor-publico-com-mau-desempenho>>. Acesso em: 07 jun 2017.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Eficiência administrativa na Constituição Federal. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 220, p. 165-177, mar. 2015. ISSN 2238-5177. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47532>>. Acesso em: 26 Abr. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/rda.v220.2000.47532>.

GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**. 17 ed. São Paulo: Saraiva, 2012. ISBN 978-85-02-14922-9.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2016. ISBN 978-85-224-5823-3.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2016. ISBN 978-85-224-5758-8.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5055-8.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN 85-224-2164-1.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2001. ISBN 85-7420-206-1.

MEIRELLES, Hely Lopes. et al. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010. ISBN 978-85-7420-999-9.

MINASSA, Alexandre Pandolpho. **Assédio Moral no Âmbito da Administração Pública Brasileira**. São Paulo: Habermann, 2012. ISBN: 978-85-89806-35-8.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo: parte introdutória, parte geral e parte especial**. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

MUKAI, Toshio. **Concessões, permissões e privatizações de serviços públicos: comentários à lei n. 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, e Lei n. 9.074, de 1997, das concessões do setor elétrico**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

_____. **Concessões, permissões e privatizações de serviços públicos: comentários à lei n. 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, e à lei n. 9.074/95, das concessões do setor elétrico, com as alterações da lei n. 9.648/98**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

PORTAL CONSCIÊNCIA POLÍTICA. **Administração pública**. 2017. Disponível em: <<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/administra%C3%A7%C3%A3o-publica>>. Acesso em: 08 abril 2017.

PORTAL EDUCAÇÃO. **A qualidade no serviço público**. 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/a-qualidade-noservico-publico/45505>>. Acesso em: 15 abril 2017.

_____. **Definições de eficiência, eficácia e efetividade para o Gestor de Conteúdo**. 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/definicoes-de-eficiencia-eficacia/44038>>. Acesso em: 22 abril 2017.

RONZANI, Dwight Cerqueira. **Direito administrativo concreto: teoria, casos e questões para curso de direito administrativo e preparação para provas e concursos públicos**. Rio de Janeiro: Impetus, 2000. ISBN 85-87002-15-5.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011. ISBN 978-85-224-4482-3.

SAMPAIO, Cristiane. **PL propõe fim da estabilidade de servidores público em caso de avaliações negativas**. 2017. Disponível em: <<https://www.brasildefato.com.br/2017/05/15/pl-propoe-fim-da-estabilidade-de-servidores-publicos-em-caso-de-mau-desempenho/>>. Acesso em: 07 jun 2017.

SANTANA, Cláudia Correia de Araújo. **O modelo gerencial do controle interno governamental: as melhores práticas de Pernambuco**. 2010. 111 f. 2010. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas-EBAPE/FGV, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7763/CL%C3%81UDIA%20SANTANA.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 abril 2017.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006. ISBN 978-85-02-05530-8.

_____. _____. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. ISBN 978-85-02-61761-2

SILVA, Regina Alves da; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. A representação social na esfera pública: percepções sobre o funcionário público em uma administração municipal. **Qualitas revista eletrônica**, ISSN 1677 4280, v. 9, n. 1. 2009. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/revista/index.php/qualitas/article/viewFile/573/349>>. Acesso em: 06 jun 2017.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. **Mérito, estabilidade e desempenho: Influência sobre o comportamento do servidor público**. 2002. 123 p. 2002. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado Executivo)-Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3759/000324042.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 abril 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004. ISBN 85-224-3658-4.

APÊNDICE A (QUESTIONÁRIO DA PESQUISA)



CURSO ADMINISTRAÇÃO

As alunas Cristina de Souza Sarmento e Maisa Campos Oliveira do curso de Administração estão realizando esta pesquisa científica em nome das Faculdades Integradas de Aracruz- FAACZ.

Esta pesquisa é anônima e informações que identifiquem o respondente não fazem parte deste trabalho, portanto não precisa se identificar.

Dúvidas podem ser tiradas com o Professor Orientador, Edivan Guidote Ribeiro, Telefone 99877-0613 ou com o Professor Coordenador Izaque V. Ribeiro na FAACZ, telefone (27) 3302-8000.

1 AVALIAÇÃO GERAL

Com base na sua experiência **COMO GESTOR**, avalie o servidor estável e o não estável na Prefeitura Municipal de Aracruz.

Você vai dar uma nota de 1 a 5, sendo 1 muito ruim e 5 muito bom.

No geral, que nota você daria para **EFICIÊNCIA DO SERVIDOR ESTÁVEL?**

No geral, que nota você daria para **EFICIÊNCIA DO SERVIDOR NÃO ESTÁVEL?**

2 AVALIAÇÃO ESPECÍFICA

Agora vamos fazer uma avaliação mais específica, ainda com base na sua experiência. Para isso, dê uma nota de 1 a 5 em cada item, onde 1 é muito ruim e 5 é muito bom.

		Estável	Não Estável
1	EMPENHO PARA RESOLVER OS PROBLEMAS		
2	PRODUTIVIDADE		
3	SENSO DE ECONOMIA COM OS RECURSO PÚBLICOS		
4	COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E PÚBLICO EM GERAL		
5	DOMÍNIO TÉCNICO DAS ATIVIDADES QUE REALIZA		
6	DISPOSIÇÃO PARA AJUDAR COLEGAS		
7	CUMPRIMENTO DO HORÁRIO		

3 PERFIL DA AMOSTRA

GÊNERO:

() Masculino;

() Feminino.

ESTADO CIVIL:

() Casado (A);

() Solteiro (A);

() Outros.

FAIXA ETÁRIA:

- De 18 A 25 Anos;
- De 26 A 35 Anos;
- De 36 A 45 Anos;
- Acima de 45 Anos.

ESCOLARIDADE:

- Ensino Fundamental Completo;
- Ensino Médio Completo;
- Ensino Superior Completo;
- Especialização Completa;
- Mestrado Completo;
- Doutorado Completo;
- Pós Doutorado Completo.

QUANTOS ANOS ATUOU NA GESTÃO PÚBLICA:

* ()